

# SOC-Avalua

EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS ACTIVAS DE EMPLEO EN CATALUÑA

## Programa: Proyectos Innovadores y Experimentales

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 Proyectos Innovadores y Experimentales permite que las entidades locales participantes puedan ejecutar proyectos piloto que consideran innovadores o nuevos para el territorio. Se trata de una herramienta clave y muy bien valorada, pues permite llevar a cabo nuevas acciones o mejoras a las actuales que muchas veces, no serían posibles de otra manera.

La innovación requiere de flexibilidad, y la heterogeneidad del territorio, de adaptabilidad. Y precisamente estos son los dos pilares básicos que marcan todo el diseño y la ejecución del programa. Porque en la innovación, la solución del tipo one-fits-all no puede aplicarse; ya que, para cubrir necesidades reales, hay que potenciar un DEL próximo en el territorio y que nazca desde abajo.

Otro de los aspectos más destacados es que se trata de un programa donde sus participantes, que pueden escoger entre ejecutar acciones enfocadas al empleo o destinadas al tejido empresarial, normalmente optan por las segundas. Así, el programa de Innovadores se convierte en un complemento idóneo de otras políticas y servicios del SOC que normalmente se dirigen más a las personas.

Con todo, y teniendo en cuenta la necesidad de disponer de programas de este tipo, las recomendaciones lo que pretenden es que se explote, aún más, todo su potencial. En concreto, existen dos tipos de recomendaciones: las que son de carácter operativo, enfocadas a simplificar o matizar conceptos relevantes; y aquellas más globales y estratégicas. En las últimas, destaca la conveniencia de simplificar la estructura del programa para facilitar que los proyectos que se ejecutan puedan entenderse y conceptualizarse de manera global, evitando que se troceen en pequeñas acciones y que se corra el riesgo de pérdida de visión global. De hecho, el equipo de SDEL ya está trabajando en ello. Sin embargo, destaca 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 innovación, y otras que pretenden favorecer la relación y cooperación entre EELL. Esta última es de gran importancia en un contexto de innovación y pruebas piloto, y es que conocer que hacen otros territorios, puede ayudar a inspirarse en sus casos de éxito y evitar los mismos errores.

Finalmente, existen otras reflexiones más profundas con el fin de garantizar no sólo el éxito del programa, sino el establecimiento de procesos estables de

DEL dentro del territorio. Y es que, actualmente, el Servicio de DEL del SOC está orientado y limitado por el instrumento 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 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. También, hay que reflexionar sobre si el instrumento de la subvención es el más adecuado para la gestión de este tipo de proyectos, pues la limitación temporal y los aspectos estrictos que van asociados pueden no ser los adecuados en este contexto. Para acabar, y teniendo en cuenta las diferentes velocidades y grados de madurez que conviven en el territorio en materia de DEL, hay que estudiar cómo puede conseguirse que se fomente la continuidad en el tiempo de los proyectos exitosos y que todas las EELL, poco a poco, vayan incorporando en sus maneras de hacer, buenas prácticas para la correcta gestión, seguimiento y evaluación de proyectos.

# ÍNDICE

<b>1. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN</b> .....	3
1.1 Objetivo de la evaluación.....	3
1.2 Marco temporal de la evaluación .....	3
<b>2. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL</b> .....	4
2.1 Definición de DEL.....	4
2.2 Actores del desarrollo local.....	4
<b>3. CONTEXTO DEL TERRITORIO</b> .....	6
3.1 El tejido empresarial de Cataluña y las principales variables.....	6
3.2 La población de Cataluña y el mercado de trabajo.....	9
3.3 Aspectos destacados.....	14
<b>4. MARCO METODOLÓGICO DE LA EVALUACIÓN</b> .....	16
4.1 Técnicas y herramientas de evaluación .....	17
4.2 Limitaciones del análisis .....	21
<b>5. GRANDES CIFRAS</b> .....	23
<b>6. EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE PROYECTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES</b> .....	27
6.1 Diseño del Programa.....	27
6.2 Resultados.....	59
6.2.1 Resultados del Proceso de Subvención .....	59
6.2.2 Resultados del Programa.....	78
6.3 Impacto del Programa.....	91
<b>7. CONCLUSIONES</b> .....	97
<b>8. RECOMENDACIONES</b> .....	104
<b>9. BIBLIOGRAFÍA Y DOCUMENTACIÓN</b> .....	119
<b>10. ANEXOS</b> .....	121
Anexo 1 – Matriz de evaluación.....	121
Anexo 2 – Guion de las entrevistas .....	124
Anexo 3 – Itinerario de los Focus Group.....	127
Anexo 4 – Preguntas de la encuesta a las EELL.....	128
Anexo 5 – Datos del contexto del territorio.....	129

## 1. Alcance de la evaluación

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

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

El **presente Informe**, de un total de tres, se centra únicamente en la evaluación del **programa de Proyectos Innovadores y Experimentales**.

### 1.1 Objetivo de la evaluación

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

Para conseguir este objetivo global es necesario:

- 1) identificar y recoger la información relevante de cada programa, mediante **la evaluación del diseño** del programa, los **resultados** obtenidos y su **impacto**;
- 2) realizar un análisis de los resultados específicos de las evaluaciones de cada programa para la extracción de **conclusiones**,

y 3) describir las conclusiones, poniendo especial énfasis en el detalle de **recomendaciones y propuestas de mejora** que permitan definir los futuros cambios en las políticas de empleo en el marco del DEL.

### 1.2 Marco temporal de la evaluación

Para evaluar el programa de Proyectos Innovadores y Experimentales se ha cogido de **referencia la convocatoria del año 2017**, por la que se ha llevado a cabo el estudio exhaustivo.

No obstante, se han analizado las grandes cifras y resultados del **periodo de 2015 a 2019**, al igual que para los otros dos programas, con el objetivo de estudiar la evolución del programa desde 2015 hasta la actualidad.

## 2. El desarrollo económico local

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

### 2.1 Definición de DEL

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

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

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

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

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

### 2.2 Actores del desarrollo local

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

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

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

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

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

### 3. Contexto del territorio

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

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

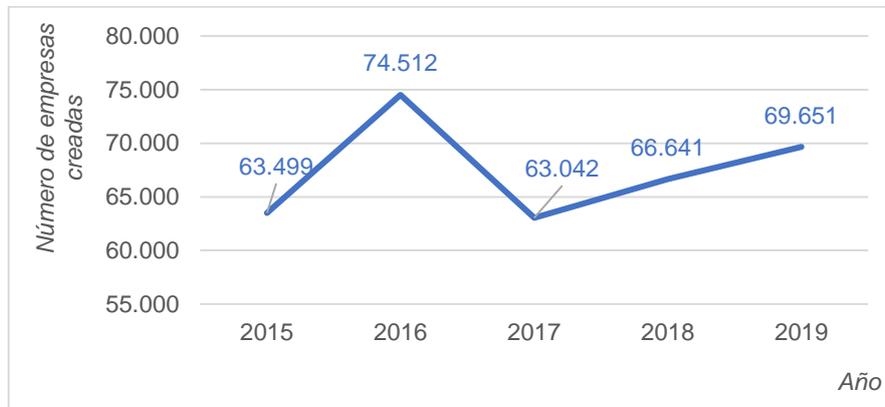
#### 3.1 El tejido empresarial de Cataluña y las principales variables

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

##### 1. Creación de empresas

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

**Gráfico nº1. Evolución del número de empresas creadas en Cataluña**



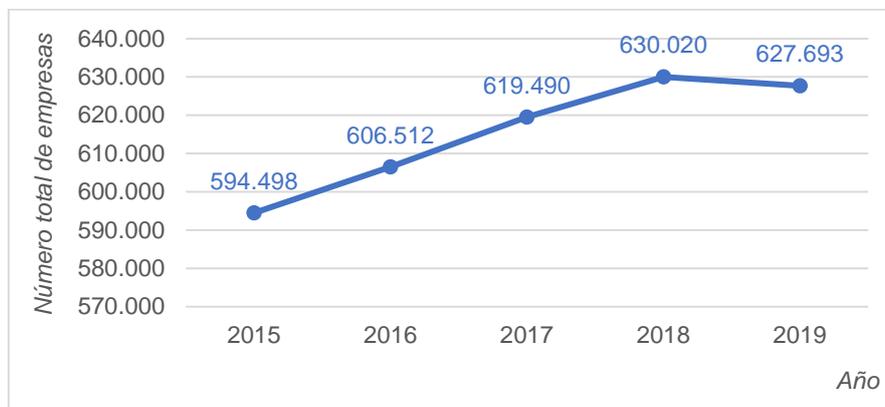
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE [2]

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

## 2. Número de empresas de Cataluña

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

**Gráfico nº2. Evolución del número de empresas de Cataluña**



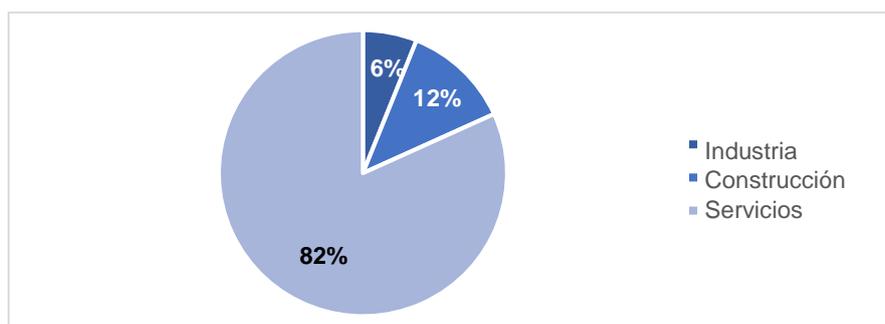
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [3]

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

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

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

**Gráfico nº3. Distribución por sectores del tejido empresarial de Cataluña**



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

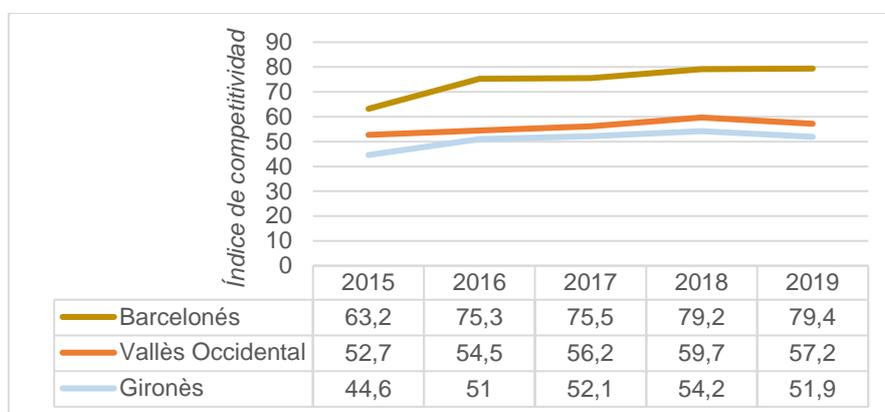
### 3. Índice de competitividad

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

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

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

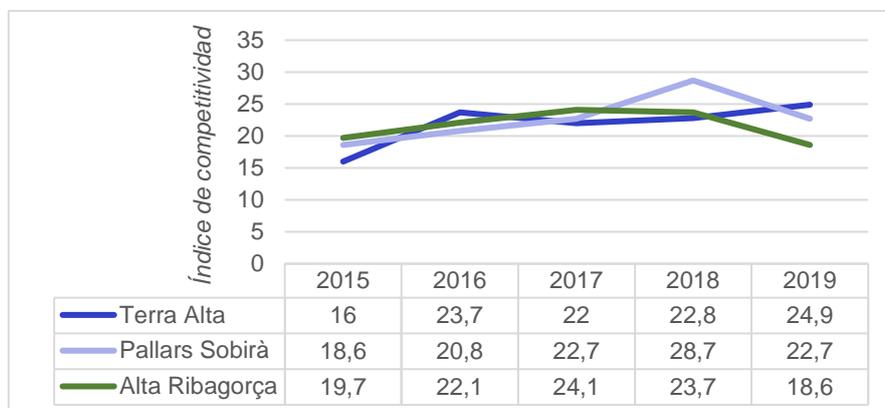
**Gráfico nº4. Comarcas con mayor índice de competitividad**



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

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

**Gráfico nº5. Comarcas con menor índice de competitividad**



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

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

### 3.2 La población de Cataluña y el mercado de trabajo

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

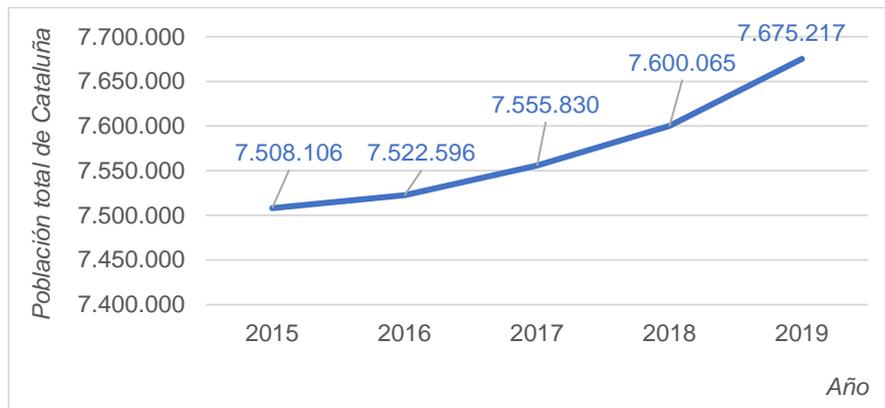
- 1) La evolución de la población
- 2) El PIB per cápita
- 3) La tasa de paro

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

#### 1. Evolución de la población

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

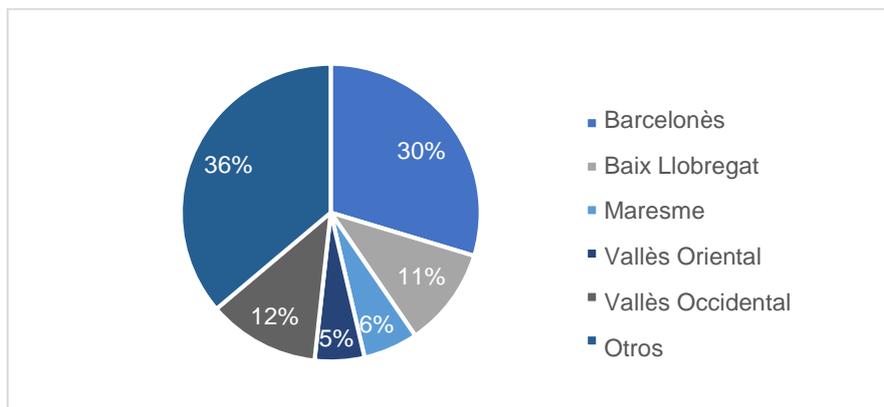
**Gráfico nº6. Población total de Cataluña**



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

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

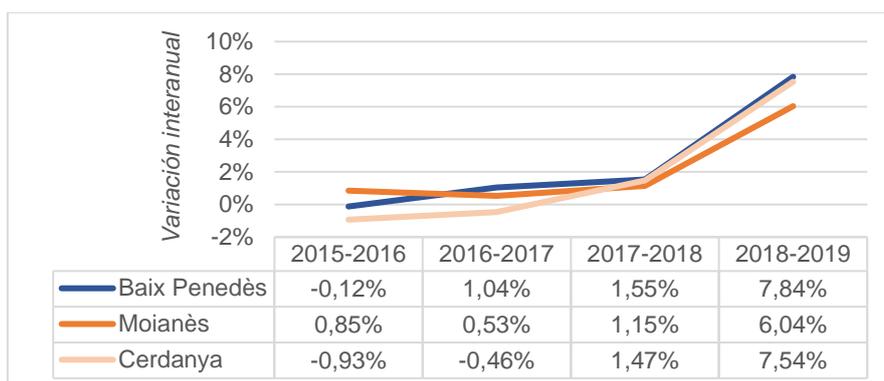
**Gráfico nº7. Distribución comarcal de la población media de Cataluña entre los años 2015-2019**



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

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

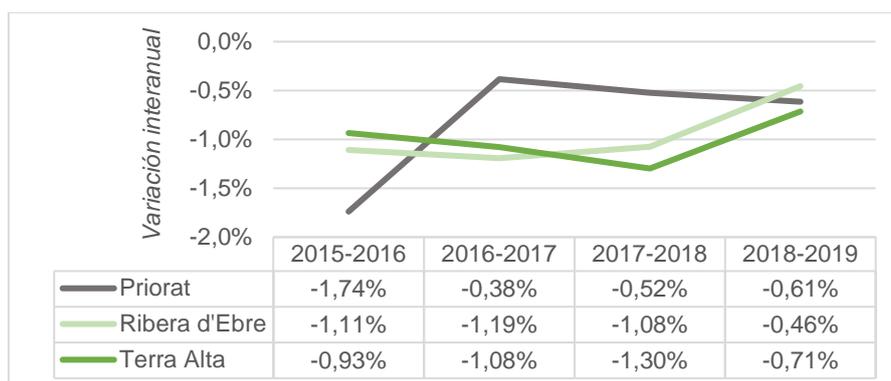
**Gráfico nº8. Comarcas con mayor variación interanual**



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

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

**Gráfico nº9. Comarcas con menor variación interanual**



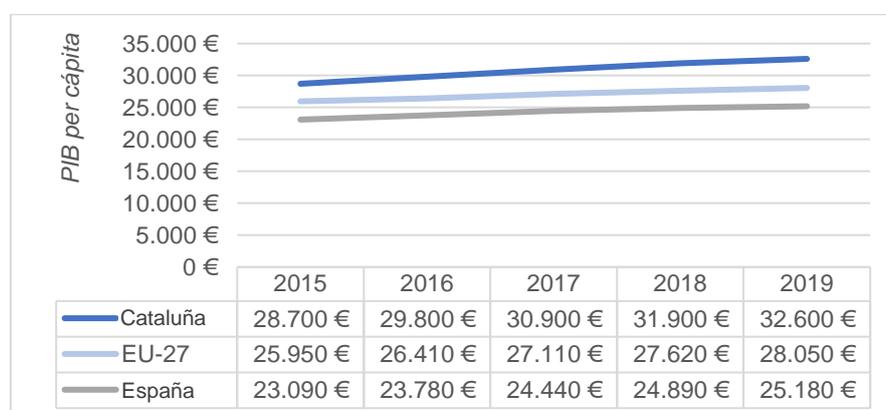
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [5]

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

## 2. PIB per cápita

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

**Gráfico nº10. Comparativa del PIB per cápita**



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

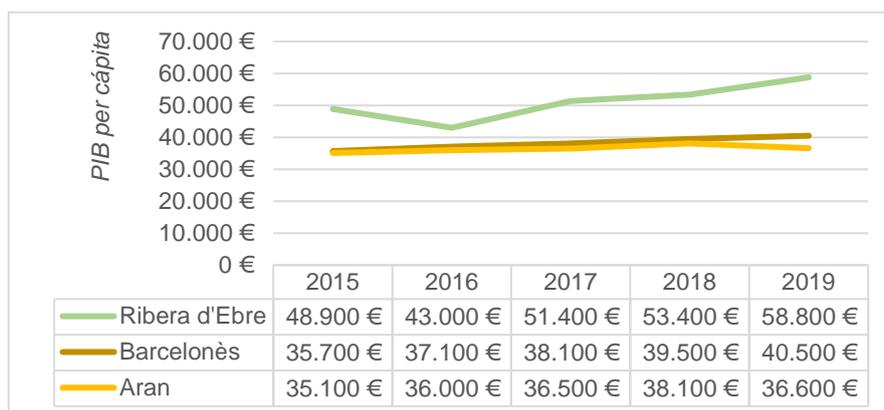
De acuerdo con lo que se observa en el gráfico anterior, conviene hacer los siguientes apuntes:

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

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

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

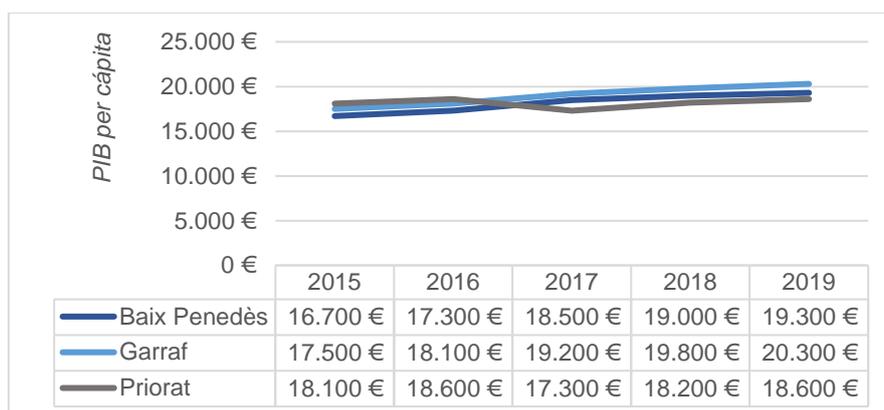
**Gráfico nº11. Comarcas con un mayor PIB per cápita**



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

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

**Gráfico nº12. Comarcas con un menor PIB per cápita**

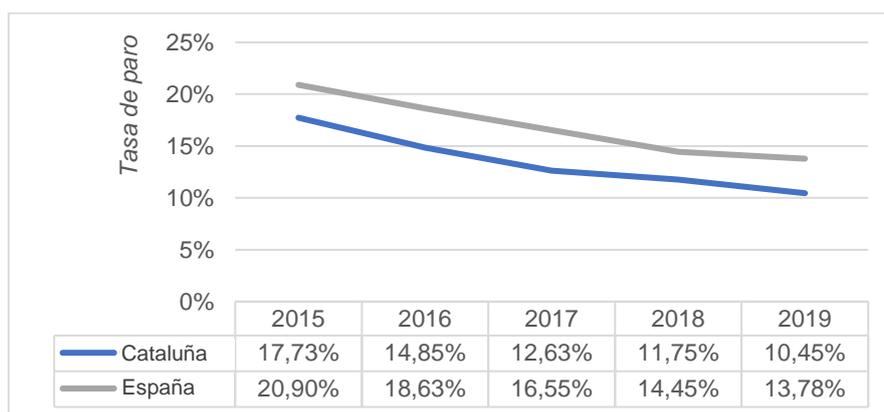


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Idescat [6]

### 3. Tasa de paro

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

**Gráfico nº13. Comparativa de la tasa de paro**



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

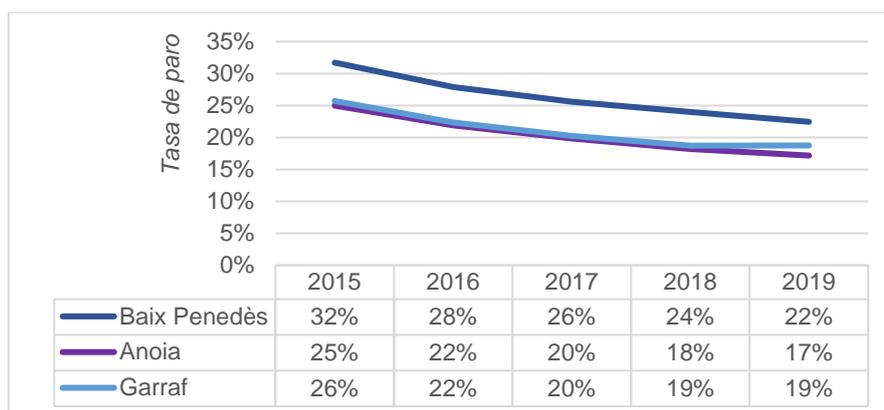
Finalmente, conviene destacar aquellas **comarcas** que se caracterizan por una **mayor y una menor tasa de paro medio** a lo largo del periodo de estudio (2015-2019) (ver más detalle en Anexo 4 Tabla nº11).

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

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

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.

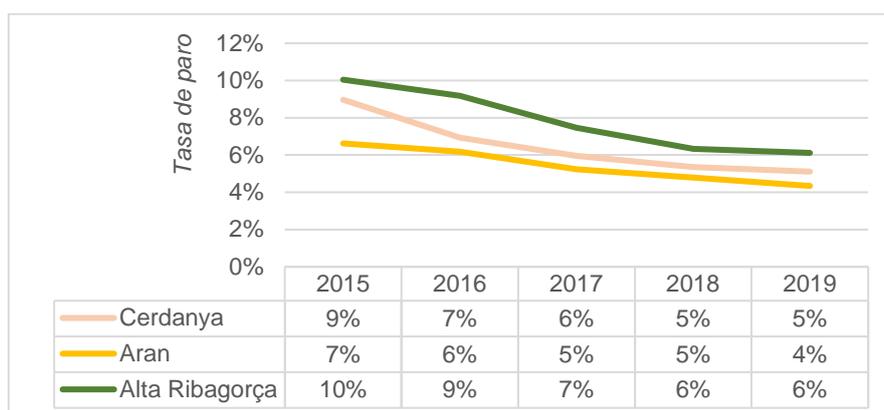
### Gráfico nº14. Comarcas con una mayor tasa de paro



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

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

### Gráfico nº15. Comarcas con una menor tasa de paro



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

## 3.3 Aspectos destacados

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

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

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

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

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

## 4. Marco metodológico de la evaluación

Como se ha mencionado anteriormente, el presente Informe se focaliza el programa de **Proyectos Innovadores y Experimentales** (Innovadores, en adelante).

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

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

Se ha dividido la evaluación en **tres 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 los beneficiarios y la sociedad en general.

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

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** (centrados 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 360° del programa**. Las técnicas de evaluación empleadas se encuentran agrupadas según si se tratan de métodos cuantitativos o cualitativos, tal y como se detalla en los siguientes apartados.

### 1. Métodos cuantitativos

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

- 1) Análisis de datos disponibles
- 2) Encuestas

#### 1.1 Análisis de datos disponibles

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

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

1. Primero, definición del objeto del análisis y los resultados que se quieren evaluar;
2. Segundo, identificación de los datos necesarios para la evaluación del programa;
3. Tercero, recepción de las bases de datos disponibles relacionadas con el ámbito de evaluación;
4. Cuarto, explotación de las principales variables de estas bases de datos;
5. Quinto, consolidación y análisis de la información;
6. Sexto, 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 de extracción de datos de las personas participantes en el programa (extracción de datos de los cuestionarios de empleabilidad)

Respecto al segundo documento, conviene entrar más en detalle en el análisis concreto que se llevó a cabo y su finalidad.

##### 1.1.1 Análisis de los cuestionarios de empleabilidad

El análisis de los datos de los cuestionarios de empleabilidad tiene por **objetivo** conocer los **cambios en la empleabilidad de las personas participantes** en el programa, con el fin de evaluar cuáles pueden deberse a su participación y, consecuentemente, qué **impacto** puede haber tenido el programa.

Para ello, se utilizó la base de datos de los participantes en la convocatoria de análisis (año 2017), formada por un total de 108 personas.

## 1.2 Encuestas

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

La **metodología** seguida es la siguiente:

1. Primero, definición del objeto de la encuesta y las conclusiones que se quieren extraer;
2. Segundo, elaboración de las preguntas teniendo en cuenta lo anterior (ver más detalle en el Anexo 4 – Preguntas de la encuesta en las EELL);
3. Tercero, segmentación de los receptores de la encuesta e identificación del tamaño óptimo de la muestra;
4. Cuarto, envío de la encuesta a la muestra escogida.
5. Quinto, consolidación de los resultados y análisis de la información obtenidos para extraer conclusiones

Para llevar a cabo la presente evaluación, se realizaron una encuesta a varias entidades locales (**EELL, en adelante**) participantes en la convocatoria de estudio (2017). La previsión inicial era recibir respuesta de 14 del total de 27 EELL participantes. No obstante, la participación final respecto a las encuestas enviadas fue del **71,4%** (10% respecto a las 14).

## 2. Métodos cualitativos

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

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

### 2.1 Focus Group

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

La **metodología** se detalla a continuación:

1. Primero, definición de los objetivos a perseguir;
2. Segundo, identificación de los potenciales participantes de las sesiones;
3. Tercero, definición del planteamiento de la sesión y elaboración de los materiales necesarios (ver el Anexo 3 – Itinerario de los Focus Group para más detalle);
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 EELL participantes en la convocatoria de análisis (2017), un total de 27 EELL. No obstante, la **participación final** obtenida fue del **37%** (10 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 el Anexo 2 – Guion de las entrevistas para más detalle). 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 2017), 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 (2017). La previsión inicial era llevar a cabo 12 entrevistas (un 44% de las EELL). No obstante, la participación final fue del **30%** (8 EELL respecto al total de 27 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** 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 **11%** del total de EELL participantes en la convocatoria de 2017 (27 EELL). Las tres EELL estudiadas son:

- Ayuntamiento de Igualada
- Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda
- Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral del Territorio (MIDIT)

### 3. Participación total de las EELL en las técnicas

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

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

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

Técnica de evaluación	Participación	
Encuestas	10 EELL	
Focus Group	10 EELL	
Entrevistas	8 EELL	
Estudio de casos personalizados	3 EELL	
<b>Total</b>	<b>31 EELL</b>	
- Participación además de una técnica	- 13 EELL	
<b>Participación total</b>	<b>18 EELL</b>	<b>66,70%</b>

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 2017 fue de 27 EELL, y que 13 de ellas participó en dos técnicas, la **participación total** ha sido del **66,70%** (18 EELL respecto a las 27).

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

### 2. Encuestas

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

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

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

### 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 **incorrectos**.

Esto puede ser debido a que se contactó con las EELL participantes en la convocatoria de 2017, 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 2017 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 muy satisfactorias con los programas.

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

## 5. GRANDES CIFRAS

La **evolución del programa** de Innovadores a lo largo del **periodo analizado (2015-2019)**, ha sido la siguiente:

En primer lugar, el **número de solicitudes recibidas y aprobadas** ha evolucionado paralelamente a lo largo de los años, excepto entre los años 2017 y 2018, donde las recibidas y aprobadas casi coincidían. La tendencia ha sido casi **lineal** para ambos indicadores a lo largo del periodo (2015-2019), oscilando entre el máximo de solicitudes (31) en el año 2019 y el mínimo (26), en el año 2018. El siguiente gráfico muestra el detalle al respecto:

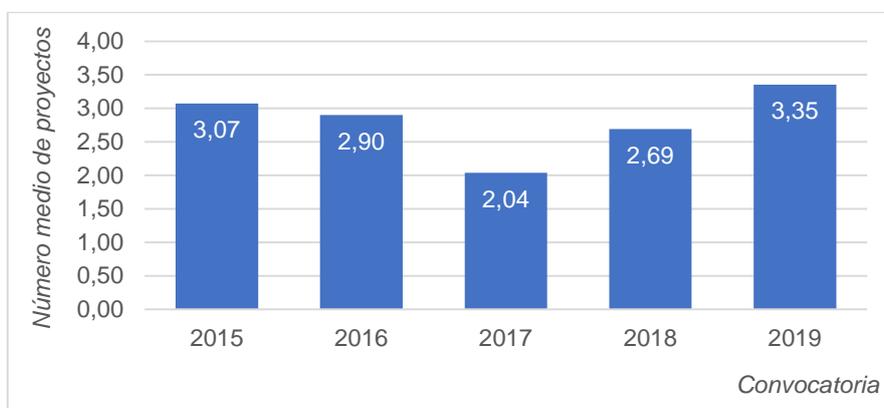
**Gráfico nº16. Evolución del número de solicitudes recibidas vs. aprobadas**



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

En segundo lugar, de acuerdo con el siguiente gráfico, el número medio de proyectos por solicitud fluctúa entre el máximo de 3,35 en el año 2019 y el mínimo de 2,04 en el año 2017. Con todo, la **media** de proyectos por solicitud a lo largo del periodo es de 2,81, es decir, **casi 3 proyectos por solicitud**:

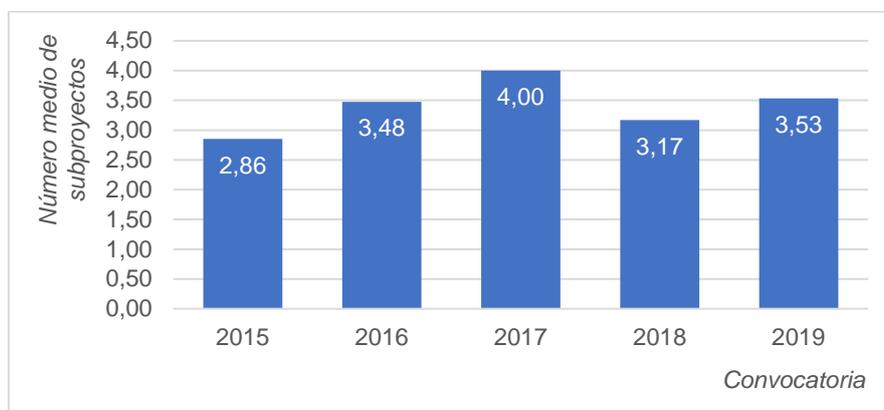
**Gráfico nº17. Evolución del número medio de proyectos por solicitud**



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

Profundizando un poco más, el número medio de subproyectos por proyecto a lo largo del periodo es de 3,4, es decir, **entre 3 y 4 subproyectos por cada proyecto aprobado**, tal y como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico nº18. Evolución del número medio de subproyectos por proyecto**



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

En tercer lugar, teniendo en cuenta que el programa de Innovadores ofrece la posibilidad de ejecutar proyectos en el marco de **dos tipologías de programa** diferentes, conviene analizar el **volumen de solicitudes** por cada una de ellas. En este sentido, el número de solicitudes para el **programa de Innovación en el Tejido Productivo** ha sido siempre **superior** a las solicitudes por el **programa de Innovación en el Empleo**. Ambos han evolucionado **paralelamente** a lo largo de los años, de acuerdo con el siguiente gráfico:

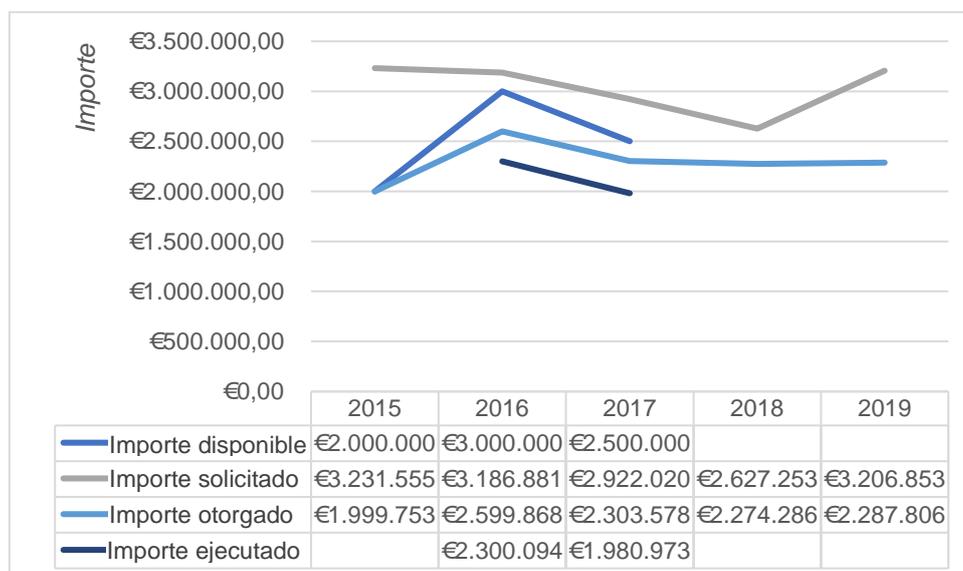
**Gráfico nº19. Evolución del número de solicitudes por tipología de programa**



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

En cuarto lugar, exceptuando el año 2015, el resto de los años **el importe otorgado ha sido menor al disponible**, es decir, la ejecución del presupuesto disponible para la convocatoria ha sido menor al 100%, de acuerdo con el siguiente gráfico. Asimismo, el importe **otorgado** y **solicitado** evolucionan paralelamente, alcanzando los máximos en el año 2016, y los mínimos en el año 2015.

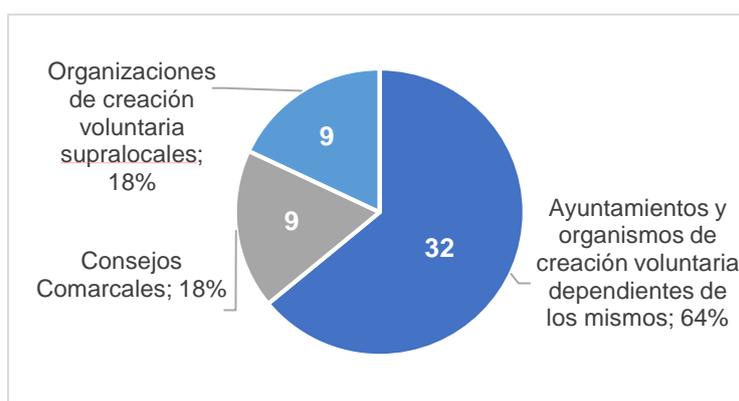
**Gráfico nº20. Evolución del importe solicitado, otorgado, ejecutado y disponible (2015-2017)**



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

En quinto lugar, tal y como se muestra en el siguiente gráfico, un **64%** de las entidades solicitantes a lo largo del periodo 2015-2019 (32 respecto al total de 50) fueron **Ayuntamientos y organismos de creación voluntaria dependientes de los mismos**. Del resto, las organizaciones de creación voluntaria de alcance supralocal suponen un 18% (9 entidades); y los Consejos Comarcales un 18% (9 entidades).

**Gráfico nº21. Proporción de entidades solicitantes por tipología de entidad (2015-2019)**

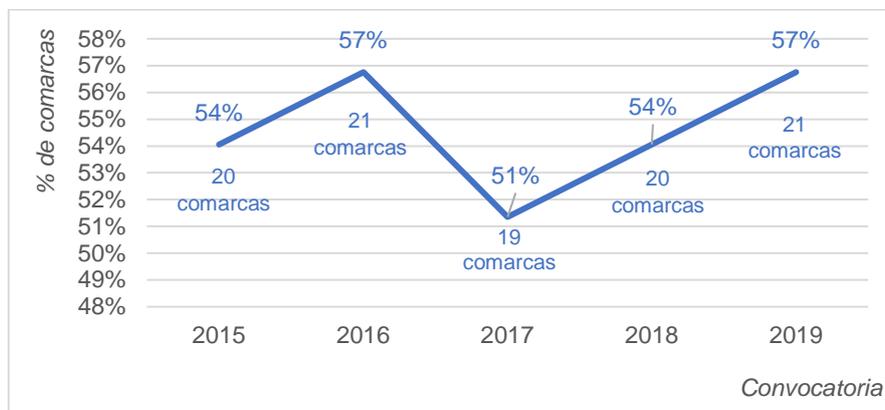


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

En sexto lugar, la **representación del territorio de Cataluña** en el programa a nivel comarcal ha oscilado entre el mínimo de representación en el año 2017, con un **51%** de comarcas con EELL participantes en el programa (19 comarcas

respecto a las 37 candidatas<sup>2</sup>), y el máximo de representación en los años 2016 y 2019, con un **57%** de las comarcas (21 comarcas), tal y como se observa en el siguiente gráfico:

**Gráfico nº22. Evolución del porcentaje de comarcas representadas**



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

<sup>2</sup> El cálculo del porcentaje se hará sobre un total de **37 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 PROYECTOS INNOVADORES Y EXPERIMENTALES

### 6.1 Diseño del Programa

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

#### 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 Apoyo y Acompañamiento a la Planificación Estratégica (PE o Planificación Estratégica, en adelante) está pensado para **reflexionar y definir** aquellos proyectos y actividades estratégicas que, posteriormente, **se podrían ejecutar** a través, tanto del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales (Innovadores, en adelante), como del programa de AODL. A pesar de esta posible complementariedad, se puede participar en cada uno de los tres programas de manera **independiente**. Es decir, la planificación estratégica definida 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

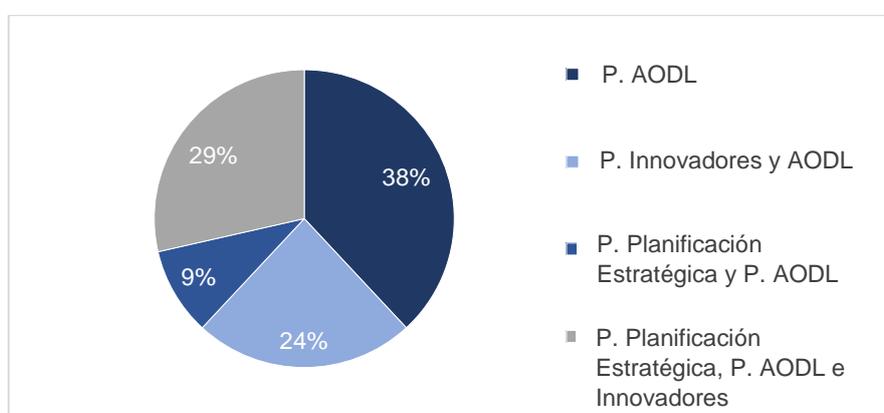


Fuente: Elaboración propia

En este punto, hay que remarcar que, tanto las 10 EELL participantes en los Focus Group desarrollados, como las 8 entrevistadas, coincidieron con que son los **mejores programas que ofrece el Servicio Público de Empleo de Cataluña** (SOC, en adelante) 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, el siguiente gráfico muestra su participación en los otros dos programas (PE e Innovadores):

**Gráfico nº23. Participación en los programas de DEL**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta de AODL<sup>3</sup>

De acuerdo con el gráfico expuesto, se observa que **el 62%** de las EELL (13 EELL respecto al total de 21) **combinan los programas** ya sea solicitando dos de los tres programas, o bien la combinación completa de los tres. A modo de ejemplo, un 24% de las EELL (5 EELL respecto al total de 21) ha participado en el programa de Proyectos Innovadores y Experimentales y en el de AODL. De hecho, del total de las EELL participantes en el programa de AODL en el año 2015, el **52%** (11 EELL) ha participado también en el programa de Innovadores durante los últimos años.

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.

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

## 2. Programa de Proyectos Innovadores y Experimentales

Con la finalidad de evaluar la adecuación del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales, 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 permitan medir su grado de cumplimiento; (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 **Proyectos Innovadores y Experimentales** SOC pretende "apoyar a las entidades locales que ejercen un liderazgo territorial en el ámbito del empleo y el desarrollo local para **la ejecución de proyectos innovadores y experimentales** identificados previamente desde el territorio en el marco de su **planificación territorial** derivados de la concertación territorial. Su finalidad es responder a los nuevos retos que plantea la situación socioeconómica y ocupacional actual con **el objetivo de crear y mantener empleo de calidad, mejorar la actividad de los sectores productivos estratégicos** generadores de empleo de los territorios, mediante la **cooperación público-privada** y posibilitar la **inserción sociolaboral de las personas más desfavorecidas.**" [13]

Para la consecución de este objetivo, es esencial la definición del carácter innovador que deben tener los proyectos desarrollados en el marco del programa.

#### 2.1.1 Definición de Innovación

**Definir** qué se entiende por el **concepto "innovación"**, en el marco de este programa, es clave para su correcto desarrollo.

Las Bases reguladoras de la Convocatoria establecen **unas condiciones y contenidos** que deben cumplir los **proyectos** susceptibles a ser subvencionados y unos **parámetros** para medir el **carácter innovador** de los mismos.

Por un lado, tal y como se detalla más adelante en el apartado 2.4.1.1. Estructura del programa del presente bloque, en las Bases reguladoras de la Convocatoria, se hace referencia a que los proyectos deben dar respuesta a un carácter innovador. Concretamente, se establece que éstos: "deberán **justificar su carácter innovador**, ya sea por las **metodologías** que utilizan, los **resultados** que se espera obtener, **el enfoque** adoptado o los **contenidos** propuestos."

Así pues, en el marco del programa, se consideran innovadores aquellos proyectos que justifiquen el desarrollo de nuevas metodologías, resultados, enfoques o contenidos. Aunque estas **variables** pueden servir para justificar el carácter innovador de un proyecto, se proponen las siguientes variables

adicionales que ayudarían a completar esta justificación del carácter innovador de los proyectos: colectivo beneficiario; colaboradores y creación de una red; métodos nuevos; orientación a resultados; ámbitos; nuevas tecnologías. Al final del presente apartado se entra al detalle respecto a esta recomendación.

Por otra parte, los **parámetros** para medir el carácter innovador detallados en las Bases reguladoras son los siguientes:

- (1) "nuevas maneras de responder a los problemas socioeconómicos y ocupacionales en un contexto definido;
- (2) nuevas maneras de dar las respuestas adecuadas;
- (3) nuevos tipos de relación y colaboración entre los actores públicos y de éstos con otros actores socioeconómicos;
- (4) la inscripción de los proyectos en procesos a medio plazo articulados sobre objetivos estratégicos;
- (5) el establecimiento de dispositivos de control, seguimiento y evaluación;
- (6) la posibilidad de transferencia de los procesos de innovación, de manera que sus resultados puedan ser reproducidos, adaptados, en otros contextos." [14]

En este sentido, existe margen de mejora a la hora de definir estos parámetros ya que:

1. Los seis parámetros están definidos a **diferente nivel**, algunos hacen referencia a cosas muy genéricas y otros a cosas muy concretas;
2. Hay parámetros que pueden quedar **poco claros**, como p.ej., los números 4 y 6, como consecuencia de la complejidad de entender cuál es el factor considerado innovador;
3. Hay parámetros, como el 1 y el 2, que puede resultar difícil distinguirlos entre ellos.

Por otra parte, el equipo del Servicio de Desarrollo Económico Local (SDEL, en adelante) hizo un ejercicio interno donde se llevó a cabo una **reflexión preliminar sobre qué es la innovación**. El resultado fue: "la mejora de la capacidad de respuesta a los problemas existentes y a la identificación anticipada de los problemas futuros, así como a la posibilidad de abordar el desarrollo y la creación de empleo en un entorno global desde la innovación local y territorial; interviniendo de una **forma diferente**, buscando **nuevas fórmulas más eficaces y más eficientes**, así como consiguiendo una **mejor optimización de los recursos** asignados." [15]

Dada la realidad del concepto "innovación", como término amplio y ambiguo per se, en este punto, habría que tener en cuenta que la **información válida y vinculante a la Convocatoria** es la que aparece en la **Orden de Bases**. Por lo tanto, sería una mejora para el programa poder diferenciar entre una **definición del concepto** de innovación, por un lado, y por el otro, los **parámetros que la justifican y permiten verificarla**.

En primer lugar, es esencial poder valorar si un proyecto es innovador o no (resultado), y, en segundo lugar, qué características tiene que lo hagan

innovador (impacto). Así pues, a continuación, se exponen, a modo de propuestas de mejora, los siguientes aspectos:

1. Primero, habría que **revisar y concretar la definición del concepto de innovación en las Bases** reguladoras de la Convocatoria.
2. Segundo, la definición mencionada anteriormente de la Ficha de Planificación, fruto de un ejercicio interno, se cree conveniente objetivarla y mejorarla. Se propone, de acuerdo con la metodología de identificación de buenas prácticas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), hacer la siguiente clasificación de tipología de innovación, en función del proyecto:
  - **Desarrollo** de un servicio o programa **nuevo**, que no existía anteriormente en la entidad
  - **Mejora** objetiva en la operativa, los servicios o programas ya existentes en la entidad
3. Tercero, los **parámetros** para valorar el carácter innovador de los proyectos son esenciales para que los proyectos ejecutados sirvan para alcanzar el objetivo del programa. Tal y como se menciona al inicio del presente apartado, para llevar a cabo la presente evaluación, se han definido las siguientes categorías, que se testean en el apartado 1. Evaluación del grado de innovación de los proyectos del bloque de Impacto y se basan en un análisis de buenas prácticas de otros servicios de empleo:
  - **Colectivo beneficiario:** destino a un colectivo beneficiario el cual la entidad nunca se había dirigido
  - **Colaboradores y creación de una red:** establecimiento de un vínculo de colaboración con agentes nuevos del territorio, tanto públicos como privados
  - **Métodos nuevos:** desarrollo de nuevas maneras de hacer (nuevas actividades, tipología de programas o servicios)
  - **Orientación a resultados:** aplicación de nuevas metodologías para evaluar el impacto, la satisfacción, o similares
  - **Ámbitos:** trabajo de nuevos ámbitos o temáticas que antes no se trataban
  - **Nuevas tecnologías:** implementación de mejoras tecnológicas en la ejecución o gestión del programa/servicio

Con todo, se recomiendan las siguientes mejoras: (1) revisar y diferenciar la **definición de innovación** en el orden de **Bases** reguladoras del programa; (2) **definirla** de tal manera que sea objetiva, y por lo tanto fácil de medir; y (3) **modificar** los **parámetros** de valoración del **carácter innovador** de los proyectos en base a las 3 propuestas de mejora anteriormente comentadas siguiendo así la metodología de identificación de buenas prácticas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

## 2.1.2 Tipologías de programas

El programa aspira a que los territorios ejecuten proyectos que se consideran innovadores, de acuerdo con la definición mencionada en el apartado anterior, 2.1.1 Definición de Innovación. Para conseguirlo, existen dos programas: uno enfocado en la mejora o desarrollo de nuevas maneras de hacer de los servicios públicos de empleo, y el otro, en el empleo de calidad en sectores clave del territorio. En concreto:

- a) Programa de Innovación en el **Empleo**
- b) Programa de Innovación en el **Tejido productivo**

Para cada uno de los programas, se establecen unos **objetivos específicos**, tal y como se detalla en los siguientes apartados.

### 2.1.2.1 Objetivos del programa de Innovación en el Empleo

De acuerdo con las Bases reguladoras de la Convocatoria, el programa de Innovación en el Empleo "pretende mejorar los mecanismos de intervención de los servicios públicos de empleo en un ámbito territorial determinado, mediante la puesta en marcha y la experimentación de **nuevos enfoques, nuevas técnicas o metodologías, nuevos procesos y nuevos contenidos** que se adapten a las necesidades reales del mercado de trabajo, con el fin de obtener mejores resultados y facilitar al máximo la incorporación de las personas al mismo." [14]

En este sentido, habría que hacer los siguientes apuntes al respecto:

1. El **nombre del programa es descriptivo y claro**. Este da a entender que es un programa para implementar proyectos innovadores que contribuyan a la mejora en la oferta de empleo y, por tanto, las beneficiarias finales son las **personas** en edad de trabajar.
2. En segundo lugar, debido a que se hace referencia a un objetivo, se propone **poner más énfasis a la finalidad**, es decir, el "qué" se quiere conseguir. Tal como está definido actualmente, el "cómo - a través de la experimentación de nuevos enfoques, nuevas técnicas o metodologías, nuevos procesos y nuevos contenidos" es donde recae la mayor parte de importancia y habría que revertirlo.

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

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

(1) "Mejorar la empleabilidad de las personas participantes, medido con que el **70% de los/as participantes** hayan **finalizado con éxito las actividades** previstas";

(2) "Acompañar a las personas **participantes en situación de desempleo** en su proceso de búsqueda de empleo, medido con que el **30% de las personas participantes** en el Programa de Innovación en el Empleo **encuentren trabajo** finalizado el programa";

En relación con estos objetivos, conviene considerar las siguientes recomendaciones:

- Respecto al primer objetivo:

1. El objetivo definido hace referencia a un objetivo de **resultados**; concretamente, que las personas participantes finalicen con éxito las actividades previstas en el marco del programa. Ahora bien, finalizar con éxito las actividades no deriva en un impacto en la empleabilidad de las personas per se, si luego éstas no aplican los conocimientos obtenidos en el mundo laboral. Para este último caso, a modo de propuesta, se podrían recopilar los datos a través de una **encuesta** enviada a las **personas** participantes en el programa, y otra a las **EELL**, que permita identificar si la mejora en su empleabilidad puede tener relación con su participación en el programa, teniendo en consideración las características de la actividad en la que participó.

- Respecto al segundo objetivo:

1. Primero, tal y como está definido podría hacer referencia tanto a un objetivo **de impacto** como a uno de **resultados**:
  - a. Si este objetivo es "acompañar a las personas participantes en situación de desempleo en su proceso de búsqueda de empleo", se trataría de un **objetivo de resultados** y un indicador para medirlo podría ser: Número de personas atendidas / Población desempleada en el territorio.
  - b. Si se quiere completar con un **objetivo de impacto**, éste podría ser, entre otros, "promover la inserción laboral de las personas participantes" y medirse a través del indicador: inserción laboral de las personas; y si se quiere añadir un indicador de la calidad de la inserción: la duración media de la inserción superior a 'x', para evitar la temporalidad.
2. Segundo, para medir los indicadores, habría que definir su **temporalidad**. Teniendo en cuenta que el impacto esperado es sobre las **personas**, se podría recopilar la información de los indicadores, primero, **al cabo de 6 meses** de su participación en el programa, y segundo, **al cabo de un año**. Teniendo en cuenta que el mayor impacto en las personas debería observarse en el corto plazo, y a medida que pasa el tiempo, el impacto debería atenuarse y bajar la relación causa-efecto.

3. Tercero, respecto a la **recopilación de información** sobre los indicadores establecidos, a través de los DNI's de las personas participantes, se podría recopilar la información de la **base de datos de Contrat@** en diferentes momentos para poder hacer un seguimiento de la trayectoria laboral del beneficiario y evaluar su impacto generado.

En cuanto a los valores objetivos definidos de ambos objetivos, 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.

#### 2.1.2.2 Objetivos del programa de Innovación en el Tejido Productivo

De acuerdo con las Bases reguladoras, el programa de Innovación en el Tejido Productivo "pretende apoyar proyectos que comporten la **creación y el mantenimiento de empleo de calidad** en sectores económicos emergentes y/o estratégicos del territorio o en sectores tradicionales en proceso de reestructuración. También prevé la realización de proyectos que incidan en la diversificación económica y la anticipación de procesos de destrucción de puestos de trabajo en las empresas". [14]

Respecto al objetivo del programa, conviene destacar los siguientes puntos:

1. En primer lugar, al igual que con el otro programa, el **nombre** establecido es **descriptivo** y aporta información sobre su finalidad. Este da a entender que es un programa destinado para apoyar proyectos innovadores en el marco de la demanda de trabajo, el tejido productivo.
2. En segundo lugar, habría que valorar si la primera frase del objetivo "pretende apoyar proyectos que comporten la **creación y el mantenimiento de empleo de calidad** en sectores económicos emergentes y/o estratégicos del territorio o en sectores tradicionales en proceso de reestructuración" podría dar pie a confusión entre el objetivo de un programa y el otro, ya que hace referencia al empleo.

Al igual que con el primer programa de Innovación en el Empleo, el equipo del SDEL también hizo el ejercicio de identificar los **objetivos preliminares para este programa con valores objetivos asociados** a cada uno de ellos. El resultado fue el siguiente:

- (1) "Mejorar la competitividad de las empresas participantes, medido con que el **50% de las empresas** que participan en las actuaciones de los diversos planes de ejecución anual **mejoren su competitividad**".[15]

En este sentido, el objetivo establecido podría considerarse un **objetivo de impacto**, pero la medida que se plantea se podría **concretar**, ya que "mejorar la competitividad" puede hacer referencia a muchos aspectos no especificados. 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.

Así pues, a modo de propuesta de mejora, se podría lanzar una **encuesta** a las empresas participantes para evaluar los cambios en la competitividad que hayan podido experimentar gracias a su participación en el programa, a través de unos indicadores hacia unas variables de competitividad predefinidas. Del mismo modo, habría que establecer la **temporalidad** con la que se enviará la encuesta y definir unos **valores objetivos** adecuados.

## 2.2 Público objetivo del programa

Antes de entrar en el detalle, hay que tener en cuenta que la principal finalidad es velar por un programa flexible que dé cabida a la totalidad de EELL con planificación territorial, donde el origen del diseño de esta no sea un limitador o requisito. Por este motivo, el público objetivo del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales está destinado a las EELL que dispongan de documentos de **planificación territorial**, ya sea por haber participado en el programa de Apoyo y Acompañamiento a la Planificación Estratégica del SOC, o por haberlos desarrollado a través de cualquier otra vía.

La Orden de Bases especifica las siguientes condiciones en relación con el público objetivo:

Por un lado, las EELL participantes previamente al programa de Planificación Estratégica del SOC, de una de las dos tipologías siguientes:

- a) "Los **ayuntamientos y consejos comarcales** de Cataluña y sus **organismos autónomos y las entidades** con competencia en materia de promoción del empleo y desarrollo local, dependientes o vinculadas a aquellos, que representan municipios de **más de 20.000 habitantes**.
- b) Las **entidades jurídicas** de creación voluntaria de ámbito supramunicipal con participación mayoritaria por parte de las administraciones públicas con competencias en promoción del empleo y desarrollo local —constituidas 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 abarcan un territorio de **más de 10.000 habitantes**—. "[14]

Por otra parte, las siguientes EELL, que acrediten disponer de documentos de planificación territorial en el ámbito del empleo y el desarrollo local elaborados por cualquier otra vía, pueden participar si corresponden a los **ámbitos territoriales previstos en los artículos 15.2 y 15.3 de la Ley 13/2015, de 9 de julio**, de ordenación del sistema de empleo y del Servicio Público de Empleo de Cataluña:

- a) "Los **ayuntamientos y consejos comarcales, sus organismos autónomos y las entidades** con competencia en materia de promoción del empleo y desarrollo local, dependientes o vinculadas.
- c) Las **entidades jurídicas** de creación voluntaria de ámbito **supramunicipal** con participación mayoritaria por parte de administraciones públicas con competencias en materia de desarrollo local y promoción del empleo, constituidas 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."[14]

En este sentido, la única diferencia entre las tipologías de EELL establecidas, según si han participado en el programa de Planificación Estratégica o no, es su **ámbito territorial y alcance**. Por ejemplo, en el primer caso, de acuerdo con los requisitos del programa de Planificación Estratégica, los ayuntamientos y consejos comarcales, y sus organismos autónomos y entidades con las correspondientes competencias, deben representar **municipios de más de 20.000 habitantes**; y las entidades jurídicas de ámbito **supramunicipal** deben tener un alcance de **más de 10.000 habitantes**.

Así pues, habría que valorar la **unificación de los criterios**, con el fin de mejorar esta clasificación y ofrecer la máxima claridad. Por ello habría que valorar los siguientes aspectos:

- a) Las EELL que han participado en el programa de Planificación Estratégica tienen unos **criterios más estrictos**, pues se especifica un número de habitantes concreto.
- b) Las EELL con realidad socioeconómica y ocupacional diferenciada y que han participado en el programa de Planificación Estratégica, **podrían llegar a sentirse excluidas**; ya que por las que provienen del programa de Planificación Estratégica no se detalla explícitamente que puedan participar en el mismo.

### 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:

- Primero, el SDEL, es el responsable de:
  1. "el diseño, la planificación y resolución de la convocatoria,
  2. la gestión del inicio de los proyectos para la ordenación del pago del anticipo,
  3. autorizaciones de los cambios solicitados respecto a lo previsto inicialmente,
  4. el seguimiento y la asistencia técnica a lo largo de todas las fases del proyecto
  5. la evaluación de los proyectos durante su ejecución y a su finalización (mediante el análisis de documentación técnica generada)". En el apartado 4.1 Modelo de seguimiento durante la ejecución del proyecto del bloque de Resultados del proceso de subvención se profundiza al respecto.
- Segundo, el Servicio de Verificación de Programas de Empleo es responsable de:
  1. "hacer las tareas de verificación administrativa de la documentación acreditativa de los proyectos

2. llevar a cabo la verificación in situ de la fase de ejecución de los mismos, con el fin de garantizar que éstos se ejecuten de acuerdo con las condiciones y obligaciones establecidas en la resolución de otorgamiento."
- Tercero, el Servicio de Control y Justificación Económica, es responsable de:
    1. "hacer las tareas de verificación y revisión de la justificación económica,
    2. en su caso, hacer las revocaciones que correspondan,
    3. hacer las liquidaciones de las actuaciones subvencionadas,
    4. 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 Marco conceptual del programa

### 2.4.1 Diseño de las Bases

El **diseño de la Orden de Bases** del programa de Innovadores lo llevó a cabo el equipo del **Servicio de Desarrollo Económico Local** del SOC, en el año **2015**, y se ha mantenido hasta el día de hoy. Este diseño es fruto de la investigación y el estudio en el ámbito de la innovación, así como el 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.

En este sentido, conviene destacar los siguientes aspectos en el marco del diseño de la Orden de Bases del programa:

- 1) la estructura del programa;
- 2) documentación;
- 3) y los plazos de ejecución.

#### 2.4.1.1 Estructura del programa

El programa pretende que las EELL ejecuten **proyectos** definidos previamente a su planificación territorial. Estos proyectos deben cumplir las **siguientes condiciones**:

- a) "Deben ser proyectos que respondan a **un diagnóstico y planificación previa**.

- b) Deben implementarse en un determinado **ámbito territorial**, previamente definido e identificado.
- c) Deben permitir **dar respuesta a las necesidades** socioeconómicas de los territorios, con **nuevas propuestas** de intervención con políticas activas más flexibles e integradas, más individualizadas y vinculadas a las estrategias territoriales.
- d) Deben ser proyectos de **cooperación territorial** para el desarrollo social y económico y deben acreditar el apoyo y la participación e implicación de los actores más relevantes, públicos y privados, en el ámbito territorial de actuación.
- e) Deben obtener **resultados y productos concretos** dentro del periodo de ejecución subvencionado.
- f) Deberán **justificar su carácter innovador**, ya sea por las **metodologías** que utilizan, los **resultados** que se espera obtener, **el enfoque** adoptado o los **contenidos** propuestos.
- g) Deben ser proyectos que tengan articulados **mecanismos de cooperación y gestión compartida** en la planificación e implementación de las estrategias ocupacionales y desarrollo socioeconómico" [14]

Estas condiciones se establecen con la finalidad de que los proyectos implementados partan de unas **características** determinadas, esenciales con el fin de conseguir el objetivo del programa, así como para su correcto desarrollo, destacando: (1) la planificación previa del territorio; (2) la cooperación con agentes clave; y (3) el carácter innovador de los proyectos.

En este punto y como se irá concretando a lo largo del presente apartado, se destaca un **amplio recorrido de mejora** en relación con **la estructura del programa**. Esta estructura está formada por:

- 1) dos tipos de programa;
- 2) veinte ámbitos de actuación;
- 3) y diez tipos de acción.

A continuación, se entra en detalle en cada uno de estos aspectos que conforman la estructura del programa.

#### **2.4.1.1.1 Tipo de programa**

Como se ha mencionado en el apartado 2.1 Objetivos del programa del presente bloque, se distinguen **dos programas** dentro del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales:

- (1) el Programa de Innovación en el **Empleo**;
- (2) el Programa de Innovación en el **Tejido Productivo**.

Por un lado, el **Programa de Innovación en el Empleo**, tal y como se detalla en el apartado 2.1 Objetivos del programa del bloque de Diseño, busca la innovación ligada a la mejora en el empleo de las personas de los territorios participantes. Asimismo, las personas destinatarias en el marco de este

programa deben estar inscritas como demandantes de empleo y se priorizan los proyectos dirigidos a los **siguientes colectivos**:

- "Personas en situación de riesgo de exclusión social.
- Personas en situación de desempleo de larga duración y/o sin prestación.
- Mujeres con baja cualificación profesional.
- Mujeres que han sufrido o sufren situaciones de violencia de género.
- Mujeres en situación de reincorporación al mercado de trabajo.
- Personas recién llegadas provenientes de países extracomunitarios en situación de desventaja laboral, con o sin experiencia laboral.
- Personas con necesidades de reciclaje profesional.
- Personas con discapacidad física, psíquica, mental o sensorial.
- Personas en tratamiento de salud mental.
- Otras personas en situación de desventaja laboral y/o riesgo de exclusión social en función de las características del territorio objeto de actuación." [13]

Esta **priorización de colectivos específicos** pretende dar respuesta al objetivo de "posibilitar la inserción sociolaboral de las personas más desfavorecidas". En este sentido, se identifican dos recomendaciones a considerar:

1. Si se quieren definir los colectivos explícitamente y que sirva para dar ideas a las EELL, tal y como se hace actualmente, se recomienda **revisar los colectivos** identificados en la Estrategia Catalana para el Empleo 2012-2020 (**ECO**) y valorar el encaje de unos y otros.
2. En el caso de que no se considere necesario definir los colectivos prioritarios, se recomendaría dejar el **criterio a escala más general**, especificando simplemente que sean personas en situación de desventaja laboral y/o riesgo de exclusión social. De esta manera, se evitaría la posible influencia en las EELL para escoger a los colectivos propuestos en la Guía, y se recomienda dejarlo en manos de las EELL que son las conocedoras de las realidades concretas de cada territorio y los colectivos vulnerables que predominan.

Por otro lado, el **Programa de Innovación en el Tejido Productivo** busca la innovación ligada a la creación y mantenimiento de empleo en sectores económicos estratégicos, emergentes o tradicionales en proceso de reestructuración. De este modo, en el marco de este programa se **priorizan** los proyectos que "pretendan implicar a las **micro, pequeñas y medianas empresas** pertenecientes a sectores estratégicos del territorio, dinámicas y con capacidad de innovación, que muestren voluntad de cooperar con el sector público, capacidad de liderazgo y compromiso con las dinámicas territoriales y la calidad de vida de las personas, y que sean potencialmente generadoras de empleo. También aquellos proyectos que impliquen empresas pertenecientes a **sectores tradicionales o maduros** que, por su importancia en términos de empleo para el territorio, merecen una atención especial." [13]

Habitualmente, los sectores estratégicos pueden clasificarse como tradicionales, o bien emergentes. Tal como está expresado actualmente, se puede llegar a entender que los sectores tradicionales son adicionales a los sectores estratégicos, y por lo tanto excluyentes entre ellos. En este sentido, se propone revisar esta definición para que la clasificación establecida sea coherente y clara, de acuerdo con el objetivo que se pretende alcanzar con el programa.

Adicionalmente, cada uno de estos **dos programas**, contempla **diez ámbitos de actuación**, que se pueden desarrollar a través de **diez tipos de acción** diferentes, tal y como se detalla en los siguientes apartados 2.4.1.1.2 Ámbitos de actuación y 2.4.1.1.3 Tipo de acción.

#### 2.4.1.1.2 Ámbitos de actuación

El programa de Proyectos Innovadores y Experimentales permite la implementación de planes de ejecución anuales integrados por proyectos que deben clasificarse según su **ámbito de actuación**. En este sentido, en el marco del programa, se **priorizan** los proyectos enmarcados en unos ámbitos concretos, según el programa al que correspondan.

Antes de entrar en el detalle, se considera oportuno y positivo definir **grandes ámbitos** ya que pueden servir como ejemplo de inspiración para las EELL. A pesar de ello, se han identificado algunas mejoras que se presentan a continuación.

Los ámbitos de actuación prioritarios para el programa **de Innovación en el Empleo** son:

1. "Establecimiento de puentes entre el tejido productivo y los recursos formativos locales.
2. Creación y adaptación de nuevos perfiles profesionales.
3. Elaboración e implementación de nuevas metodologías.
4. Detección, retención y atracción de talento.
5. Apoyo a la emergencia del conocimiento científico.
6. Creación de instrumentos de ahorro locales/territoriales de proximidad.
7. Establecimiento de sistemas de apoyo a la inmigración.
8. Creación e implementación de recursos ocupacionales.
9. Construcción de sistemas territoriales de empleo.
10. Otros de naturaleza análoga. [13]

En cuanto a los ámbitos de actuación definidos, convendría destacar los siguientes puntos:

1. Primero, los **ámbitos número 1 y 4** podrían meterse en el programa de Innovación en el Tejido Productivo dado que hacen referencia a la demanda de empleo. Se propone valorarlo y revisarlo con el objetivo de optimizar la claridad de los ámbitos de actuación definidos.
2. Segundo, la **clasificación** de los ámbitos **mezcla el 'qué' y el 'cómo'**. P.ej., el ámbito 3. Elaboración e implementación de nuevas

metodologías sería el 'cómo', y podría utilizarse para desarrollar cualquiera de los otros ámbitos, que serían el 'qué'.

3. Tercero, en la misma línea, los **ámbitos** establecidos están a **diferente nivel**. P.ej., los ámbitos 5 y 7 son muy concretos y, en cambio, el ámbito 2 es muy genérico. Esta clasificación podría mejorarse definiendo todos los ámbitos de actuación al mismo nivel, ya que forman parte de una sola clasificación.
4. Cuarto, el ámbito **número 7** hace referencia a un **colectivo prioritario** en concreto. En este sentido, es un aspecto muy positivo, pero habría que valorar si el resto de los ámbitos deberían **dar respuesta a todos los colectivos prioritarios** de forma genérica, o bien, habría que mencionar uno en concreto como el caso del número 7.

En este sentido, aunque la clasificación de los ámbitos permite conseguir el propósito de su categorización, éstos se podrían **revisar y/o actualizar** de forma periódica, con el objetivo de que: (1) sean claros y concisos; (2) se definan de la misma manera -enfocados al 'qué'-; (3) estén todos al mismo nivel; y (4) den respuesta a todos los colectivos que forman el público objetivo de los proyectos.

Los ámbitos de actuación prioritarios para el Programa de Innovación en el **Tejido productivo** son:

1. Activación y consolidación de sectores emergentes del territorio objeto de actuación identificados previamente.
2. Creación de sistemas de información territorial.
3. Establecimiento de relaciones empresariales de proximidad.
4. Innovación en sectores tradicionales.
5. Economía social y solidaria en el desarrollo local y el empleo.
6. Regeneración del tejido industrial.
7. Creación de sistemas de anticipación a procesos de reestructuración de empresas.
8. Constitución de redes de actores.
9. Acuerdos de cooperación entre centros de investigación y tejido productivo.
10. Otros de naturaleza análoga. "

En este caso, respecto a los ámbitos de actuación definidos, conviene destacar:

1. Primero, al igual que con el otro programa, la **clasificación** de los ámbitos **mezcla el 'qué' y el 'cómo'**. P.ej., los ámbitos número 3. Establecimiento de relaciones empresariales de proximidad y 9. Acuerdos de cooperación entre centros de investigación y tejido productivo serían el 'cómo', y podría utilizarse para desarrollar proyectos en el ámbito 7. Creación de sistemas de anticipación a procesos de reestructuración de empresas, correspondiente al 'qué'.
2. Segundo, los ámbitos número 1 y 4 hacen referencia a unos **sectores** en concreto, en el primer caso, sectores emergentes, y en el segundo,

sectores tradicionales. Al igual que el programa anterior, los ámbitos de actuación deberían **dar respuesta a todos los sectores objetivos** de los proyectos.

3. Tercero, los ámbitos 8 y 9 se consideran **muy similares** entre ellos y podrían llegar a solaparse, ya que ambos hacen referencia a la creación de redes de colaboración entre actores del territorio.

Así pues, en línea con la recomendación para los ámbitos de actuación del programa de Innovación en el Empleo, sería interesante **revisar y/o actualizar** de forma periódica esta clasificación con el fin de fomentar la mejora continua del programa.

Con todo, podemos concluir que, disponer de **dos tipologías de programa es positivo**, siempre y cuando los **proyectos** que se puedan desarrollar con cada una de ellas sean **diferentes** y no se solapen. Asimismo, establecer unos **ámbitos de actuación prioritarios** puede servir **de inspiración** para las EELL, aunque habría que hacer una revisión periódica para garantizar su comprensión y claridad.

#### 2.4.1.1.3 Tipo de acción

Tal y como se ha mencionado, los proyectos que soliciten las EELL, no sólo deben estar enmarcados en uno de **los dos programas**, y alguno de los **veinte ámbitos de actuación** mencionados en el apartado anterior, sino también deben estar planteados para implementarse mediante alguno de los **diez tipos de acción** siguientes:

- a) **"Personal adscrito al proyecto:** personal técnico contratado específicamente, y/o personal propio de la entidad beneficiaria
- b) **Informes y dictámenes:** elaboración de informes y dictámenes para proporcionar herramientas, información y propuestas para la implementación de los proyectos.
- c) **Asesoramiento y asistencia técnica:** tareas de asesoramiento, apoyo y asistencia técnica para la realización del proyecto.
- d) **Difusión y Promoción:** actividades de información, promoción, sensibilización y difusión de los proyectos.
- e) **Jornadas y seminarios:** realización de jornadas y seminarios productivos como herramientas de apoyo con el fin de establecer propuestas en la implementación del proyecto o para dar impulso a nuevas iniciativas.
- f) **Capacitación especializada:** ejecución de actividades de capacitación especializada adecuadas, flexibles e innovadoras, orientadas a satisfacer las necesidades específicas detectadas en el territorio y abiertas a nuevas oportunidades de empleo.
- g) **Redes de cooperación:** diseño, creación, promoción y mantenimiento de redes que fomenten las relaciones estables entre entidades locales, agentes sociales y económicos y tejido productivo, con el fin de transferir conocimientos, experiencias singulares y establecer colaboraciones entre actores con objetivos compartidos.

- h) **Buenas prácticas:** análisis sobre la viabilidad de buenas prácticas implementación de las lecciones aprendidas en el proyecto innovador.
- i) **Recursos ocupacionales:** implementación de programas y recursos ocupacionales de carácter innovador que mejoren la efectividad de la inserción sociolaboral de las personas participantes.
- j) **Tutoría y acompañamiento:** actividades de tutoría, apoyo y acompañamiento con el fin de potenciar las habilidades, experiencia y capacidades de las personas participantes y conseguir su efectiva inserción sociolaboral en el mercado de trabajo.

Los **tipos de acción b), c), d) y e)** deberán ser realizados con **medios ajenos** a la entidad beneficiaria, y, cuando se prevea dedicar personal propio a tiempo parcial, habrá que tener en cuenta los límites establecidos en el apartado a) de la base 9.3 de la Orden TSF/138/2018, de 1 de agosto. La entidad beneficiaria **podrá** utilizar medios ajenos en los tipos **de acción f), g), h), i) y j)**, siempre que sean gastos de contratación de servicios con terceros en que deba incurrir para la realización por sí misma de la actividad subvencionada." [13]

Respecto al **tipo de acción a)**, en las Bases reguladoras se establecen unos criterios mínimos para la **contratación del personal técnico**. Estos criterios son: (1) disponer de una titulación universitaria oficial de grado o equivalente; (2) tener una experiencia profesional adecuada a las actividades a desarrollar; (3) estar inscrito/a como demandante de empleo. Sin embargo, se contempla la sustitución de la persona contratada si previamente se solicita de manera formal al SOC, lo que añade flexibilidad al programa, aspecto valorado por parte de las EELL.

En cuanto a los tipos de acción mencionados, conviene destacar los siguientes aspectos:

1. Primero, hay **tipos de acción que sólo aplican por uno de los dos programas**, y en teoría deberían ser comunes para ambas tipologías. P.ej., el tipo de acción g) Redes de cooperación, aplicaría a la tipología de programa Innovación en el Tejido Productivo.
2. Segundo, en línea con lo anterior, hay **tipos de acción que se solapan con los ámbitos de actuación**. P.ej., el mismo tipo de acción g), con el ámbito de actuación 8. Constitución de redes de actores del programa de Innovación en el Tejido Productivo; y el tipo i) Recursos ocupacionales, con el ámbito 8. Creación e implementación de recursos ocupacionales del programa de Innovación en el Empleo.
3. Tercero, este tipo de acción, tal y como están definidos, se encuentran a diferentes niveles. Algunos son actividades **finalistas** -crear una red de cooperación-; otros, actividades **intermedias** -hacer informes y dictámenes o difusión y promoción-; y otros, describen el '**cómo**' desarrollar los proyectos -con personal adscrito al proyecto o asesoramiento y asistencia técnica-.

Los tres puntos mencionados, evidencian que la clasificación de los proyectos en este tipo de acción tiene un **amplio recorrido de mejora**. Al mismo tiempo,

conviene tener en cuenta que un proyecto se puede desarrollar a través de varias acciones (más allá de las mencionadas), y estas acciones se utilizan para desarrollar otras. Así pues, tener que clasificar los subproyectos por tipo de acción también añade complejidad al programa, no sólo en la solicitud, sino también en la justificación.

Con todo, teniendo en cuenta que el programa impulsa el desarrollo de proyectos innovadores y experimentales, y que, por tanto, aspira a ser un **programa flexible y adaptable**, se recomienda **valorar la simplificación de este listado de tipo de acción** y dejar mayor libertad en las EELL hacia cómo desarrollarán los proyectos.

#### **2.4.1.1.4 Conclusiones de la estructura del programa**

Con todo, el programa permite a las EELL ejecutar proyectos de carácter innovador lo cual es muy interesante y valorado por parte de las EELL. A pesar de ello, estos tienen un **amplio recorrido de mejora** en relación con su estructura y diseño. Tal y como se ha explicado anteriormente, las EELL deben incluir sus proyectos definidos con la planificación territorial, dentro de uno de los **dos tipos de programa**, seguidamente reflexionar sobre qué tipo de **ámbito de actuación** se tratan de los **veinte** que hay y, finalmente, por cada uno de los **subproyectos**, definir con qué **tipo de acción** se desarrollarán, de entre los **diez** posibles. Toda esta información queda recogida en el **Plan de Ejecución Anual** que presentan las EELL a la solicitud y que se detalla en el apartado 2.4.1.2.1 Contenido del Plan de Ejecución Anual del presente bloque.

A modo de ejemplo, en el año 2017 la entidad Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral de Territorio (MIDIT) presentó como **Plan de Ejecución Anual** "el Plan Estratégico de desarrollo económico local de la MIDIT: Más allá del horizonte 2020".

Dentro de este Plan de Ejecución, presentó **tres proyectos**, cada uno enmarcado dentro de un **ámbito de actuación** y de un **subprograma**: uno dentro del programa de Innovación en el Empleo: "1. Orientación, intermediación y acompañamiento laboral en el territorio MIDIT III"; y dos dentro del programa de Innovación en el Tejido Productivo: "2. Estrategias de mejora de la competitividad de las empresas que forman parte de la marca turística Terres de Mestral" y "3. Horizonte 2020".

Dentro del proyecto 1. presentó **4 subproyectos**, cada uno enmarcado dentro de una **tipología de acción**: 1/ Promoción del proyecto entre la población objetivo; 2/ Entrevista diagnóstica inicial; 3/ Acompañamiento a la orientación; y 4/ Seguimiento y evaluación del proceso de orientación laboral. Y dentro de los otros 2 proyectos presentó 4 y 6 subproyectos más.

A modo resumen, se muestra la estructura del programa en el siguiente esquema:

## Esquema nº2. Estructura del programa



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, las EELL participantes en el programa, tal y como se comentó en los Focus Group y las entrevistas, creen que es un programa muy interesante y su propósito puede tener un impacto positivo en el territorio. A pesar de ello, tienen **dificultades** a la hora de comprender y generar la documentación como consecuencia de todos los aspectos mencionados con anterioridad a lo largo del apartado.

La estructura del programa deriva en diversas **problemáticas** en cada una de las fases del programa:

- Solicitud:** la elaboración de **documentación de solicitud es muy compleja**, con un elevado nivel de detalle para definir cada proyecto que se quiere implementar. Este hecho, en varios casos, puede llegar a disuadir a las EELL de presentarse al programa. Asimismo, en el **otorgamiento** de la subvención, si se **deniega** algún **subproyecto** esto condiciona la ejecución del resto, ya que inicialmente están planteados como proyecto. En el apartado 3.4. Resolución de convocatorias del bloque de Resultados del proceso de subvención se profundiza en este aspecto.
- Ejecución:** los proyectos quedan troceados en diversos ámbitos de actuación y tipo de acción. Simplificando y mejorando la estructura del programa, las EELL podrían conseguir una mayor **visión global** de los proyectos, y también facilitaría hacer el **seguimiento** posterior.
- Justificación:** la elaboración de la documentación de justificación, así como la de solicitud, es muy compleja. En este momento del programa, se pide a las EELL justificar los gastos de cada subproyecto de manera detallada y, en ocasiones, poco clara. En el apartado 3.3.1. Ficha-

resumen de los proyectos del bloque de Resultados del proceso de subvención se profundiza en este aspecto.

Para hacer frente a esta problemática, se recomienda valorar la **simplificación de la estructura** del programa. Primero, se cree oportuno mantener los dos programas y los ámbitos de actuación prioritarios, y segundo, habría que eliminar los tipos de acción ya que es uno de los factores que añade más complejidad al programa.

#### 2.4.1.2 Documentación

La documentación que presentar sucede en **tres momentos** del programa: (1) durante la **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. "**Plan de ejecución anual** explicativo de los proyectos innovadores y experimentales que se quiere llevar a cabo.
2. **Ficha-resumen** de cada uno de los **proyectos** previstos.
3. Documentos de **planificación territorial** (estrategias, planes o cualquier otro instrumento de planificación territorial que fomenten el empleo y el desarrollo económico) que contenga la estrategia ocupacional y de desarrollo socioeconómico.
4. 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 acrediten su **apoyo** al plan de ejecución anual.
5. Documento/s de asignación formal al proyecto, en caso de que se prevea asignar personal propio de la entidad a tiempo parcial para la realización de los proyectos.
6. En su caso, documento/s de nombramiento de la entidad representante.
7. En su caso, solicitud de transferencia bancaria" [13]

Respecto a esta documentación, hay que entrar en detalle en el contenido del **Plan de ejecución anual**, pues es el documento principal que deben entregar las EELL y donde se detallan los proyectos que se pretenden ejecutar en el marco del programa. En el apartado 2.4.1.2.1 Contenido del Plan de Ejecución anual se lleva a cabo este análisis.

En segundo lugar, la documentación de la fase **de ejecución** consta de documentación a presentar al SOC y documentación a custodiar por parte de las EELL.

La documentación que presentar consta de los siguientes **documentos**:

a) "**Antes del inicio del plan de ejecución anual**, hay que dirigir al Servicio de Desarrollo Económico Local:

- Declaración sobre las retribuciones de los órganos de dirección o administración, de acuerdo con el modelo

b) **Antes del inicio** de las **actuaciones** correspondientes:

En caso de contratación de **personal técnico** específicamente para la realización del/los proyecto/s subvencionado/s, hay que dirigir al Servicio de Desarrollo Económico Local:

- Currículo y copia de la titulación universitaria de cada nueva persona que se propone contratar.
- Certificado emitido por el/la secretario/a en relación al proceso de selección.

En caso de realizar con **medios ajenos** alguno de los proyectos o actividades previstos, hay que dirigir al Servicio de Desarrollo Económico Local:

- Documentación de **solvencia técnica o profesional** de la empresa, entidad o persona física que hará el/los servicio/s, que se compone de la documentación siguiente:
  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 servicio.

En caso de realizar **actividades de capacitación especializada**, hay que dirigir a la sección correspondiente del Servicio de verificación de Programas de Empleo:

- Certificado de seguro de accidentes personales.
- Copia del certificado de solidez del inmueble o inmuebles donde se impartirán las actividades de capacitación, visado por cualquiera de los colegios autorizados.

En caso de realización de **prácticas no laborales** en empresa, hay que dirigir a la sección correspondiente del Servicio de verificación de Programas de Empleo:

- Convenio de prácticas.
- Hoja resumen de prácticas.
- Relación nominal de participantes en prácticas.

c) **A los ocho meses** después del inicio, hay que dirigir a la sección correspondiente del Servicio de verificación de Programas de Empleo:

- **Informe semestral** de la actividad desarrollada hasta ese momento en el marco del plan de ejecución anual subvencionado.

- d) **A los ocho meses** después del inicio y **al cabo de un mes** a partir de la **finalización** del plan de ejecución anual, hay que dirigir al Servicio de Desarrollo Económico Local:
- **Indicadores de realización** de las personas destinatarias finales participantes en el Programa. [13]

En cuanto a la documentación a **custodiar**, ésta consta de los siguientes **documentos**:

"En caso de **contratación de personal técnico** específicamente para la realización del/los proyecto/s subvencionado/s:

- Documentación que acredita la realización del/de los proceso/sos de selección.
- Contrato trabajo e IDC o documento que acredita el mantenimiento de la relación laboral.

En caso de que se hubieran previsto imputaciones a **prorrata de personal propio**:

- Documento con el detalle de horas de dedicación mensual al plan de ejecución anual.

En caso de realizar con **medios ajenos** alguno de los proyectos o actividades previstos:

- Documentación que acredita la realización del/de los procedimiento/s de contratación administrativa.

En caso de realizar proyectos que tengan **personas** como **participantes** mediante los **tipos de acción f), i) y j)**, y en función de las actuaciones previstas:

- Recopilación de firmas de las personas participantes en las actividades de capacitación especializada.
- Declaración de las personas participantes de recepción de material didáctico.
- Recopilación de firmas de las personas participantes en otras actividades grupales.
- Recopilación de firmas de las sesiones de tutorías/sesiones individuales.
- Recopilación de firmas de las personas participantes en prácticas no laborales en empresas.
- Valoración final de las prácticas por parte de la persona participante.
- Valoración final de las prácticas por parte de la empresa y la entidad.

Además, las entidades beneficiarias de las subvenciones del Programa de proyectos innovadores y experimentales deberán **custodiar toda la documentación que acredita el cumplimiento de los requisitos y obligaciones** establecidos en la Orden TSF/138/2018, de 1 de agosto." [13]

Respecto a la documentación de la fase **de ejecución**, a pesar de que ésta va en función del tipo de acción y de otras características de los proyectos en concreto, es decir, dependiendo del caso hay que entregar unos documentos u otros; se considera que es **excesiva**. Teniendo en cuenta que el **periodo de**

**ejecución** de los proyectos es **ajustado**, requerir tanta documentación a las EELL supone una **carga de trabajo** elevada y un nivel de **burocracia** excesivo. Este aspecto se corroboró en los Focus Group y las entrevistas realizadas, y los profesionales del SDEL también hicieron mención de la necesidad de reducir la documentación requerida en este momento del programa.

Además, hay que entrar al detalle del contenido del **Informe semestral**, ya que es un documento que pretende que las EELL reflexionen y analicen el grado de ejecución de los proyectos planteados en la solicitud. Por este motivo, en el apartado 2.4.1.2.2 Contenido del Informe semestral se lleva a cabo un análisis detallado.

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:
  - a) "Un informe **semestral** de la actividad desarrollada hasta ese momento en el marco del plan de ejecución anual subvencionado, donde se especificarán los resultados conseguidos, debidamente cuantificados, en la implementación de las actuaciones ocupacionales y de desarrollo local subvencionadas, comparándolos con los resultados previstos inicialmente.
  - b) Un informe **anual** de la actividad llevada a cabo durante todo el periodo, donde se especificarán los resultados conseguidos, debidamente cuantificados, en la implementación de las actuaciones ocupacionales y de desarrollo local subvencionadas, comparándolos con los resultados previstos inicialmente.
  - c) Datos de las empresas participantes en los proyectos del Programa de proyectos innovadores y experimentales, con el fin de acreditar las tareas realizadas con las empresas del territorio." [13]

Respecto a esta documentación, conviene destacar que, el informe semestral corresponde a la documentación de la fase de ejecución y, por tanto, no habría que incluirlo en el apartado de documentación a entregar en la fase de justificación. Aparte de esto, hay que entrar al detalle del contenido del **Informe anual**, teniendo en cuenta que es el producto resultante del programa y donde se detalla la ejecución de los proyectos durante la anualidad. En el apartado 2.4.1.2.3 Contenido del Informe anual se entra al detalle al respecto.

- Justificación económica:
  - a) "El certificado emitido por el interventor/a o bien el secretario/a-interventor/a de la entidad local.
  - b) Una relación general de gastos que contenga todos los proyectos subvencionados, en caso de que se haya subvencionado más de un proyecto en el marco del plan de ejecución anual.

- c) Una relación específica clasificada de todos los gastos subvencionables imputables al desarrollo de la actuación, para cada proyecto subvencionado.
- d) En su caso, una relación detallada de los otros ingresos o subvenciones que hayan financiado la actividad subvencionada
- e) 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 se deriven.
- f) 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" [13]

Respecto a la documentación de justificación **económica** requerida, se considera que, a pesar de que se encuentra bien detallada en la guía de PT, suele conllevar dificultades a las EELL por la complejidad que deriva de la estructura del programa, tal y como se ha mencionado previamente a lo largo del presente informe.

Así pues, para optimizar la elaboración de la documentación por parte de las EELL se recomienda **potenciar el soporte y la asistencia técnica** que ofrece el SDEL, para ayudar a las EELL, sobre todo aquellas que no son recurrentes en el programa y por tanto, no dominan su estructura.

Tal y como se menciona anteriormente, a continuación se detalla el análisis profundo de los **contenidos mínimos** de los principales documentos del programa: (1) el Plan de Ejecución anual; (2) el Informe semestral; y (3) el Informe anual.

#### **2.4.1.2.1 Contenido del Plan de Ejecución anual**

El **Plan de Ejecución anual** es el documento principal que presentar por parte de las EELL a la fase de solicitud, ya que "figuran el conjunto de programas y proyectos ocupacionales y de desarrollo local que las entidades locales tienen previsto ejecutar" en el marco del programa durante la anualidad correspondiente. [13]

Así pues, conviene que este **documento sea de calidad**, ya que una buena planificación y delimitación del alcance de los proyectos es imprescindible y puede servir de garantía de su éxito. Si en la documentación presentada a la solicitud se definen correctamente los riesgos de los proyectos, se planifican los plazos de ejecución y se dimensionan los recursos necesarios, es más probable que la ejecución sea satisfactoria.

En primer lugar, resulta esencial **diferenciar** los siguientes **conceptos** y cómo se relacionan entre ellos: [1] Plan de Ejecución Anual, [2] programas, [3] proyectos, y [4] subproyectos.

El **Plan de Ejecución Anual**, tal y como se ha mencionado, es el documento donde se planifica y se detalla cómo se ejecutarán los **proyectos**. Estos proyectos deben estar enmarcados dentro de uno de los **dos programas** (Innovación en el Empleo o Innovación en el Tejido Productivo) y de un **ámbito de actuación**. Y dentro de los proyectos, se encuentran los **subproyectos**, que se clasifican según el **tipo de acción** con que se desarrollarán.

Por un lado, según las Bases reguladoras de la Convocatoria (TSF 138/2018), los **contenidos generales** del Plan de Ejecución son los siguientes:

1. Denominación del plan de ejecución anual.
2. Denominación del programa o programas que se quieren llevar a cabo.
3. Enmarque de los programas y proyectos propuestos en los documentos de **planificación territorial** (planes, acuerdos o cualquier otro instrumento) de empleo y desarrollo socioeconómico del territorio objeto de actuación, que se adjuntan con la solicitud.
4. Identificación de las entidades locales, de los actores públicos y privados y de los agentes económicos y sociales del territorio que conciertan el plan de ejecución anual y descripción del **marco de cooperación** existente entre ellos.
5. Persona **responsable** técnica por parte de la entidad solicitante.
6. **Diagnosis del territorio** objeto de intervención.
7. Identificación de los principales **problemas socioeconómicos** detectados en la diagnosis del territorio a los que se pretende dar respuesta.
8. **Objetivo** general y objetivos específicos del plan de ejecución anual.
9. Breve **descripción** general del programa o programas a ejecutar.
10. Justificación del **carácter integrado** del plan de ejecución anual, analizando la complementariedad entre los proyectos a ejecutar, en su caso.
11. **Complementariedad** del programa o programas solicitados con **otras actuaciones** anteriores y actuales que se llevan a cabo en el territorio objeto de actuación por parte de la entidad local solicitante o bien de otros actores públicos y privados en el ámbito del empleo y el desarrollo local.
12. **Cronograma** general con calendarización del programa o programas y de los proyectos que conforman el plan de ejecución anual, agrupados por programas.
13. **Presupuesto** global desglosado por programas.
14. Grado de **prioridad**, dentro de cada programa, de cada uno de los proyectos. Esta prioridad habrá que establecerla teniendo como referencia los principales problemas socioeconómicos y necesidades identificadas en la diagnosis territorial.
15. Descripción del sistema de **gestión compartida** del plan de ejecución anual, que incluya: a) los compromisos adquiridos por las entidades que cooperan en el marco del plan de ejecución anual, b) el sistema de toma de decisiones, c) el sistema de coordinación y gestión interna para

- favorecer la implementación de los programas y proyectos y d) el sistema de evaluación global y conjunta del plan de ejecución anual.
16. Descripción de los **recursos humanos fijos y temporales** con los que cuenta la entidad, así como el presupuesto correspondiente al año anterior a la solicitud, diferenciando recursos propios de recursos provenientes de subvenciones y transferencias, disponibles para impulsar el desarrollo económico y la creación de empleo en el territorio.
  17. Principales **proyectos ejecutados** en los últimos 3 años por parte de la entidad solicitante en el ámbito del empleo y el desarrollo económico local.

En cuanto a los contenidos generales definidos, se considera adecuado hacer los siguientes apuntes:

1. Primero, algunos de los contenidos identificados **podrían confundirse** con los contenidos de la **planificación territorial** requerida. P.ej., el punto 6 sobre el diagnóstico territorial y los problemas socioeconómicos, es un aspecto que debe aparecer en cualquier planificación estratégica territorial, y que, a pesar de que se incorpora para hacer reflexionar a las EELL hacia la planificación territorial presentada, añadirlos aquí podría suponer duplicar la información.
2. Segundo, se considera esencial el **punto 14**, ya que sirve para **consensuar** con las EELL solicitantes, aquellos proyectos que creen más importantes.

Por otro lado, los **contenidos específicos** a detallar para cada proyecto son:

1. "Identificación del Programa y **del ámbito de actuación** donde queda inscrito el proyecto que se prevea ejecutar.
2. Denominación del proyecto.
3. Descripción del proyecto.
4. Justificación específica de la **necesidad** del proyecto.
5. Justificación de su **carácter innovador**.
6. **Objetivo** específico de cada uno de los proyectos que expresa por anticipado lo que se espera conseguir como consecuencia del proyecto.
7. **Ámbito territorial** del proyecto.
8. Identificación de la entidad local/entidades locales que ejecutarán el proyecto.
9. Identificación de los **destinatarios** del proyecto, diferenciando tanto personas físicas como jurídicas y estableciendo una previsión aproximada de participantes.
10. Denominación de los **subproyectos** que conforman los proyectos solicitados.
11. Descripción, para cada subproyecto, de las **actividades, metodologías e instrumentos metodológicos** que se proponen llevar a cabo para cumplir el objetivo específico. Se entiende por actividades, las acciones concretas y específicas que se realizan para ejecutar un proyecto y producir unos resultados.

12. **Resultados esperados**, como consecuencia de la ejecución de las actividades del proyecto. Éstos deberán ser concretos, medibles, contrastables, coherentes, eficaces y eficientes para las personas y los territorios destinatarios, en el sentido de que expresan la realización de los objetivos específicos.
13. **Productos** a entregar.
14. **Presupuesto** estimado del proyecto.
15. Identificación **de los recursos humanos, técnicos y de servicios** necesarios para ejecutar los proyectos, indicando, en su caso, el coste que se imputa al mismo como gasto de personal.
16. **Indicadores de seguimiento** del proyecto.
17. **Ficha-resumen** de cada uno de los proyectos previstos.
18. Fecha de inicio y periodo de ejecución previstos." [14]

A pesar de que se considera que el **contenido** del Plan de Ejecución anual se encuentra bien detallado en la **guía de PT**, hay EELL no siempre interpretan los contenidos de la manera correcta. Por este motivo, son esenciales los **criterios de valoración** del programa, ya que hay que interpretar de manera flexible la información proporcionada por las EELL.

Además, tal y como se detalla en el apartado 3.5 Apoyo del SOC del bloque de Resultados del proceso de subvención, el **apoyo** y **asistencia técnica** que ofrecen los profesionales del SDEL en este momento del programa es esencial para ayudar a las EELL a elaborar la documentación de la manera más óptima posible.

#### 2.4.1.2.2 Contenido del Informe semestral

El **informe de seguimiento** o **informe semestral** es el documento que deben presentar las EELL participantes en el programa en el SOC, pasados **6 meses** desde el inicio del periodo de ejecución de los proyectos.

El objetivo de este documento debería ser ayudar a las EELL a evaluar el **estado de ejecución** de sus proyectos y así, desde el SOC, conocer en qué momento se encuentran y poder anticipar riesgos. Los técnicos del SDEL son los encargados de revisar este documento para llevar a cabo un seguimiento de la ejecución de los proyectos en curso. En caso de que haya modificaciones en los proyectos, el SDEL se encarga de validar que los cambios hayan sido previamente solicitados y aprobados por ellos, y si no, idealmente, tendrían que contactar con las EELL para conocer los motivos. No obstante, la falta de recursos humanos del SDEL limita llevar a cabo este seguimiento de manera satisfactoria.

De acuerdo con lo establecido en la Guía de PT, el **contenido** del informe debe ser el siguiente:

- A. "**Cuadro-resumen** donde consten todos los **proyectos** subvencionados **agrupados por programas**, con indicación de su **estado de ejecución** (pendiente de inicio / en curso / finalizado, iniciado en fecha XX y finalización prevista por el XX /finalizado en fecha XX).

- B. Descripción **del estado de ejecución** de cada uno de los proyectos subvencionados, que incluirá:
- a) Identificación del proyecto.
  - b) Descripción de las **actividades** concretas realizadas durante el periodo a justificar adjuntando, mediante anexos, los documentos que acreditan su realización, como por ejemplo, actas de las reuniones mantenidas, listas de personas participantes (donde conste su nombre, la empresa o entidad a la que representan, en su caso, y firma, así como el nombre de la actividad y la fecha de realización), evidencias gráficas de la realización de las actividades (fotos, vídeos, ...), materiales de trabajo, presentaciones, convenios, listas de buenas prácticas analizadas, etc.
  - c) Descripción, en su caso, de los **criterios** utilizados para la selección de las empresas y entidades participantes en el proyecto.
  - d) Enumeración de los **resultados** efectivamente conseguidos durante el periodo a justificar comparándolos con los resultados esperados previstos en el Plan de ejecución aprobado. No hay que confundir estos resultados, que deben ser concretos y medibles, con los objetivos que se querían alcanzar.
  - e) Cálculo **de los indicadores de seguimiento** que se definieron en el Plan de ejecución aprobado." [13]

Partiendo de aquí, se considera que la información requerida es adecuada para llevar a cabo el seguimiento de los proyectos, pero convendría matizar algunos aspectos:

1. Uno de los objetivos del seguimiento de los proyectos debería ser **anticipar riesgos** que se puedan dar durante su ejecución. Este aspecto sería beneficioso tanto para las EELL como por el SOC. Así pues, se recomienda incorporar un apartado de "Identificación de los riesgos".
2. Los proyectos que desarrollar deberían seguir una **calendarización**, y aunque se pueden dar casos de modificaciones, convendría añadir un apartado de "Calendario" para llevar el control sobre la consecución de la planificación realizada al inicio. Aunque esta información podría deducirse del apartado A, se recomienda simplificarlo añadiendo un apartado específico.
3. Para simplificar el seguimiento de tareas, se recomienda **separar las tareas realizadas de las tareas pendientes**. Este punto correspondería a la indicación **del estado de ejecución** y su descripción. No obstante, establecer los apartados por separado se considera más oportuno, ya que la información a proporcionar para las tareas realizadas es diferente a la de las otras y, tal y como se define actualmente, podría generar confusión.

En cuanto al **formato**, a lo largo de los años se ha mejorado sustancialmente. Inicialmente, se entregaba en **formato papel**, y su gestión y análisis se hacían muy complicadas. En la actualidad, la documentación se presenta a través de

La herramienta **EACAT**, y de acuerdo con lo que mencionaron los técnicos del SDEL en la entrevista, esto ha supuesto una mejora importante.

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

#### 2.4.1.2.3 Contenido del Informe anual

El **Informe anual** es el documento que deben presentar las EELL al SOC, a los tres meses de la finalización del Plan de Ejecución anual.

El objetivo de este documento es ver los resultados obtenidos durante todo el periodo, la implementación de las actuaciones subvencionadas y la comparación con los resultados previstos al inicio.

La estructura de los **contenidos mínimos** del informe es la **misma** que la **del informe semestral** (ver detalle en el apartado anterior 2.4.1.2.2 Contenido del Informe semestral) **pero con la siguiente información adicional según el tipo de acción** desarrollado, y un apartado específico de **conclusiones**:

"Tipo de acción **a) Personal adscrito al proyecto**: Para cada una de las personas contratadas específicamente y/o correspondiente a personal propio de la entidad asignadas a tiempo parcial para la realización de los proyectos, se deberá incluir **todas las actividades** que han desarrollado así como los **resultados efectivamente conseguidos** en el marco de la "Descripción del estado de ejecución de cada uno de los proyectos subvencionados". Por lo tanto, no es necesaria la presentación de un informe justificativo específico en el marco de este tipo de acción.

Tipo de acción **b) y c) Informes y dictámenes / Asesoramiento y asistencia técnica**: Copia completa **del informe o dictamen objeto de subvención** o bien **del informe de realización del asesoramiento o la asistencia técnica**, elaborado por parte de la empresa o persona física que ha realizado el servicio.

Tipo de acción **d) Difusión y Promoción: Informe de desarrollo de la actuación**, que incluirá una descripción de las **actividades** llevadas a cabo, su **cronograma** efectivo, la identificación de los **productos** efectivamente obtenidos y una **valoración** de los resultados, elaborado por parte de la empresa o persona física que ha realizado el servicio. Habrá que acompañar este informe con toda la documentación, productos y los materiales producidos objeto de la subvención, identificados inicialmente en el plan de ejecución anual aprobado.

Tipo de acción **e) Jornadas y seminarios: Informe de desarrollo de la actuación**, que incluya las **fechas** de realización, una descripción de las **actividades** realizadas y la **valoración** de los resultados conseguidos, elaborado por parte de la empresa o persona física que ha realizado el servicio. Habrá que acompañar este informe de los currículos vitae de los ponentes, una copia de las ponencias y otros materiales distribuidos, la lista de personas

asistentes (donde conste su nombre, la empresa o entidad a la que representan, en su caso, y firma, así como el nombre de la actividad y la fecha de realización) y evidencias gráficas de la realización de las actividades (fotos, vídeos, ...).

Tipo de acción **f) Actividades de capacitación especializada**: Se deberá incluir un **informe de desarrollo para cada actividad** de capacitación especializada desarrollada, con los siguientes contenidos:

- Denominación de la actividad y entidad local que la ha ejecutado.
- Descripción de las actividades desarrolladas para la selección de las personas participantes, la organización de la actividad, la investigación y el seguimiento de las prácticas no laborales en empresas, en su caso, y su evaluación.
- Análisis de la causa de los abandonos, si se han producido.
- Número de personas participantes definitivo.
- Número de personas insertadas, en su caso, en el momento de la justificación.
- Análisis de los principales puntos fuertes y de las principales dificultades aparecidas en su implementación.
- Desviaciones producidas respecto a lo previsto inicialmente. Tipo de acción g), h), i) y j): Habrá que presentar los productos obtenidos que se identificaron en el plan de ejecución anual subvencionado como consecuencia de la implementación de los proyectos."

Y el apartado de **C. Conclusiones** debe contener la siguiente información:

- "Valoración del marco de cooperación entre las entidades locales y de otras entidades públicas y privadas que apoyaron el plan de ejecución anual, descripción de las actividades de seguimiento de los proyectos y descripción de los avances alcanzados durante su implementación.
- Valoración general de los proyectos llevados a cabo y lecciones aprendidas en su implementación.
- Descripción de la complementariedad entre los diferentes proyectos ejecutados en el marco del plan de ejecución anual.
- Descripción de la complementariedad de los proyectos ejecutados con otras actuaciones desarrolladas por la entidad o de otras entidades del territorio.
- Análisis de las principales dificultades presentadas en la ejecución del plan de ejecución anual durante el periodo a justificar.
- Otros. [13]

Respecto a los contenidos mínimos del Informe anual, conviene destacar de nuevo que la estructura del programa añade complejidad, ya que, según el tipo de acción, el contenido mínimo varía y, en muchos casos, se requiere un detalle excesivo de las acciones llevadas a cabo en el marco del programa.

Así pues, de acuerdo con la recomendación que se hace a lo largo del informe, convendría **eliminar la clasificación por tipo de acción**. En consecuencia, el

Informe anual se simplificaría y no supondría tantas dificultades en las EELL, de acuerdo con lo que se comentó en los Focus Group y las entrevistas realizadas.

#### 2.4.1.2.4 Recomendaciones de la documentación

Para sacar el máximo de provecho del programa, sería necesario que las EELL utilizaran la elaboración del Plan de Ejecución anual como ejercicio previo de reflexión sobre diversos aspectos importantes de los proyectos que quieren implementar.

Por este motivo, los contenidos mínimos establecidos son esenciales, porque son el punto de partida desde donde ellas trabajarán para hacer esta reflexión. Algunos de los aspectos importantes sobre los que deberían reflexionar son: el plan de sostenibilidad de los proyectos exitosos, la anticipación de riesgos de los proyectos, la planificación de la ejecución, etc.

Esta reflexión debería hacerse, no sólo antes de ejecutar los proyectos (con el Plan de Ejecución anual), sino también durante su ejecución. El informe semestral pretende ser la herramienta que permita llevar a cabo este ejercicio durante la ejecución de los proyectos. A pesar de ello, las EELL a menudo lo perciben como una carga administrativa.

Para evitarlo y sacarle el máximo provecho, habría que trabajar en este aspecto y potenciar que las EELL **se acostumbren a trabajar siguiendo la metodología de gestión de proyectos**: planifico - ejecuto - evalúo.

Para ello, se podría **ampliar el detalle a la guía de PT**, poniendo en valor la necesidad de seguir una **metodología estructurada**; se podrían llevar a cabo **formaciones** al respecto; o se podría potenciar que **las EELL se comuniquen entre ellas** para compartir conocimiento y metodologías, de acuerdo con la recomendación de la creación de una red de colaboración.

#### 2.4.1.3 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 programa pretende potenciar la **innovación y la ejecución de proyectos piloto**, el periodo de un año dificulta la posibilidad de testear la efectividad real de los proyectos en cuestión, ya que, según las EELL participantes en los Focus Group y las entrevistas, se considera que es insuficiente.

Al mismo tiempo, en muchos casos, las EELL deben contratar personal o servicios ajenos para desarrollar los proyectos, tal y como se menciona en el apartado 3.2 Tipología de acción de los subproyectos solicitados del bloque de Resultados del proceso de subvención. La contratación limita aún más el plazo de ejecución y, aunque esta problemática se ve **minimizada gracias a la**

**posibilidad de solicitar una prórroga de seis meses**, aunque no todas las EELL la solicitan.

No obstante, la Reforma Laboral que está pendiente de ser aprobada por el Senado, abriría dos puertas que podrían servir para modificar la forma de gestión de este programa:

1. Los **contratos programa**: siendo una figura más flexible que la subvención, y más adecuada para proyectos de mayor alcance
2. **Programas plurianuales**: da pie a programas a dos años, ampliables a cuatro.

Con la aprobación de esta ley, se podría replantear este aspecto y aplicar la forma que más se adapte al programa y las necesidades de las EELL.

#### **2.4.2 Diseño de la guía de Prescripciones Técnicas**

La guía de Prescripciones Técnicas es un documento muy detallado elaborado por el equipo técnico de SDEL, donde aparece toda la **información relevante** sobre la convocatoria y donde se describen las **directrices** y los **consejos** para **elaborar la documentación** necesaria, tanto durante la fase de solicitud, como en la ejecución y 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, conviene destacar el apartado V de la guía "**Principales novedades respecto a las convocatorias anteriores**". Este apartado se valora de manera muy positiva, ya que sirve como sumario de las principales modificaciones aplicadas al programa. De esta manera, las EELL recurrentes, con esta información pueden desarrollar los proyectos, sin necesidad de leerse toda la guía de nuevo.

No obstante, a diferencia del programa de Planificación Estratégica y el de AODL, en la guía de PT del programa de Innovadores no aparece **el apartado introductorio con información sobre las políticas de desarrollo local**. En este sentido, se recomienda **incluir este apartado** para asegurar que las EELL beneficiarias del programa sean conocedoras de la información que contiene.

## 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 de la ejecución del programa se encuentra en la planificación de la convocatoria, es decir, en la delimitación de cuándo se publicará. La **convocatoria** del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales, aunque habitualmente se ha publicado en unas fechas concretas, no siempre ha sido un programa estable en el tiempo.

Si bien es cierto que es un programa con años de trayectoria, hubo un año que no se publicó, el año 2020, por falta de presupuesto, y otros se ha publicado en un plazo diferente al habitual. Este hecho, dio pie, durante los Focus Group y a las entrevistas, a plantear la necesidad de disponer de una **planificación de las convocatorias** que pudieran salir a lo largo del año, no sólo en el marco del programa de Proyectos Innovadores y Experimentales, sino con el resto de los programas del SOC. De esta manera, se ayudaría a las EELL, en primer lugar, a planificarse mejor a inicios de año en términos de recursos y, en segundo lugar, a 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 la difusión y la comunicación de la publicación de la convocatoria, ésta se publica oficialmente en la **página web del SOC**, y las EELL que tienen voluntad de participar, **buscan proactivamente** de manera periódica la **página web del SOC o el DOGC** para informarse de nuevas convocatorias. Existe la casuística de EELL recurrentes en el programa, que llaman al SDEL, preguntan y se les informa al respecto. También es posible que reciban la información a través de otras vías, como a través de entidades municipalistas (p.ej., la Federación de Municipios de Cataluña).

Teniendo en cuenta que es un programa muy bien valorado por las EELL que son beneficiarias y hay muchas que son recurrentes, sería recomendable llevar a **cabo acciones comunicativas** desde el SOC para llegar, por un lado, a aquellas EELL que no han participado nunca 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 los 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) Tipología de acción de los subproyectos solicitados
- 3) Documentación de la solicitud y experiencia de las EELL durante la solicitud
- 4) El rol del SOC durante la fase de solicitud

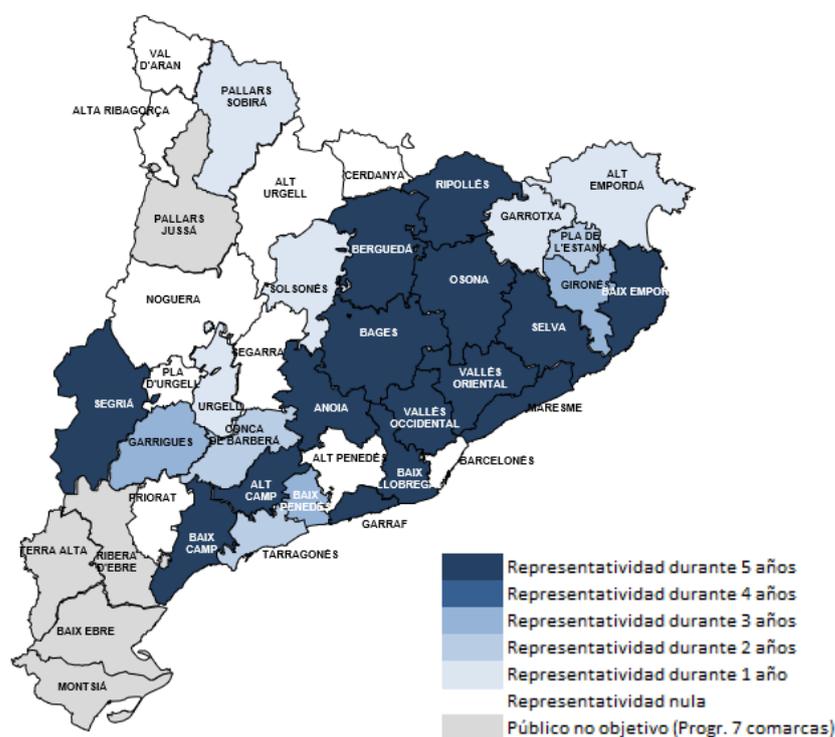
#### 3.1 Perfil de las EELL participantes

El perfil de las EELL se ha delimitado desde dos puntos de vista: 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 color que se muestra a continuación detalla la representación a nivel comarcal en el programa de Proyectos Innovadores y Experimentales, a lo largo de los años 2015-2019. El análisis se ha llevado a cabo cubriendo todo el periodo para obtener una visión más amplia y completa, teniendo en cuenta que hay un volumen importante de EELL recurrentes en el programa.

## Imagen nº1. Representación comarcal desde el año 2015



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

(\*) En el mapa está excluida la comarca del Moianès que ha tenido representatividad durante 5 años.

Como puede observarse en el gráfico anterior, hay un **40,5%** de las comarcas (15 comarcas respecto a las 37 candidatas<sup>4</sup>) 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.

No obstante, hay que tener en cuenta también **existen 15 comarcas** de Cataluña que no han participado en el programa en el periodo 2015-2019 y conviene entrar al detalle de qué comarcas son y por qué se podrían haber dado estos hechos. Estas son:

1. Barcelonès y Alt Penedès, de la provincia de Barcelona
2. Cerdanya, de las provincias de Lleida y Girona
3. Alt Urgell, Alta Ribagorça, Noguera, Pallars Jussà, Pla de Urgell, Segarra y Vall de Aran, de Lleida
4. Priorat, Ribera d'Ebre, Terra Alta, Baix Ebre y Montsià de Tarragona.

De estas 15 comarcas, **5 forman parte de las elegibles por el programa de Trabajo en las Comarcas, lo que justifica su falta de participación.**

<sup>4</sup> Restando las 5 comarcas que por su participación en el programa de Trabajo en las Comarcas no participan en el programa de Innovadores.

En este punto, conviene destacar que, algunas comarcas, a pesar de haber tenido **representatividad más años** que otras, el **número total de EELL** de aquella comarca que han ejecutado proyectos **puede ser inferior**, y viceversa. Asimismo, el número de proyectos ejecutados que han implementado unas EELL y las otras también varía.

Dado que es un programa bien valorado por las EELL beneficiarias, que permite experimentar con la implementación de proyectos innovadores y pruebas piloto, habría que profundizar en por qué un **27% de las comarcas** (10 comarcas respecto a las 37 candidatas<sup>5</sup>) no ha 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.

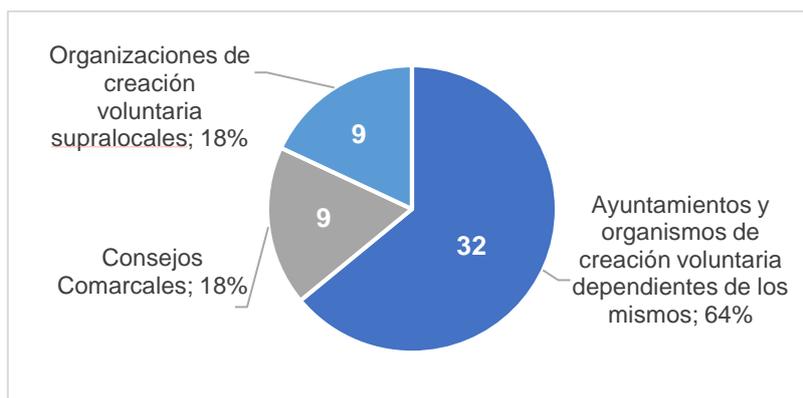
No obstante, de acuerdo con la información extraída a los Focus Group y las entrevistas, la **complejidad en la estructura y el proceso de solicitud** es el motivo principal que disuade a las EELL de presentarse al programa de manera recurrente.

### 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 **64%** (32 respecto al total de 50) de las EELL solicitantes a lo largo del periodo (2015-2019) corresponden a Ayuntamientos u organismos de creación voluntaria dependientes de los mismos (Institutos Municipales, entre otros).

**Gráfico nº23. Proporción de entidades solicitantes por tipología de entidad (2015-2019)**



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

Aunque los Ayuntamientos y organizaciones de creación voluntaria han presentado más solicitudes que los **Consejos Comarcales**, a nivel territorio,

<sup>5</sup> Restando las 5 comarcas que por su participación en el programa de Trabajo en las Comarcas no participan en el programa de Innovadores.

los últimos **tienen un mayor peso sobre el total de Consejos Comarcal existentes en el territorio catalán.**

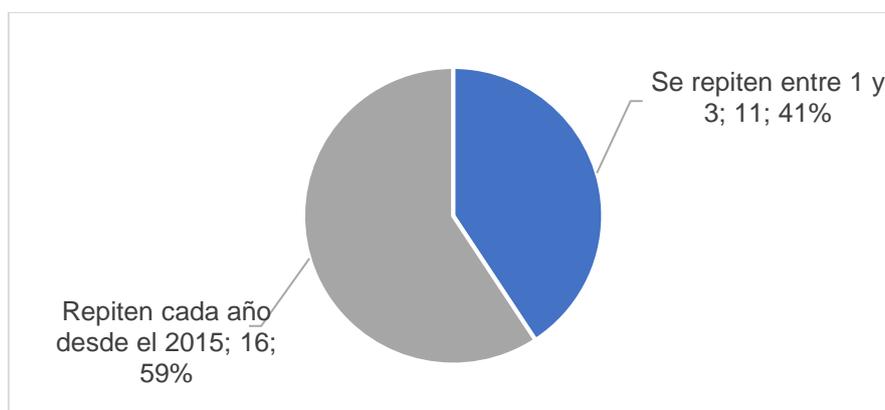
A lo largo de la evaluación se ha observado que el perfil de las EELL es **heterogéneo y conviven realidades muy diversas**; tanto en relación con variables socioeconómicas, como a nivel de estructura organizativa y metodologías de trabajo; lo cual es clave para la efectividad de los programas y el DEL.

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

Las bases de datos del SOC indican que la mayoría de EELL que participaron en la convocatoria de 2017, son recurrentes.

Tal y como se acaba de mencionar, se observa que todas las EELL que han participado en la convocatoria de 2015, son recurrentes. Concretamente, el **100% de las EELL beneficiarias** del programa a la convocatoria de 2015 (27 EELL), se le vuelve a otorgar la subvención como mínimo, en una convocatoria más durante el periodo 2015-2019.

#### **Gráfico nº24. Recurrencia de las entidades beneficiarias de la convocatoria de 2015 el resto de años del periodo 2015-2019**



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

La elevada recurrencia de las EELL al programa, de acuerdo con la información extraída en los Focus Group y entrevistas, va muy relacionada con la

**complejidad del programa.** Las EELL que participan recurrentemente, se le conocen bien y dominan la compleja estructura del programa y la elaboración de la documentación requerida. Ahora bien, el resto de EELL que no participan o que no lo hacen de manera recurrente, a menudo es porque tienen dificultades con la elaboración de la documentación y la clasificación de los proyectos; o porque se les ha denegado parcialmente algún proyecto y eso les ha traído aún más dificultades para llevarlo a cabo.

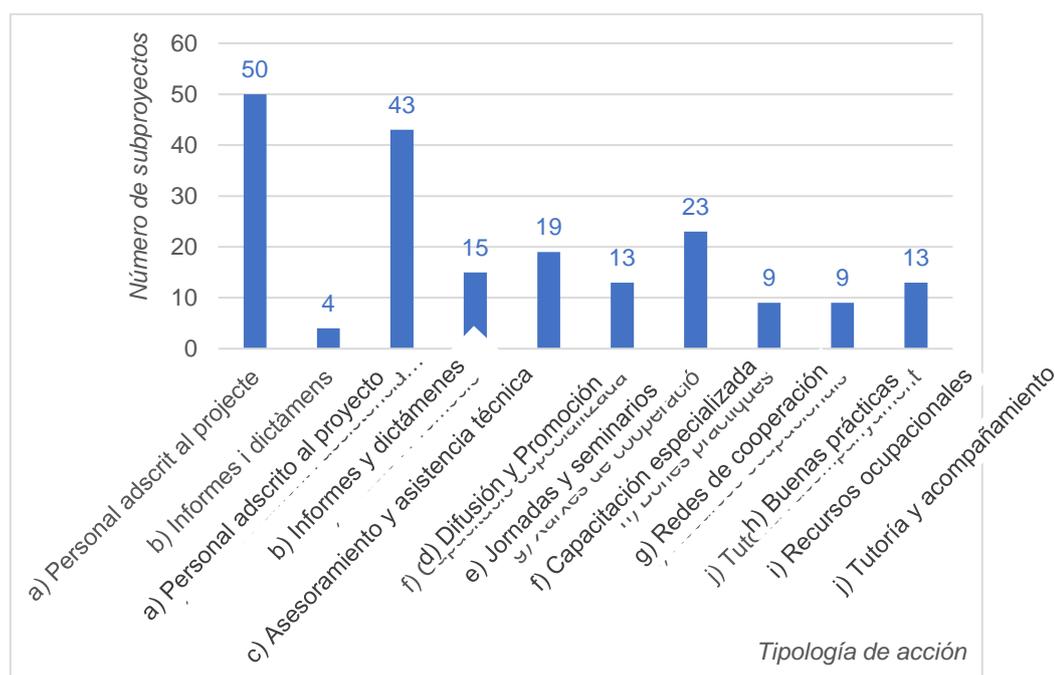
Así pues, teniendo en cuenta que el objetivo del programa está muy bien valorado por las EELL que consiguen ser beneficiarias, sería de valor reconsiderar el diseño de la estructura del programa con el fin de simplificarlo y potenciar que más EELL participen, tal y como se detalla en el apartado 2.4.1.1 Estructura del programa del bloque de Diseño.

### **3.2 Tipología de acción de los subproyectos solicitados**

Tal y como se detalla en el apartado 2.4.1.1.3 Tipo de acción del bloque de Diseño, las EELL deben determinar con qué **tipo de acción desarrollarán los subproyectos** que conforman los proyectos que pretenden ejecutar en el marco del programa.

Tal y como se observa en el gráfico, las tipologías de acción más solicitadas en el año 2017 fueron el a) Personal Adscrito al proyecto y el c) Asesoramiento y asistencia técnica.

**Gráfico nº25. Tipo de acción de los proyectos solicitados en el año 2017**



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

Así pues, teniendo en cuenta lo que nos muestran los datos, y tal y como se ha mencionado a lo largo del programa, conviene reflexionar sobre la clasificación de los subproyectos por tipo de acción, ya que la mayoría de EELL solicitan los mismos dos tipos y hay algunos que casi no se utilizan, como el b) Informes y dictámenes.

### 3.3 Documentación durante la solicitud y experiencia de las EELL

En esta fase, se requiere de la elaboración y presentación de la **documentación de solicitud**. Tal y como se menciona en el apartado 2.4.1.2 Documentación del bloque de Diseño, está formada por: (1) el Plan de Ejecución anual; (2) la ficha-resumen de cada proyecto; (3) los documentos de planificación territorial; (4) el certificado del órgano competente; y (5) los convenios, acuerdos de colaboración, cartas de apoyo, etc.

Según las EELL entrevistadas y participantes en el Focus Group, resulta difícil elaborar la documentación requerida, principalmente los documentos (1) y (2), dado que **la estructura del programa es compleja** y conlleva **mucho detalle** para cada uno de los proyectos, tal y como se ha comentado en el apartado 2.4.1 Diseño de las Bases del bloque de Diseño.

En consecuencia, algunas EELL optan por **contactar al SDEL** por su **apoyo y acompañamiento**, que **siempre se encuentran disponibles para ayudar** a las EELL que lo solicitan, con el fin de reenfocar los proyectos y tener claro en qué tipología enmarcarlos. En el apartado 3.5 Apoyo del SOC del presente bloque se profundiza en el rol del SOC en la fase de solicitud.

En este punto, conviene destacar la experiencia de las EELL respecto a la elaboración de la Ficha-resumen de los proyectos.

### 3.3.1 Ficha-resumen de los proyectos

La **ficha-resumen** de los **proyectos** es el documento Excel que deben presentar las EELL, llenando la plantilla facilitada por el SOC, con la información sobre cada uno de los **subproyectos** que quieren solicitar. Estos, deben estar enmarcados dentro de cada proyecto que se solicita en el marco de alguno de los dos **programas**.

Este documento está estructurado de la siguiente manera:

1. Información general sobre los subproyectos solicitados
2. Presupuesto desglosado para cada uno de los subproyectos

A continuación, se muestra el ejemplo del año 2017 con la solicitud del Ayuntamiento de Igualada:

**Tabla nº2. Ejemplo Ficha-resumen 2017 Ayuntamiento de Igualada**

Número de subproyecto	Nombre del subproyecto	Tipos de acción	Entidad local que ejecuta el subproyecto	Presupuesto								Total
				Personal contratado	Personal propio dedicado a tiempo parcial			Movilidad	Contrataciones de servicios	Otros gastos directos	Gastos indirectos	
					Gastos de realización	Gastos de coordinación	Preparación y cierre					
1	Coordinación del proyecto	a) Personal adscrito al proyecto	Ajuntament d'Igualada, Ajuntament de Manresa i Promoció Econòmica de Sabadell, SL	19.500,00 €		8.550,00 €						28.050,00 €
2	Técnica/e en Patronaje de productos de moda	f) Capacitación especializada	Promoció Econòmica de Sabadell, SL		3.400,00 €				11.000,00 €	2.370,00 €		16.770,00 €
3	Técnica/e en producción de prototipos de artículos de moda, en plana y género de punto	f) Capacitación especializada	Ajuntament d'Igualada		6.000,00 €				13.000,00 €	2.500,00 €		21.500,00 €
4	Difusión y promoción del proyecto	d) Difusión y Promoción	Ajuntament d'Igualada, Ajuntament de Manresa		1.400,00 €				4.000,00 €			5.400,00 €
5	Transferencia de resultados, en el ámbito de Empleo	h) Buenas prácticas	Promoció Econòmica de Sabadell, SL		1.750,00 €				6.315,00 €			8.065,00 €

Fuente: Documentación interna del SOC [16]

Por un lado, respecto a esta información, de acuerdo con lo mencionado a lo largo del informe, la clasificación por subproyectos y tipos de acción añade mucha **complejidad**.

La clasificación **de los tipos de gasto** por cada **tipo de acción** es confusa, ya que resulta complejo distinguir algunas categorías entre ellas. P.ej., el tipo de acción a) Personal adscrito al proyecto y tipo de gasto "personal contratado" y "personal propio dedicado a tiempo parcial". Sería recomendable pues, en caso de mantener la clasificación de los tipos de acción, **redefinir los tipos de gasto** para que fueran aplicables a todos los tipos de acción y pudieran convivir ambas clasificaciones sin provocar confusión.

Asimismo, a pesar de la estimación de los costes es esencial en la planificación y planteamiento de cualquier proyecto, calcular el coste estimado de los subproyectos a la fase de solicitud, resulta difícil para las EELL. Así pues, de acuerdo con las EELL participantes en los Focus Group y las entrevistas realizadas, esta estimación a menudo se hace de manera **totalmente aproximada**, aplicando porcentajes sin poder hacer un cálculo adecuado al tratarse de un nivel específico de las actuaciones.

Al mismo tiempo, esta estimación de costes es **la base** de la resolución de la subvención, es decir, el **coste total estimado es el coste máximo que se le otorgará a aquella entidad** para invertir en el subproyecto correspondiente.

Esto conlleva dos problemáticas a considerar, de acuerdo con la información extraída a los Focus Group y las entrevistas realizadas:

1. Primero, en caso de **denegación de un subproyecto**, el resto que conforman el proyecto quedan condicionados por aquella denegación y, habitualmente, deben replantearse para que sean viables y no pierdan sentido.
2. Segundo, en el caso de que una parte **del importe concedido** para uno de los subproyectos finalmente no se invierta en aquella acción, es difícil valorar la redistribución al resto de subproyectos, dado que no se pueden hacer modificaciones sustanciales de los proyectos otorgados que impliquen una modificación del objeto principal.

En este punto, conviene destacar lo que se menciona en el apartado 2.4.1.1.3 Tipo de acción del bloque de Diseño, sobre la recomendación **de eliminar la categorización por tipo de acción**. En consecuencia, se solucionaría las dos problemáticas mencionadas.

### 3.4 Resolución de las convocatorias

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

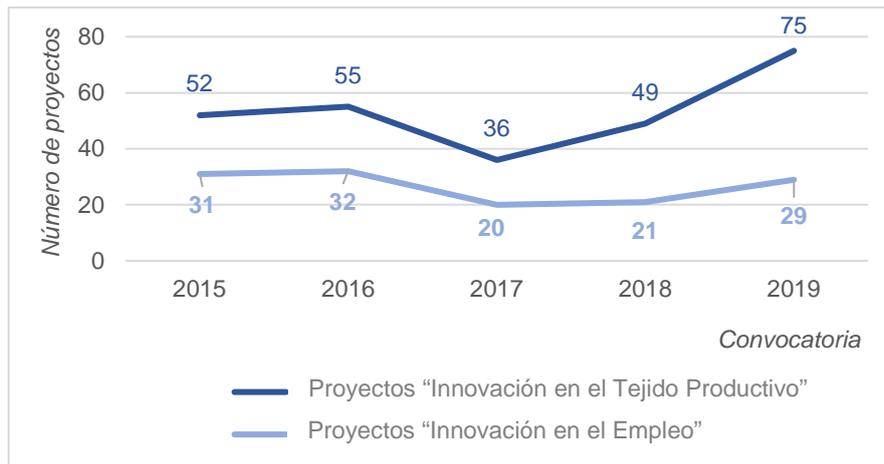
La **Comisión de valoración** u órgano colegiado encargado de analizar y evaluar las solicitudes está formado por: (1) la persona titular de la Subdirección General de **Políticas Activas de Empleo**; (2) la persona titular del **SDEL**; (3) un/a **representante territorial** del SOC; y (4) la persona titular del **Servicio Jurídico** del SOC.[14]

La documentación se presenta a través de la plataforma EACAT y la resolución de los otorgamientos se comunica a través del Tablón electrónico de la Administración de la Generalidad de Cataluña.

A lo largo de los cinco años estudiados (2015-2019), se recibieron un total de **141 solicitudes**, formadas por un total de **400 proyectos: 267** para el programa de Innovación en el **Tejido Productivo** y **133** para el programa de Innovación en **el Empleo**. Así pues, **la mayor parte de los proyectos subvencionados se encuentran en el marco del tejido productivo**, ya que pretende ser un programa complementario a otros más centrados en apoyar a las personas y su empleo.

El siguiente gráfico muestra la evolución en el número de proyectos solicitados según el tipo de programa:

#### **Gráfico nº26. Número de proyectos por tipo de programa (2015-2019)**



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

De las 141 solicitudes recibidas entre 2015 y 2019, se **aprobaron** (total o parcialmente) un total de **125**. Estas 125, estaban formadas por **348 proyectos**, con los que se solicitaron **1175 subproyectos**<sup>6</sup>: **770** para el programa de Innovación en el **Tejido Productivo** y **405** para el programa de Innovación en **el Empleo**. El siguiente gráfico muestra la evolución en el número de subproyectos solicitados según la tipología de programa:

**Gráfico nº27. Número de subproyectos por tipo de programa (2015-2019)**

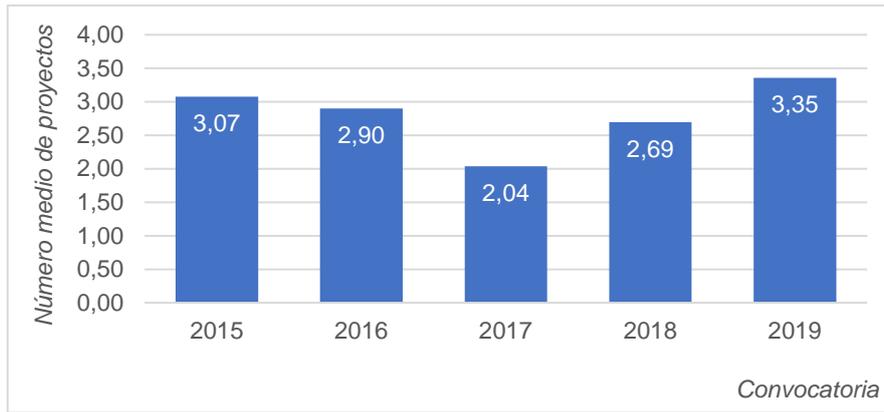


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [12]

Los siguientes gráficos muestra cómo, de media, las EELL solicitaron entre 2 y 4 proyectos por solicitud, y entre 3 y 4 subproyectos por proyecto, a lo largo de los 5 años estudiados (2015-2019):

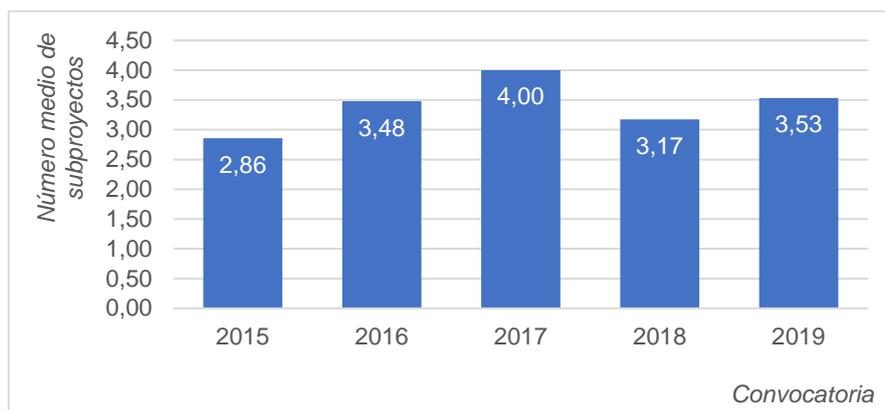
**Gráfico nº28. Número medio de proyectos por solicitud (2015-2019)**

<sup>6</sup> Sólo se dispone de datos de los subproyectos solicitados por aquellas solicitudes aprobadas total o parcialmente



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

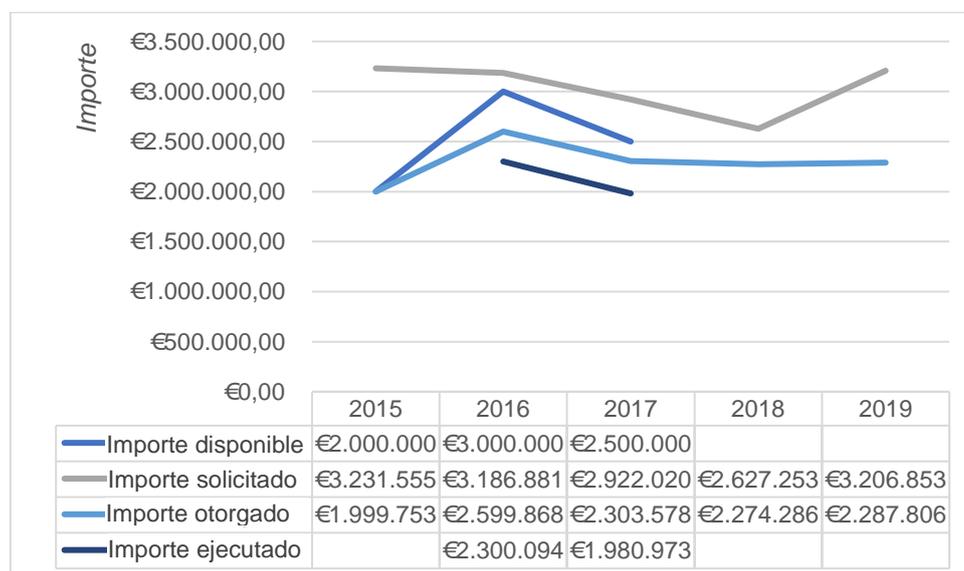
**Gráfico nº29. Número medio de subproyectos por proyecto (2015-2019)**



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

El otorgamiento de la subvención puede resultar en una **reducción parcial o total** del importe solicitado. Como se observa en el siguiente gráfico, entre los años 2015 y 2017, **el importe solicitado** por las EELL siempre ha estado **por encima del importe disponible**, y, por tanto, del otorgado. Asimismo, se observa que el importe solicitado se mantiene bastante constante a lo largo de los años, aunque con un pequeño decrecimiento, y cada vez se reduce más la diferencia entre el importe solicitado y el otorgado. Al mismo tiempo, la diferencia entre el importe disponible y el otorgado es muy pequeña o casi nula.

**Gráfico nº30. Evolución del importe solicitado, otorgado, ejecutado y disponible (2015-2017)**



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

En este sentido, la tabla siguiente muestra, por un lado, que las EELL **renunciaron** a un **8,8%** y un **10,6%** del importe **otorgado** en los años 2016 y 2017, en este orden; y, por otro lado, que se les **revocó** un **2,97%** y un **3,78%** del importe justificado, respectivamente.

Así pues, **el importe revocado** definitivamente fue significativamente **menor** que el **renunciado** por parte de las EELL. Aunque las **causas** pueden ser diversas, de acuerdo con las EELL participantes en los Focus Group y las entrevistadas, puede deberse a que a menudo se ven obligadas a **renunciar** a una parte o la totalidad de la ayuda cuando se les **aprueba parcialmente un proyecto**, ya que tienen dificultades para mantener la coherencia y viabilidad del resto.

Tal y como se muestra en la tabla siguiente, **el importe revocado** es significativamente pequeño. De acuerdo con los técnicos de Control y Justificación Económica, las revocaciones definitivas generalmente son importes pequeños que las EELL habían justificado como gasto y que se consideran gastos no subvencionables, como p.ej. bajas médicas, huelgas, etc.

**Tabla nº3. Importes por convocatoria (2016-2017)**

<b>Convocatoria</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Importe otorgado	2.599.868,99 €	2.303.578,22 €
Importe justificado	2.396.542,66 €	2.046.644,41 €
Importe renunciado	228.652,70 €	245.193,17 €
<b>Ratio renunciado</b>	<b>8,79%</b>	<b>10,64%</b>
Importe revocado inicialmente	77.057,01 €	84.448,62 €
Importe revocado definitivo	71.121,70 €	77.411,92 €
<b>Diferencia revocado</b>	<b>5.935,31 €</b>	<b>7.036,70 €</b>
<b>Ratio revocado</b>	<b>2,97%</b>	<b>3,78%</b>
Importe justificado definitivo	2.300.094,59 €	1.980.973,13 €
<b>Diferencia justificado</b>	<b>-96.448,07 €</b>	<b>-65.671,28 €</b>
<b>Diferencia otorgado justificado</b>	<b>299.774,40 €</b>	<b>322.605,09 €</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación interna del SOC [18]

De acuerdo con lo que se menciona en el apartado 3.3.1 Ficha-resumen de los proyectos del presente bloque, la resolución del **importe otorgado** para el programa de Innovadores se lleva a cabo teniendo en cuenta **la estimación del coste por subproyecto** que presentan las EELL a la solicitud. Así pues, con la **resolución** se pueden dar **tres casos**: (1) la **aprobación total** de la solicitud; (2) la **aprobación parcial** de la solicitud; o (3) la **denegación** de la solicitud.

El caso de **la aprobación parcial**, de acuerdo con el SDEL generalmente debida a la imputación por parte de los EELL de gastos no subvencionables o asignaciones de personal propio excesivas, derivan en:

- a. la **denegación de uno o varios proyectos** en su totalidad;
- b. la **denegación de alguno de los subproyectos** que conforman un proyecto;
- c. o la **denegación de una parte del importe** solicitado por un **subproyecto**.

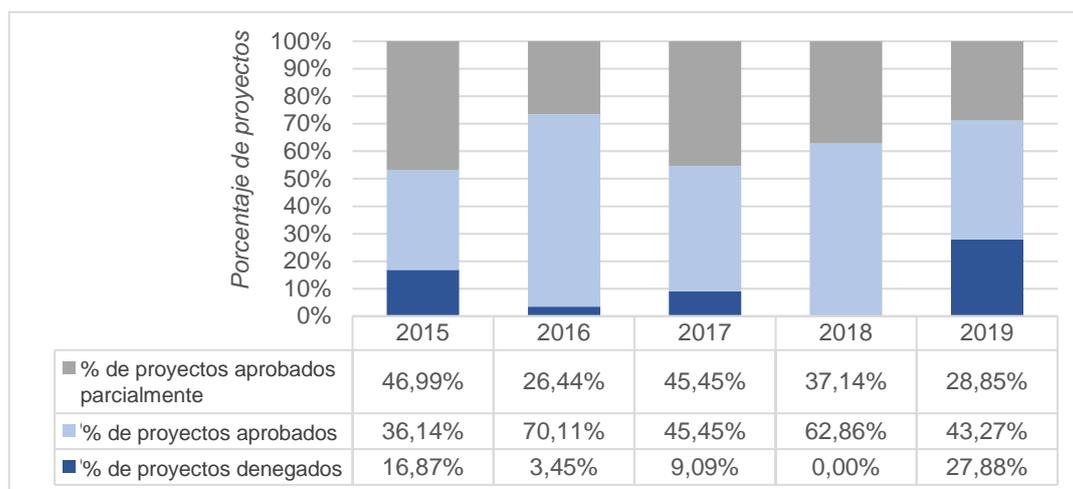
La **segunda** y la **tercera** casuística son las que **conlleven mayores dificultades** a las EELL participantes, ya que los proyectos están planteados a

nivel global y si se deniega una parte, a menudo es complicado redefinir el resto para que sigan encajando.

En este punto, se considera relevante mostrar la **proporción de aprobaciones parciales** de las solicitudes en el marco de este programa y su **evolución**.

El siguiente gráfico muestra, de los 5 años estudiados (2015-2019), el **porcentaje de proyectos** aprobados totalmente, parcialmente, y denegados:

**Gráfico n°31. Proporción de proyectos aprobados, aprobados parcialmente y denegados**



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

De acuerdo con el presente gráfico, se puede observar cómo la proporción de proyectos **aprobados parcialmente** es significativamente alta, de entre casi un **47%** en el año 2015 (39 sobre 83) y un **26,44%** en el año 2016 (23 sobre 87).

Conviene destacar también que, entre los años 2016 y 2017, la **proporción de aprobaciones parciales se casi duplicó**. Este hecho podría ser un motivo para justificar los datos de la Tabla n°3. Importes por convocatoria (2016-2017) sobre **el incremento del importe renunciado de un año a otro**.

Con todo, se puede concluir que la aprobación parcial de los proyectos **no es un caso aislado** en las convocatorias y conlleva muchas dificultades a las EELL participantes.

Así pues, tal y como se ha mencionado a lo largo del informe, sería recomendable considerar **la eliminación de los tipos de acción**. Consecuentemente, la resolución de las solicitudes se haría en base a los **proyectos** presentados y no a los subproyectos, de manera que la denegación no condicionaría la ejecución del resto de proyectos aprobados.

### 3.4.1 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 plan de ejecución anual presentado cuente con el **apoyo debidamente acreditado** de las entidades locales, de los actores públicos y privados y de los agentes económicos y sociales del territorio. Máximo 20 puntos.
- Que el plan de ejecución anual articule **mecanismos de cooperación y gestión compartida** para la adecuada realización de los programas y proyectos propuestos. Máximo 10 puntos.

- c) Que el **plan de ejecución anual** contenga todos los elementos previstos, convenientemente descritos y sean coherentes entre sí para conformar un proyecto ocupacional integrado. Máximo 15 puntos.
- d) Que los **proyectos** contenidos en el plan de ejecución anual presentado se deriven del/los documento/s de **planificación territorial** en el ámbito del empleo y el desarrollo socioeconómico (planes u otros instrumentos de planificación territorial) del territorio objeto de actuación. Máximo 20 puntos.
- e) Que los **resultados** de los proyectos sean concretos, medibles y contrastables. Máximo 15 puntos.
- f) **Complementariedad** del programa o programas solicitados con otras actuaciones que se llevan a cabo en el ámbito del desarrollo local y el empleo en el territorio. Máximo 5 puntos.
- g) **Capacidad técnica** y experiencia de la entidad local solicitante. Máximo 15 puntos.

Para el otorgamiento de estas subvenciones se deberán obtener obligatoriamente un mínimo de 50 puntos. " [14]

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

- 1) El apoyo y colaboración de los principales actores del territorio;
- 2) Los mecanismos de cooperación y gestión compartida necesarios para la correcta ejecución de los proyectos;
- 3) La calidad del Plan de Ejecución anual, dada su importancia para valorar el contenido de los proyectos propuestos;
- 4) La necesidad de disponer de documentación de planificación territorial que sustente los proyectos presentados;
- 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.

### 3.5 Apoyo del SOC

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

Hay EELL que, de **manera proactiva, contactan al SOC por posibles dudas o aclaraciones** necesarias en relación con la elaboración de documentación de la solicitud. A modo de ejemplo, en algunos casos, les surgen dudas a la hora de incluir el proyecto a alguna de las categorizaciones del ámbito de

actuación o del tipo de acción. Otros, tienen una idea clara, pero buscan o requieren de un asesoramiento de cómo hacer un buen enfoque del proyecto y recurren 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 que la subvención se ha solicitado y otorgado, las EELL empiezan a **ejecutar los proyectos** de la mano de los **actores colaboradores** del territorio. Por este motivo, en este apartado se quiere poner énfasis en tres aspectos:

- 1) Modelo de seguimiento durante la ejecución del proyecto
- 2) Control durante la ejecución del proyecto
- 3) 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 un mecanismo clave; **el informe semestral**.

###### 4.1.1 Informe semestral

Tal y como se detalla en el apartado 2.4.1.2.2 Contenido del informe semestral del bloque de Diseño, es el documento que deben presentar las EELL participantes en el programa en el SOC, a los **6 meses** de iniciar el Plan de Ejecución anual.

En este momento del programa, es esencial llevar a cabo un seguimiento y control de la ejecución de los proyectos, ya que permite anticipar riesgos. No obstante, de acuerdo con lo que se comentó en los Focus Group y las entrevistas realizadas, muchas EELL tienen dificultades para elaborar este informe. Esto se debe, principalmente, a la brevedad del plazo de ejecución. Asimismo, teniendo en cuenta que el programa apoya **proyectos piloto e innovadores** en los territorios, y muchos de ellos van acompañados de la contratación de servicios o personal externo, a los 6 meses cuando tienen que entregar el informe de seguimiento, a menudo no han tenido tiempo de ejecutar casi nada de los proyectos. No obstante, la información requerida no es sólo sobre las acciones realizadas, sino que sirve para ver el estado de todas las tareas, para anticipar riesgos y ver si se cumple la planificación. De esta manera, las EELL que pretendan contratar personal o servicios externos, deberían **anticiparse** a que su plazo de ejecución será menor, y **planificarse desde el inicio en consecuencia**.

Con todo, se concluye que hacer un seguimiento de los proyectos se considera necesario, pero habría que replantear la manera de hacerlo.

Por un **lado, la estructura del informe** se podría **simplificar** y el **formato** se podría **estandarizar y digitalizar**, tal y como se detalla anteriormente. Por otro lado, las EELL deberían planificarse de manera realista y, en consecuencia, podrían llevar a cabo el seguimiento de los proyectos de manera más cuidadosa y satisfactoria.

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

## 4.2 Control durante la ejecución del proyecto

Con relación al control que se lleva a cabo desde el **Servicio de Verificación de Programas de Empleo** del SOC durante la ejecución de los proyectos, éste se desarrolla mediante las verificaciones sobre el terreno.

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

1. ¿La documentación de carácter público elaborada en el marco de su actividad lleva los logos y la leyenda que dispone la normativa (SOC-GENERALIDAD DE CATALUÑA-MTES)?
2. En el caso de nueva contratación, ¿la entidad custodia la documentación que acredita la realización del proceso de selección, que permita valorar la experiencia profesional, los conocimientos específicos y las habilidades y capacidades necesarias para el correcto desarrollo de las actividades previstas en el plan de trabajo? Base 5.6.1 Anexo 1 Orden TSF/138/2018, de agosto.
3. En caso contratación de personal técnico específicamente para la realización del proyecto, ¿la entidad custodia el contrato de trabajo y el IDC o documento que acredita el mantenimiento de la relación laboral? (Recoger evidencia)
4. En caso de sustitución del técnico contratado al inicio del proyecto, ¿la entidad dispone de la autorización del SOC, así como de la documentación que acredita la realización de su proceso de selección? Base 5.6.1 Anexo 1 Orden TSF/138/2018, de agosto
5. ¿La entidad ha comunicado ya a la oficina de trabajo del SOC los datos correspondientes al personal contratado (tanto si es nuevo como si es prórroga o sustituto), para su codificación (código servicio iniciado 93D)? Página 80 Guía de Prescripciones Técnicas del Programa.
6. ¿Hay elementos, ya sea documentales como otros en soporte informático, gráfico, imágenes, etc., que permiten constatar que se está llevando a cabo su plan de trabajo? Recoger evidencia

7. Se detecta o se pone de manifiesto alguna incidencia en relación a la dedicación del/la técnico/a, al correcto desarrollo de la acción u otros aspectos que puedan suponer un incumplimiento de la normativa de aplicación (sustitución no autorizada, cambios en el plan de trabajo no comunicados, etc.)?" [19]

Adicionalmente, se incorporan otras preguntas específicas, según el tipo de acción de los proyectos.

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.

Adicionalmente, 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 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/138/2018, de 1 de agosto, especifica en el artículo 18.2: "la entidad beneficiaria tiene la obligación de proponer al órgano concedente **cualquier cambio** que, dentro de la misma finalidad, se pueda producir en el destino de la subvención que, en su caso, debe ser expresamente autorizado por la persona titular del Servicio de Desarrollo Económico Local del Servicio Público de Empleo de Cataluña, en los términos del artículo 95 e) del Decreto legislativo 3/2002, de 24 de diciembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de finanzas públicas de Cataluña.

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 pueden ser cambios sobrevenidos que no afecten a la base y la finalidad última de los proyectos. Esto, implica que el SDEL reciba algunas notificaciones de este tipo de modificaciones, y por lo tanto tengan que revisarlas y validarlas, cuando realmente no haría falta.

Por este motivo, a pesar de que actualmente se incorpora información 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

Para valorar la efectividad del programa, conviene analizar dos aspectos que, a continuación, se analizan de manera detallada.

- 1) El **carácter innovador** de los proyectos ejecutados
- 2) La consecución de los **objetivos de resultados**

## 1.1 Carácter innovador de los proyectos

Analizar si los proyectos ejecutados, en el marco del programa, son realmente innovadores es esencial para ver si éste es efectivo.

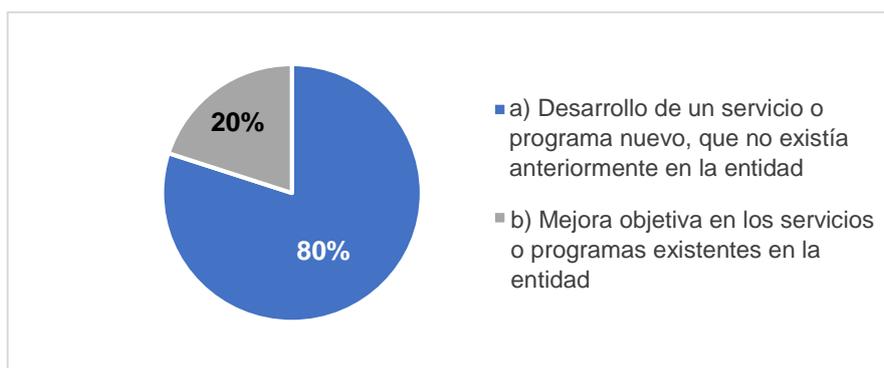
Por un lado, el programa trata de definir el concepto de innovación, tal y como se detalla en el apartado 2.1.1 Definición de Innovación del bloque de Diseño, y pretende establecer los parámetros clave que permitan valorarla. Por otro lado, se exige a las EELL la justificación del carácter innovador de los proyectos que solicitan.

Teniendo esto en cuenta, para la presente evaluación, se envió una **encuesta a algunas EELL participantes en la convocatoria de 2017** (ver más detalle en el Anexo 4), concretamente a aquellas que habían intervenido a otras técnicas cualitativas, como los Focus Group y las entrevistas realizadas. Uno de los objetivos de la encuesta era hacer una primera evaluación del carácter innovador de los proyectos ejecutados por las EELL. La pregunta enfocada a valorar este aspecto implicaba para las EELL hacer la reflexión sobre qué tipología de proyecto habían desarrollado:

- a) **Desarrollo** de un servicio o programa **nuevo**, que no existía anteriormente en la entidad
- b) **Mejora objetiva** en los servicios o programas ya existentes en la entidad

Tal y como se muestra en el siguiente gráfico, los resultados obtenidos al respecto fueron: de las 10 EELL que respondieron la encuesta, un **80%** (8 EELL) enmarcaron los proyectos como **desarrollo de un servicio o programa nuevo**, y el 20% restante (2 EELL), como mejoras objetivas en servicios o programas ya existentes.

**Gráfico nº32. Tipología de innovación de los proyectos ejecutados**



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

Así pues, se puede concluir que los proyectos ejecutados en el marco del programa en el año 2017 efectivamente tuvieron carácter innovador, principalmente basado en la creación de servicios o programas nuevos en las EELL.

## 1.2 Consecución de los objetivos de resultados

Otro aspecto importante que analizar es si el programa ha cumplido con su propósito. Tal y como se detalla en el apartado 2.1. Objetivos del programa del bloque de Diseño, las dos tipologías de programa tienen asociadas unos objetivos específicos a alcanzar que convendría analizar por separado, a pesar de tener en cuenta que no se ha dado seguimiento a los indicadores planteados dado que se definieron en un ejercicio interno llevado a cabo por el SDEL.

No obstante, en este apartado se pretende evaluar la consecución de los dos **objetivos de resultados**, ambos correspondientes al programa de Innovación en el Empleo:

- (1) "Mejorar la empleabilidad de las personas participantes, medido con que el **70% de los/as participantes** hayan **finalizado con éxito las actividades** previstas";
- (2) "Acompañar a las personas **participantes en situación de desempleo** en su proceso de búsqueda de empleo, medido con que el **30% de las personas participantes** en el Programa de Innovación en el Empleo **encuentren trabajo** finalizado el programa";

### 1.2.1 Objetivo de finalización de las actividades con éxito

Respecto al **primer objetivo**, conviene centrarse en cómo se pretende medir su cumplimiento "un 70% de los/as participantes hayan finalizado con éxito las actividades previstas". En la práctica, aunque se dispone de datos sobre el número de personas participantes en el programa, **la información sobre si las actividades se finalizan "con éxito"**, entendiendo como finalización con éxito, acabar las actividades con buena nota o buenos resultados, sólo se puede extraer de los Informes Anuales entregados por las EELL.

Por este motivo, se ha llevado a cabo un primer ejercicio de análisis de la ejecución de los proyectos planteados en la solicitud y sus resultados obtenidos, analizando la información de las tres EELL de los casos de estudio personalizado:

- Ayuntamiento de Igualada
- Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda
- Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral del Territorio (MIDIT)

Por cada subproyecto planteado, las EELL establecen unos resultados esperados en la fase de solicitud que posteriormente valoran si se han alcanzado o no, con la elaboración del Informe Anual entregado a la fase de justificación.

Partiendo de estos **resultados esperados**, se han considerado aquellos **cuantitativos** para poder medir su grado de cumplimiento. En los casos que los subproyectos tuvieran más de un resultado esperado cuantitativo, se ha

calculado el **porcentaje de cumplimiento medio**, y por aquellos subproyectos que el resultado obtenido ha estado **por encima de lo esperado**, se ha valorado como un cumplimiento de **más del 100%**. En la tabla siguiente se incorpora el detalle de los resultados obtenidos para cada una de las EELL estudiadas, con sus proyectos y subproyectos correspondientes:

Tabla nº4. Consecución de los resultados esperados<sup>7</sup>

Proyecto	Subproyecto	Solicitud	Justificación	% de consecución de los indicadores	Media
<b>Ayuntamiento de Igualada</b>					
<b>Proyecto 1: Innovación en Empleo del sector textil</b>	<b>Subproyecto 1: Técnico/a en patronaje y confección de productos de moda</b>	15 alumnos participantes en el proyecto	17 personas participantes- 12 personas finalizan con éxito	<b>80%</b>	<b>&gt;81,4 %</b>
	<b>Subproyecto 3: Técnico/a en producción de prototipos de artículos de moda, en plana y género de punto</b>	15 personas	12 personas participantes- 4 personas finalizan con éxito	<b>27%</b>	
<b>Proyecto 2: Innovación en el Tejido Productivo del sector textil</b>	<b>Subproyecto 2: Futuro Mod-emprendedores</b>	15-20 proyectos emprendedoras	19 proyectos emprendedores seleccionados	<b>&gt;100%</b>	
		+30 nuevos proyectos emprendedores	42 nuevos proyectos emprendedores en la BBDD	<b>&gt;100%</b>	
	<b>Subproyecto 3: Futuro Mod - Empresas tradicionales</b>	20 emprendedores identificados	59 emprendedores identificados	<b>&gt;100%</b>	
		15 empresas de nueva creación y emprendedores asesorados	20 empresas de nueva creación y emprendedores asesorados	<b>&gt;100%</b>	
		15 empresas de nueva creación y emprendedores participantes en los seminarios	116 empresas de nueva creación y emprendedores participantes en los seminarios	<b>&gt;100%</b>	

<sup>7</sup> En el caso de la MIDIT, los resultados esperados no estaban establecidos por subproyecto sino por proyecto, por este motivo no se muestra la información de los subproyectos como en el resto de los casos.

Proyecto	Subproyecto	Solicitud	Justificación	% de consecución de los indicadores	Media
		50 nuevas empresas contratadas	47 nuevas empresas contratadas	94%	
		6 seminarios formativos	12 seminarios formativos	>100%	
	<b>Subproyecto 4: Cooperación empresarial</b>	50 prospección de empresas (contactos)	131 prospección de empresas (contactos)	>100%	
		25 empresas incorporadas al Cooperatèxtil	29 empresas incorporadas al Cooperatèxtil	>100%	
<b>Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda</b>					
<b>Proyecto 1: Empoderamiento en nuevas tecnologías digitales</b>	<b>Subproyecto 1: Fomento de la fabricación digital</b>	12 sesiones introductorias en la fabricación digital	7 sesiones introductorias en la fabricación digital	58%	<b>&gt;94,2 %</b>
		10 proyectos de fabricación digital con atención individualizada	22 proyectos de fabricación digital con atención individualizada	>100%	
		4 talleres de especialización digital		>100%	
	<b>Subproyecto 2: Divulgación de las tecnologías 4.0 en torno al mantenimiento industrial</b>	6 sesiones de introducción a las tecnologías 4.0 en el entorno del mantenimiento industrial	6 sesiones de introducción a las tecnologías 4.0 en el entorno del mantenimiento industrial	100%	
		4 reuniones de seguimiento durante la ejecución del proyecto con la empresa contratada para realizar el asesoramiento por la nueva línea	4 reuniones de seguimiento durante la ejecución del proyecto con la empresa contratada para realizar el asesoramiento por la nueva línea	100%	

Proyecto	Subproyecto	Solicitud	Justificación	% de consecución de los indicadores	Media
<b>Proyecto 2: Impulso de las tecnologías emergentes en el entorno industrial</b>	<b>Subproyecto 1: TaskForcel4.0</b>	25 empresas participantes en los workshops	25 empresas participantes en los workshops	<b>100%</b>	
		4 sesiones de workshop	3 sesiones de workshop	<b>75%</b>	
		12 empresas seleccionadas por asesoramiento in compañero	12 empresas seleccionadas por asesoramiento in compañero	<b>100%</b>	
		8 empresas seleccionadas para participar en el Project Management	7 empresas seleccionadas para participar en el Project Management	<b>88%</b>	
	<b>Subproyecto 2: Transferencia y difusión de conocimientos en el entorno industrial en tecnologías emergentes</b>	12 sesiones demostrativas y de promoción de las tecnologías 4.0	3 sesiones demostrativas y de promoción de las tecnologías 4.0	<b>25%</b>	
		10 proyectos de fabricación dentro de la acción Atención individualizada y apoyo a la fabricación digital	24 proyectos de fabricación dentro de la acción Atención individualizada y apoyo a la fabricación digital	<b>&gt;100%</b>	
		3 acciones dentro de las actividades de reciclaje y especialización digital	17 acciones dentro de las actividades de reciclaje y especialización digital	<b>&gt;100%</b>	
		2 sesiones demostrativas de las tecnologías digitales para empresas	6 sesiones demostrativas de las tecnologías digitales para empresas	<b>&gt;100%</b>	
	<b>Subproyecto 3: Plan de difusión y comunicación sobre I4.0</b>	5 notas de prensa publicadas	31 notas de prensa publicadas	<b>&gt;100%</b>	
		3 artículos de opinión de un experto sobre I4.0 en la Riera de Caldes	2 artículos de opinión de un experto sobre I4.0 en la Riera de Caldes	<b>67%</b>	

Proyecto	Subproyecto	Solicitud	Justificación	% de consecución de los indicadores	Media
		10% de aumento en el tráfico web industria40.rieradecaldes.com para captar nuevas empresas y usuarios por las acciones a desarrollar	81% de aumento en el tráfico web industria40.rieradecaldes.com para captar nuevas empresas y usuarios por las acciones a desarrollar	>100%	
		10% incremento de seguidores en Twitter por canal @pespm	10,4% incremento de seguidores en Twitter por canal @pespm	>100%	
		100 visualizaciones totales en las cápsulas de vídeos de I4.0 de Youtube	457 visualizaciones totales en las cápsulas de vídeos de I4.0 de Youtube	>100%	
<b>Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral del Territorio (MIDIT)</b>					
<b>Proyecto 1: Orientación, intermediación y acompañamiento laboral en el territorio MIDIT II</b>	n/a	5 personas tutorizadas/acompañadas	6 personas tutorizadas/acompañadas/mentorizadas/participantes	>100%	<b>&gt;77%</b>
		75 horas de tutoría/acompañamiento	102 horas de tutoría/acompañamiento/mentorin g	>100%	
<b>Proyecto 2: Estrategias de mejora de la competitividad de las empresas que forman parte de la marca turística Terres de Mestral</b>	n/a	20 empresas participantes en las sesiones de formación y asesoramientos individualizados del club de producto	12 empresas participantes en las sesiones de formación y asesoramientos individualizados del club de producto	60%	
		3 sesiones grupales	2 sesiones grupales	67%	
		2 sesiones individualizadas por empresa participante	1 sesión individualizada por	50%	

Proyecto	Subproyecto	Solicitud	Justificación	% de consecución de los indicadores	Media
			empresa participante		
		10 empresas participantes en el producto enogastronómico	4 empresas participantes en el producto enogastronómico	<b>40%</b>	
<b>Proyecto 3: Horitzó 2020</b>	n/a	25 empresas participantes en el proyecto	33 empresas participantes en el proyecto	<b>&gt;100%</b>	
		3 mesas de trabajo de Alineación de las estrategias territoriales	3 mesas de trabajo de Alineación de las estrategias territoriales	<b>100%</b>	
		9 sesiones de acompañamiento para la realización del Plan operativo en el grupo motor de la CAE	9 sesiones de acompañamiento para la realización del Plan operativo en el grupo motor de la CAE	<b>100%</b>	
		7 sesiones de mejora competencial	4 sesiones de mejora competencial	<b>57%</b>	
		4 visitas/jornadas de Lecciones aprendidas en estrategias territoriales	3 visitas/jornadas de Lecciones aprendidas en estrategias territoriales	<b>75%</b>	

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación interna del SOC [20] [21] [22]

Tal y como se puede observar en la tabla, el porcentaje de consecución de los resultados esperados del Ayuntamiento de Igualada fue de más del 80%; para el caso del Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda fue de más del 95%; y por la MIDIT de más del 77%.

Se recomienda disponer de una base de datos estructurada para poder garantizar una visión global del grado de ejecución y consecución de los objetivos del programa.

## 1.2.2 Objetivo de acompañamiento a las personas en situación de desempleo

Respecto al **segundo objetivo**, enfocándolo a los resultados obtenidos con el programa, conviene analizar qué **proporción de personas han participado en el programa**, respecto al **total de personas demandantes** de empleo de Cataluña que, en principio, podrían ser beneficiarias. En este sentido, en el año 2017 participaron un total de **544 personas** en toda Cataluña, es decir, un **0,11%** respecto al total de 479,2k personas que estaban paradas ese año en el territorio autonómico.

Partiendo de estos datos, conviene analizar cuál es el **perfil de las personas participantes** en el programa, teniendo en cuenta que se establecen unos colectivos **prioritarios** en las Bases del programa, tal y como se detalla en el apartado 2.4.1.1.1 Tipo de programa del bloque de Diseño.

A modo recordatorio, los colectivos prioritarios establecidos son:

- "Personas en situación de riesgo de exclusión social.
- Personas en situación de desempleo de larga duración y/o sin prestación.
- Mujeres con baja cualificación profesional.
- Mujeres que han sufrido o sufren situaciones de violencia de género.
- Mujeres en situación de reincorporación al mercado de trabajo.
- Personas recién llegadas provenientes de países extracomunitarios en situación de desventaja laboral, con o sin experiencia laboral.
- Personas con necesidades de reciclaje profesional.
- Personas con discapacidad física, psíquica, mental o sensorial.
- Personas en tratamiento de salud mental.
- Otras personas en situación de desventaja laboral y/o riesgo de exclusión social en función de las características del territorio objeto de actuación."

De estos colectivos se identifican varias **características** de las personas participantes, que se podrían contrastar y ver si las cumplen aquellas que acaban siendo beneficiarias del programa:

- (1) Género femenino
- (2) Nacionalidad extranjera
- (3) Baja cualificación profesional

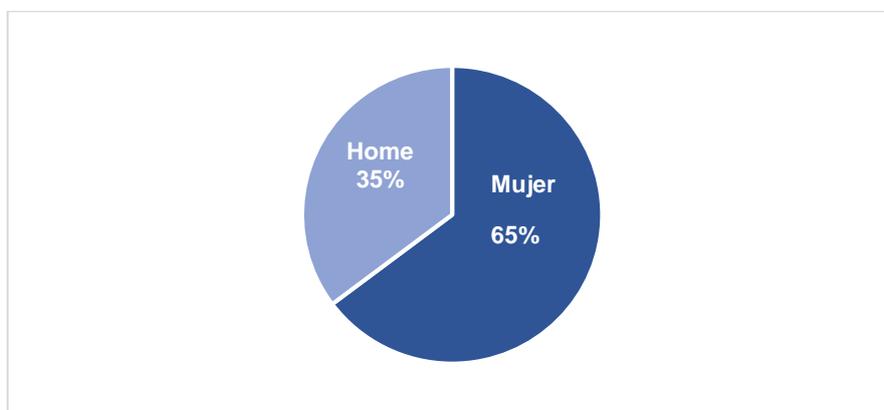
Con los datos disponibles, se ha analizado cuál fue el **perfil de las personas participantes** en el programa en el año 2017. De las 544 participantes, se dispone de datos específicos sobre el perfil de **522 personas**.

### 1.2.2.1 Género de las personas participantes

En primer lugar, un **65% del total de personas participantes fueron mujeres** (338 personas) y el 35% restante (184 personas), hombres, tal y como se observa en el siguiente gráfico. Así pues, efectivamente las **mujeres** son un **colectivo que se prioriza** con el programa. Al mismo tiempo, conviene tener

en cuenta que la proporción de mujeres desempleadas en Cataluña en el año 2017 fue de un 51% (242,8k mujeres), de acuerdo con los datos del INE, es decir, un **0,14% participó en el programa**.

### **Gráfico nº33. Perfil de las personas beneficiarias del programa en el año 2017 – Género**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

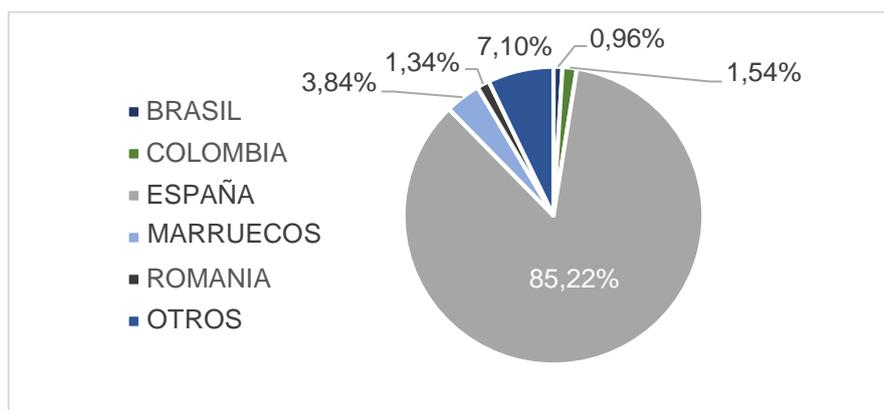
#### **1.2.2.2 Nacionalidad de las personas participantes**

En segundo lugar, tal y como se observa en el siguiente gráfico, un **85%** (444 personas) fueron de nacionalidad **española**; casi un 4% (20 personas) de Marruecos; un 1,5% (8 personas) de Colombia; aproximadamente un 1% (5 personas) de Brasil; un 1,3% (7 personas) de Rumanía; y el 7% restante (38 personas), de otras nacionalidades diversas. Es decir, en total, un **15% de las personas beneficiarias** (78 personas) fueron de **nacionalidad extranjera**. Teniendo en cuenta que, el total de personas extranjeras residentes en Cataluña provenientes de estas otras regiones ese año (2017) era:

- de un 2% de América del Sur (como Brasil y Colombia);
- de un 4% África (como Marruecos);
- y de un 4% de otros países de la UE (entre ellos Rumanía)

En total, un **10%** de los habitantes de Cataluña provienen de las regiones donde se encuentran los países mencionados. Así pues, los datos obtenidos podrían indicar que **una proporción significativa de personas de otras nacionalidades** residentes en Cataluña, fueron beneficiarias del programa.

**Gráfico nº34. Perfil de las personas beneficiarias del programa en el año 2017 – Nacionalidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

Adicionalmente, teniendo en cuenta los datos del Observatorio de Trabajo de Cataluña sobre la **población extranjera en situación de desempleo en Cataluña en** el año 2017, esta era de 86.528 personas, un 20,6% del paro registrado en Cataluña. Considerando las principales nacionalidades de las personas beneficiarias del programa, conviene destacar:

1. de las personas desempleadas provenientes de fuera de la UE, el número de **marroquíes**, 35.356;
2. y de las personas desempleadas provenientes de la UE, el número de **rumanos**, 8.998.

Así pues, un **0,05% de los marroquíes** en situación de desempleo y un **0,08% de los rumanos** participaron en el programa.

Con todo, se puede concluir que, a pesar de la proporción de personas extranjeras desempleadas en Cataluña (20,6%) se corresponde bastante con la proporción de personas extranjeras participantes en el programa (15%), se podría hacer **más esfuerzos para representar bien a este colectivo**. A modo de ejemplo, se podría:

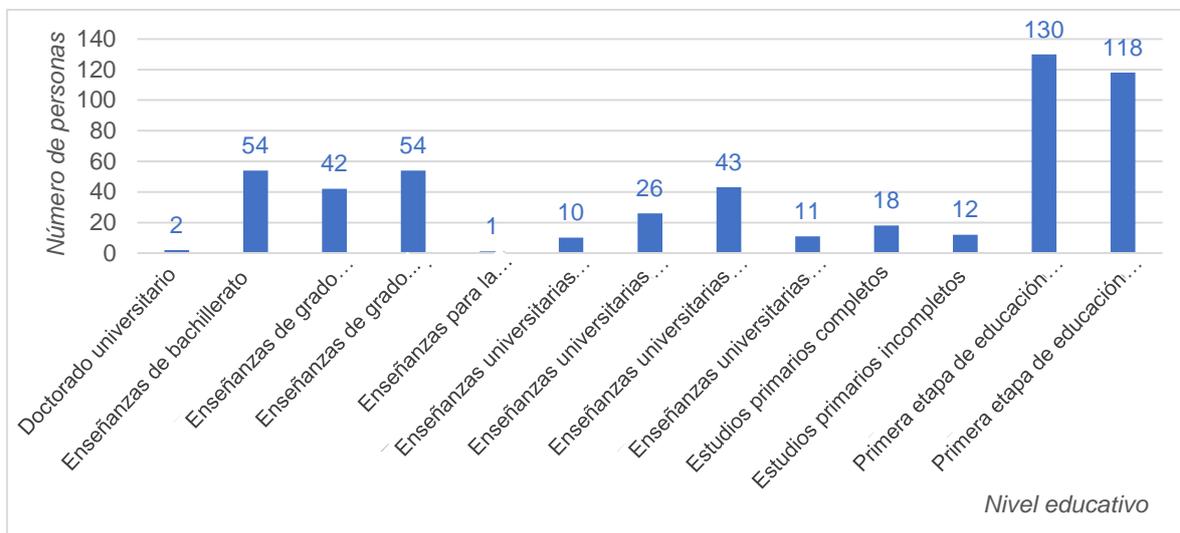
1. Establecer un **grado de prioridad en el listado de colectivos**, dando mayor importancia al mismo, revisándolo y reajustándolo periódicamente, en función de los datos de participación en el programa;
2. O, en función del objetivo que se quiera llegar, **incentivando a las EELL a que realicen acciones comunicativas** que lleguen a estas personas, sobre las actuaciones que desarrollen el marco del programa.

### **1.2.2.3 Nivel educativo de las personas participantes**

En tercer lugar, en cuanto al nivel educativo, el siguiente gráfico presenta que casi la mitad de las personas participantes en el año 2017, un **50%** (260 personas), tenían un nivel muy bajo de educación: **estudios primarios inacabados, primera etapa de educación con o sin título**. Este resultado muestra que efectivamente se prioriza la participación de personas con **baja**

**cualificación profesional.** Además, teniendo en cuenta que el número total de personas desempleadas en Cataluña con educación primaria sin completar o niveles educativos inferiores, en el año 2017 era 28.196, de acuerdo con los datos del Idescat, un **0,92%** participaron en el programa.

**Gráfico nº35. Perfil de las personas beneficiarias del programa en el año 2017 – Nivel educativo**

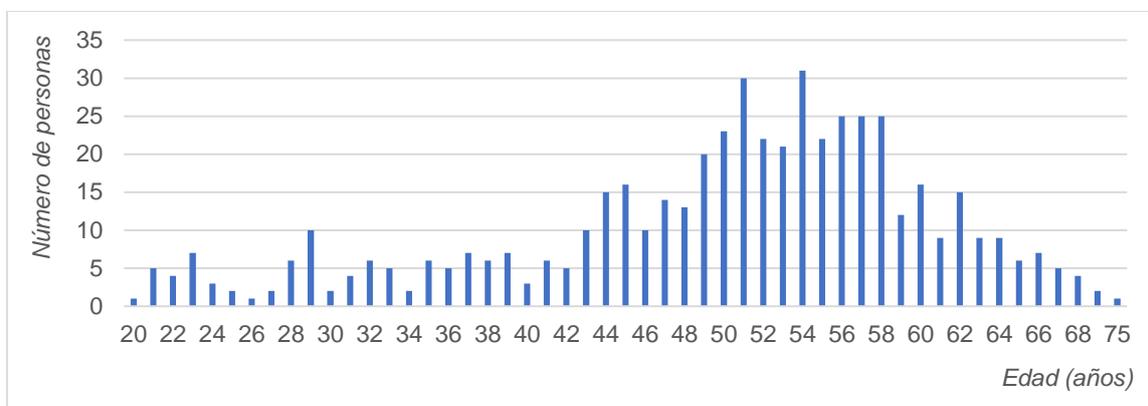


Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

#### 1.2.2.4 Edad de las personas participantes

En cuarto lugar, el siguiente gráfico muestra la distribución de las personas participantes en el programa según su edad. Así pues, la mayor parte de la población participante, un **82%** (412 personas respecto a las 522), era **mayor de 40 años**. Teniendo en cuenta que en el año 2017 había 1.103.314 personas desempleadas en Cataluña de más de 40 años (66% del total de personas desempleadas), de acuerdo con los datos del INE, sólo un **0,03%** participaron en el programa.

**Gráfico nº36. Perfil de las personas beneficiarias del programa en el año 2017 – Edad**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

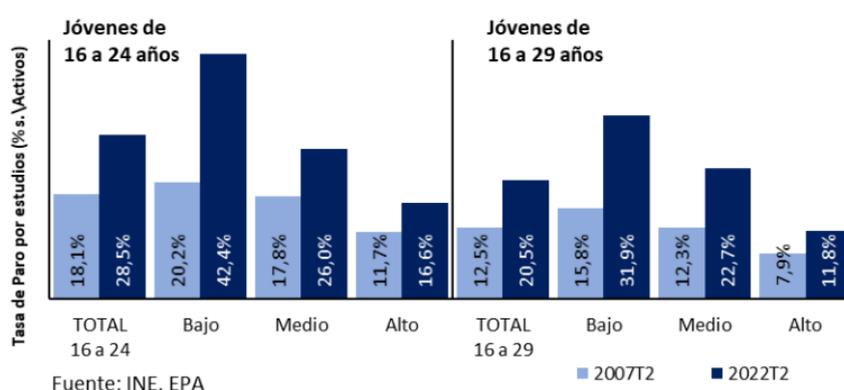
### 1.2.2.5 Conclusiones de la consecución del objetivo de acompañamiento a las personas en situación de desempleo

Con todo, se puede concluir que, a pesar de **sólo cubrir una pequeña parte de la población desocupada**, los **colectivos** que se consideran **prioritarios** por su desventaja laboral y/o riesgo de exclusión social **efectivamente son los principales beneficiarios** del programa de Innovación en el Empleo.

En este sentido, de acuerdo con lo que se establece en la Estrategia Catalana para el Empleo 2012-2020 (ECO), convendría añadir los siguientes colectivos como prioritarios del programa ya que también son vulnerables en el mercado de trabajo:

1. **Personas mayores de 45 años:** teniendo en cuenta que, actualmente, representan casi el 60% del paro de Cataluña
2. **Jóvenes menores de 25 años con un nivel educativo bajo:** teniendo en cuenta que el paro juvenil para la población poco formada es muy elevado y sigue una tendencia creciente en los últimos años, tal y como se muestra en el siguiente gráfico del Ministerio de Trabajo y Economía Social de España:

**Gráfico nº37. Paro juvenil en España por nivel educativo**



Fuente: Informe jóvenes y mercado de Trabajo [24]

## 6.3 Impacto del Programa

Para evaluar el impacto del programa conviene analizar tres aspectos:

- 1) El **grado de innovación** de los proyectos ejecutados en el marco del programa
- 2) La **consecución de los objetivos de impacto** del programa
- 3) La **sostenibilidad de los proyectos** ejecutados

A continuación, se analiza cada uno de ellos de manera detallada.

### 1. Evaluación del grado de innovación de los proyectos

Conviene **analizar dónde ha tenido impacto el carácter innovador de los proyectos ejecutados**, por parte de las EELL en el marco del programa. Por este motivo, tal y como se menciona en el apartado 1.1 Carácter innovador de los proyectos del bloque de Resultados del programa, en la presente evaluación se ha realizado un primer ejercicio de evaluación del grado de innovación de los proyectos ejecutados y su impacto. Para llevarlo a cabo, se envió una **encuesta** a las EELL que habían intervenido en los Focus Group y en las entrevistas, por su participación en la **convocatoria de 2017**.

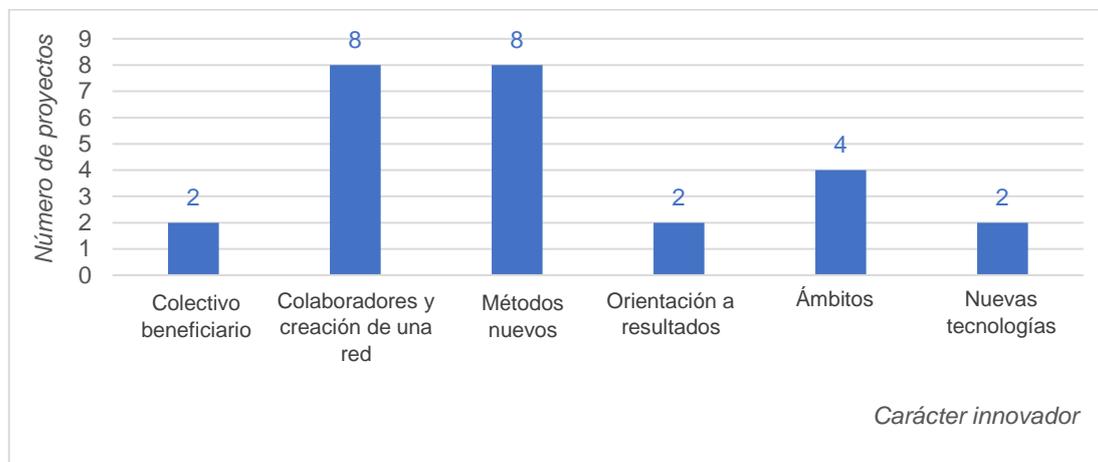
La encuesta constaba de **cinco preguntas**, definidas de acuerdo con las características del carácter innovador, fruto del análisis de buenas prácticas de otras políticas de empleo, tal y como se menciona en el apartado 2.1.1 Definición de Innovación del bloque de Diseño. Estas preguntas eran:

1. El **nombre del proyecto** más reciente ejecutado en el marco del programa
2. El **año** o convocatoria en que se ejecutó
3. La **tipología** del proyecto:
  - a) **Desarrollo** de un servicio o programa **nuevo**, que no existía anteriormente en la entidad
  - b) **Mejora objetiva** en los servicios o programas ya existentes en la entidad
4. El **carácter innovador** de los proyectos:
  - a) **Colectivo beneficiario**: destino a un colectivo beneficiario el cual la entidad nunca se había dirigido
  - b) **Colaboradores y creación de una red**: establecimiento de un vínculo de colaboración con agentes nuevos del territorio, tanto públicos como privados
  - c) **Métodos nuevos**: desarrollo de nuevas maneras de hacer (nuevas actividades, tipología de programas o servicios)
  - d) **Orientación a resultados**: aplicación de nuevas metodologías para evaluar el impacto, la satisfacción, o similares
  - e) **Ámbitos**: trabajo de nuevos ámbitos o temáticas que antes no se trataban
  - f) **Nuevas tecnologías**: implementación de mejoras tecnológicas en la ejecución o gestión del programa/ servicio
5. Breve **resumen** del proyecto

El apartado 1.1 Carácter innovador de los proyectos del bloque de Resultados del programa se centra en la pregunta número 3, enfocada a los resultados obtenidos (si los proyectos son innovadores o no). En este caso, con el fin de evaluar el impacto el programa, conviene destacar la número 4, que es la que permite valorar **dónde ha tenido impacto el carácter innovador** de los proyectos, en base a las categorías establecidas.

En la encuesta, las EELL podían seleccionar más de una categoría, y un **80%** (8 EELL sobre el total de 10) clasificaron la innovación de sus proyectos ejecutados en las **categorías b) y/o c)**.

**Gráfico nº38. Carácter innovador de los proyectos**



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

Con todo, se concluye que la mayoría de los proyectos ejecutados en el marco del programa sirven para establecer **nuevas redes de colaboración y desarrollar nuevas maneras** de hacer en las EELL.

De esta manera, se recomendaría analizar, de cara a futuras ediciones del programa, **donde se innova** con los proyectos innovadores y experimentales ejecutados, y una posible manera de hacerlo es esta: el envío de una **encuesta** a las EELL participantes.

## 2. Evaluación de la consecución de los objetivos de impacto

Los objetivos de impacto planteados, tal y como se detalla en el apartado 2.1 Objetivos del programa del bloque de Diseño, son:

Del programa de Innovación en el Empleo:

- "Acompañar a las personas **participantes en situación de desempleo** en su proceso de búsqueda de empleo, medido con que el **30% de las personas participantes** en el Programa de Innovación en el Empleo **encuentren trabajo** finalizado el programa";

Del programa de Innovación en el Tejido Productivo:

- "Mejorar la competitividad de las empresas participantes, medido con que el **50% de las empresas** que participan en las actuaciones de los diversos planes de ejecución anual mejoren **su competitividad**".

En cuanto al **primer objetivo**, para poder medir el impacto del programa en la **inserción laboral de las personas** participantes en el programa habría que recopilar los datos de su situación laboral a los 6 meses y a los 12 de haber participado en el programa. No obstante, actualmente los datos recopilados no permiten obtener esta información. Antes y después de participar en el

programa, las personas participantes responden unos **cuestionarios de empleabilidad** que permiten identificar si, al acabar las actividades en el marco del programa, **mejora su empleabilidad**. Las opciones posibles de respuesta son las siguientes, según el grupo de empleo de las personas y la categoría:

**"A. Persona que se dirige a un mercado de trabajo favorable**

A1. Persona que prioriza un empleo viable dentro de un sector que no está en retroceso o que se puede ejercer en diversos sectores. La persona no necesita mejorar la formación ni incrementar la experiencia

A2. Persona que prioriza un empleo viable dentro de un sector que no está en retroceso o que se puede ejercer en diversos sectores. La persona necesita incrementar la experiencia

A3. Persona que prioriza un empleo viable dentro de un sector que no está en retroceso o que se puede ejercer en diversos sectores. La persona necesita mejorar la formación

A4. Persona que prioriza un empleo viable dentro de un sector que no está en retroceso o que se puede ejercer en diversos sectores. La persona necesita mejorar la formación e incrementar la experiencia

**B. Persona que se dirige a un mercado de trabajo inestable**

B1. Persona que prioriza un empleo con índice de inserción moderado o bien un empleo viable dentro de un sector en retroceso. La persona necesita mejorar la formación

B2. Persona que prioriza un empleo con índice de inserción moderado o bien un empleo viable dentro de un sector en retroceso. La persona no necesita mejorar la formación ni incrementar la experiencia

**C. Persona con un itinerario previsto a medio o largo plazo por déficits en uno de los factores (estructurales o competenciales)**

C1. Persona que prioriza un empleo con índice de inserción moderado o bien un empleo viable dentro de un sector en retroceso. La persona necesita mejorar la formación e incrementar la experiencia

C2. Persona que prioriza un empleo y/o sector en retroceso o que no tiene un empleo definido, con formación y experiencia

**D. Persona con un itinerario previsto a largo plazo, ya que se dirige a un mercado de trabajo crítico o no tiene un empleo definido**

D1. Persona que prioriza un empleo y/o sector en retroceso o que no tiene un empleo definido, sin formación y/o experiencia

**R. Persona sin disponibilidad por trabajo y/o sin disponibilidad pao**

**Z. Persona que tiene más de un objetivo profesional y que no puede priorizar ninguna**

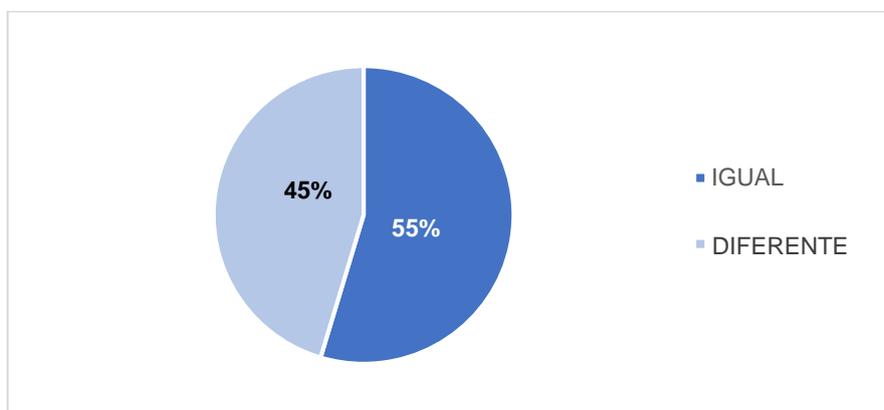
Z1. Persona con diferentes empleos viables, la mayoría dentro de un sector que no está en retroceso o que se dirige a diversos sectores.

Z2. Persona con diferentes empleos, la mayoría con índice de inserción moderado o bien ocupaciones viables dentro de un sector en retroceso

Z3. Persona con diferentes empleos, la mayoría en retroceso o dentro de un sector en retroceso" [23]

Tal y como se observa en el siguiente gráfico, el análisis de las respuestas de las personas participantes en la convocatoria de 2017 permite identificar que sólo un **45%** (49 personas respecto al total de 108 respuestas totales) **cambian su respuesta** después de haber participado en el programa y, por lo tanto, éste podría haber tenido algún impacto en su empleabilidad.

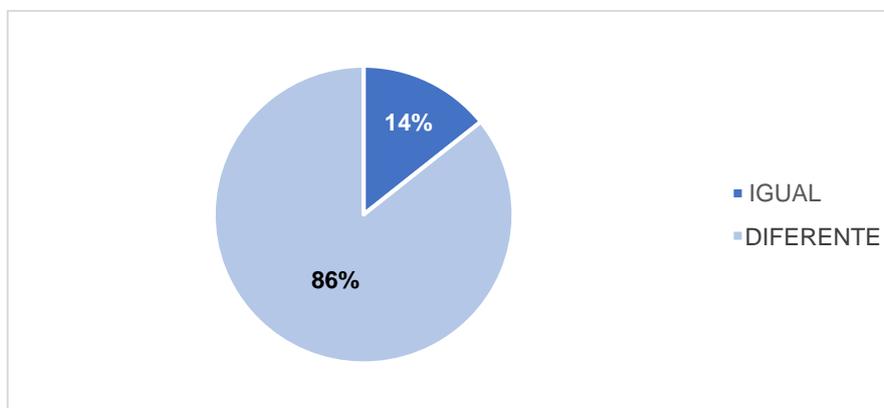
**Gráfico nº39. Cambio en la empleabilidad de las personas**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

El **86%** (42 respuestas respecto a 49 que cambian) de los cambios observados pasan a considerarse dentro de algún **grupo diferente** (p.ej., pasan del grupo A al grupo B), y sólo el **14%** restante (7 personas) se mantienen en el mismo grupo, pero en diferente categoría. Este resultado se puede observar en el siguiente gráfico:

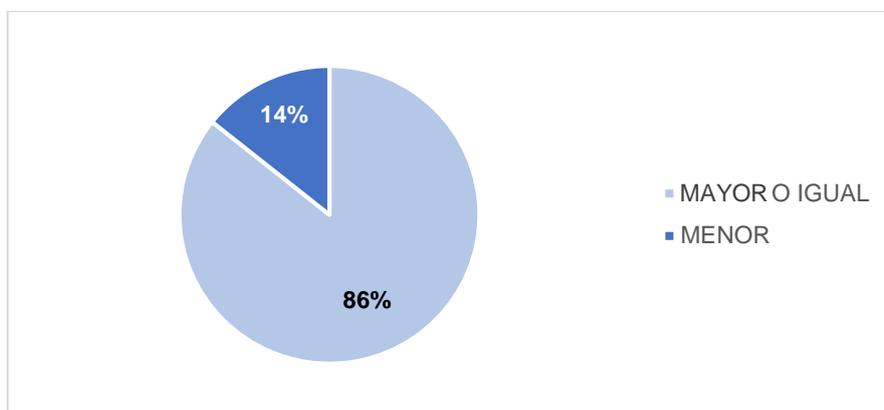
**Gráfico nº40. Cambio en el grupo de empleo**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

Del 14% de personas que se mantienen en el mismo grupo, pero cambian de categoría, el **85,7%** (6 personas sobre 7) lo hacen **mejorando su empleabilidad** según las categorías establecidas con el cuestionario, pasando a una categoría superior.

**Gráfico nº41. Cambio en la categoría del grupo de empleo**



Fuente: Elaboración propia a partir de datos internos del SOC [23]

Así pues, se concluye que el programa puede haber tenido algún impacto positivo sobre la empleabilidad de las personas participantes, según los resultados obtenidos con los cuestionarios. No obstante, estos no permiten identificar si encuentran trabajo o no al finalizar su participación en el programa.

Para ello, se podría recoger los datos, a través de los propios cuestionarios de empleabilidad, añadiendo unas preguntas específicas que permitieran extraer esta información.

Respecto al **segundo objetivo**, para valorar el impacto del programa en la **competitividad de las empresas** que participan, se necesitaría:

1. Primero, definir unos indicadores de competitividad (p.ej. el incremento de la facturación media anual o del número de clientes medios anuales)
2. Segundo, recoger datos al respecto y, tal y como se menciona en el apartado 2.1 Objetivos del programa del bloque de Diseño, se recomienda hacerlo a través de una encuesta a las empresas beneficiarias.

Así pues, actualmente no se dispone de estos datos y, por tanto, no se puede evaluar el grado de consecución de estos dos objetivos.

### **3. Evaluación de la sostenibilidad de los proyectos**

Hay que considerar que el impacto será mayor si el proyecto ejecutado es sostenible y perdura más allá de la subvención; es decir, en aquellas pruebas piloto que han tenido éxito, sería conveniente que se pudiera dar continuidad.

En este sentido, teniendo en cuenta que a día de hoy no se dispone de datos respecto a la continuidad de los proyectos, para la presente evaluación, se ha testeado a través de las entrevistas efectuadas.

En las entrevistas se identificaron varios **casos de éxito que se han podido mantener en la entidad local**. Entre ellos, se encuentra el **caso del Consell Comarcal del Baix Empordà**, donde la persona entrevistada comentaba que los proyectos ejecutados en el marco del programa permitían **plantear líneas de trabajo con continuidad** a la entidad, evolucionadas a partir del proyecto en sí.

Otro ejemplo es el caso **del Ayuntamiento de Igualada**. La persona entrevistada explicaba que han realizado muchos proyectos en el marco del programa, ya que es una entidad muy recurrente. De estos proyectos, los que principalmente se han mantenido en la entidad han sido los proyectos en el **marco del programa de Innovación en el Empleo**, y se han mantenido ya sea a través de otras fuentes de financiación o con recursos propios. Aquellos proyectos que no han mantenido a la entidad local han sido por el motivo de falta de recursos.

Con todo, se concluye que la sostenibilidad de los proyectos exitosos está condicionada a los recursos de las EELL y, debido a que estos son escasos, a menudo es complicado garantizar su continuidad. No obstante, algunas EELL lo consiguen, ya sea a través de recursos propios o con financiación externa.

En este punto, dado que todas las EELL entrevistadas argumentaron su dificultad de sostener los proyectos exitosos, con la **falta de recursos propios** que las caracteriza, sería recomendable que el SOC potenciara el **apoyo y la asistencia técnica** que ofrece el SDEL a las EELL, para **acceder a fondos de financiación** adicionales, a través de acciones de acompañamiento, capacitación, servicios de mentoría, etc. con el fin de conseguir que estén formadas y lo apliquen en beneficio del programa.

Sin embargo, es importante acostumbrar a las EELL a reflexionar en la solicitud sobre cómo financiarán los proyectos piloto que desarrollen en el marco del programa y que sean exitosos.

## 7. CONCLUSIONES

### 1. Diseño

- La razón de ser del programa Proyectos Innovadores y Experimentales lo convierte en una herramienta útil y necesaria para las EELL, pues facilita la ejecución de proyectos y pruebas piloto que se consideran innovadores y enfocados a la mejora del territorio. Así lo han afirmado todas las EELL participantes en la presente evaluación, añadiendo, incluso que, en muchas ocasiones, de no existir esta subvención, tendrían dificultades para testear nuevas ideas. No obstante, se echa en falta una definición del concepto innovación que, aunque acabe siendo genérica, permita su medida. En este sentido, en el siguiente capítulo se plantean algunas recomendaciones al respecto.
- Se trata de un programa **coherente** con su diseño, que **promociona la flexibilidad** de las EELL a la hora de implementar proyectos

innovadores, respondiendo así al concepto bottom-up y a la importancia de adaptar y personalizar. En este sentido,

- El programa da pie a proyectos muy diversos que correspondan al ámbito del empleo o mejora del tejido empresarial;
- Las denegaciones de solicitudes son escasas, valorándose así el potencial de todas las propuestas y el conocimiento especializado de cada territorio.

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

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

- La **subvención**, como instrumento de gestión del programa, lleva necesariamente asociadas una serie de limitaciones como una serie de **requisitos** muy estrictos, que en un programa donde se fomenta la innovación pueden no ser los más adecuados. En concreto:
  - **La duración del programa es de un año.** En la práctica, y teniendo en cuenta que la mayoría de los proyectos hacen referencia a la contratación de personal o asistencia técnica; este marco temporal puede representar una limitación, pues el tiempo de ejecución efectiva se reduce.
- 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, 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.
- El **público objetivo** se ha definido desde un punto de vista amplio y poniendo como criterio principal la disposición de un cierto liderazgo en el territorio. Este matiz se considera adecuado y necesario ya que, así, se facilita la organización y la intervención de agentes clave durante la ejecución, se fomenta el **consenso**, y de alguna manera, es este liderazgo el que puede después posibilita la continuidad de los proyectos

piloto testeados. Adicionalmente a lo anterior, se ha establecido una distinción entre públicos objetivos, en función de si las EELL han participado o no previamente en el programa de Planificación Estratégica. Como se verá en el apartado de recomendaciones, su unificación sería deseable ya que se mantendría la vocación de adaptabilidad, a la vez que se eliminarían las restricciones que afectan sólo a un grupo.

- La **estructura** actual del programa es **compleja** y puede provocar el riesgo de que tanto las EELL como el equipo de SDEL pierdan la visión global de los proyectos que se ejecutan, al trocearlos en partes muy pequeñas y subvencionarlos, no como un todo, sino acción a acción. En este sentido,
  - Los proyectos deben enmarcarse dentro de un programa; a continuación, dentro de unos ámbitos de actuación previamente definidos (ascienden a 20), y finalmente, escoger de un listado cerrado las acciones que utilizarán para ejecutar cada uno de los subproyectos que conforman los proyectos. El otorgamiento de la subvención se lleva a cabo por tipo de acción y no por proyecto, provocando que otorgamientos parciales afecten negativamente a la correcta ejecución de un proyecto.
- 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 la 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.
- Aunque no se considera problemático para el equipo del 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. A modo de ejemplo, existe documentación de 20 páginas y otra de más de 900 páginas.

## 2. Resultados

- La **satisfacción de las EELL con el programa es elevada**, lo que se corrobora con su **recurrencia**. En concreto, un 40,5% de las comarcas de Cataluña (15 respecto a las 37 candidatas<sup>8</sup>) tienen EELL beneficiarias del programa a lo largo del periodo estudiado (2015-2019)
  - En cuanto a los **aspectos mejor valorados**, destacan:
    - El soporte y proximidad de SDEL a lo largo de todo el proceso, siempre que se les contacta de manera proactiva
    - La guía de PT como herramienta que aporta directrices y ejemplos para poder definir y ejecutar un buen proyecto innovador
  - 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.
    - 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). Dado que el proyecto innovador que se quiere ejecutar debe estar previamente definido en la solicitud, disponer de tiempo suficiente podría mejorar la calidad y precisión. De hecho, la convocatoria no ha sido abierta todos los años de análisis, generando así, mayor incertidumbre.
    - Poco conocimiento de qué llevan a cabo otros territorios
    - La estructura del programa se considera compleja, tanto por la solicitud de la subvención, como por la fase de justificación económica
    - Lo que se subvenciona, que corresponde a tipos de acciones concretas que se incluyen dentro de un mismo proyecto y no al proyecto como tal. En caso de obtener una aprobación parcial, la correcta ejecución del proyecto se dificulta y se pierde la visión global y única. Uno de los factores que agrava esta situación es que, en la solicitud, se pide priorizar proyectos en lugar de tipo de acción. Hay que tener en cuenta que la proporción de proyectos **aprobados parcialmente** es significativamente alta, de entre casi un **47%** en el año 2015 (39 sobre 83) y un **26,44%** en el año 2016 (23 sobre 87)
- Se trata de un programa que financia proyectos en dos ámbitos: la Innovación en el **Empleo** y la Innovación en el **Tejido Productivo**. A lo

---

<sup>8</sup> Restando las 5 comarcas que por su participación en el programa de Trabajo en las Comarcas no participan en el programa de Innovadores.

largo de los 5 años estudiados siempre ha sido superior por el programa de Innovación en el Tejido Productivo, oscilando entre los 36 y 75 proyectos, en los años 2017 y 2019, respectivamente. Aspecto muy positivo y que hay que seguir potenciando, pues los servicios y programas del SOC habitualmente se destinan más a la persona, y en menor medida al ecosistema empresarial. Se trata, por tanto, de un complemento importante al resto de políticas; y es que para mejorar el empleo hay que tener en cuenta tanto la oferta como la demanda de trabajo.

- La **tipología de entidad local** con más solicitudes entre los años 2015 y 2019 es **Ayuntamientos y organismos de creación voluntaria dependientes de los mismos**. Concretamente, el **64%** (32 respecto al total de 50) de las EELL solicitantes a lo largo del periodo (2015-2019) corresponden a Ayuntamientos u organismos de creación voluntaria dependientes de los mismos (Institutos Municipales, entre otros). Con todo, podría decirse que son estas las más activas a nivel de DEL, seguramente por su alcance y capacidad técnica, así como liderazgo territorial de entidades como, por ejemplo, los Ayuntamientos.
- El **seguimiento del programa** por parte del equipo del SDEL es dificultoso debido a:
  - Baja usabilidad de las herramientas de gestión disponibles, que provoca que tengan que trabajar con BBDD propias que generan manualmente.
  - Poca disponibilidad de datos agregados para obtener una visión global del programa, del estado de ejecución de los proyectos y de los resultados. A modo de ejemplo, la finalización con éxito o no de los proyectos no se encuentra digitalizada o en un sistema de información, sino que se debe buscar una a una dentro de la documentación.
  - Pocos recursos de personas para poder llevar a cabo un seguimiento adecuado, pues el volumen de carga administrativa ligado a la gestión de la subvención es elevado.
- En relación con la **efectividad del programa**, a grandes rasgos, se trata de un programa que alcanza sus objetivos ya que los proyectos ejecutados, cumplen con la definición de innovación propuesta en el informe; en concreto, provocan una mejora del resultado, gracias a la optimización de servicios o programas actuales, o al desarrollo de nuevos. Según los resultados obtenidos en la presente evaluación, los proyectos analizados se enmarcarían, la mayoría, en esta segunda categoría. Adicionalmente, el análisis llevado a cabo muestra que la tasa de cumplimiento de los objetivos previstos por las entidades oscila entre un 70-80%, aspecto muy positivo. Aun así, como se verá en el siguiente apartado de recomendaciones, es importante agilizar la explotación de estos datos para facilitar el seguimiento, y repensar algunos de los indicadores ya definidos.
- La diversidad del territorio catalán se refleja en los resultados del programa, donde puede apreciarse cómo, territorios menos maduros a nivel de DEL, tienen mayores dificultades para llevar a cabo una buena ejecución de sus proyectos. Aunque la diversidad no es, per se, un

aspecto negativo, esta sí provoca que, por falta de experiencia, algunas planificaciones de proyectos no sean del todo detalladas, otras lo sean demasiado y no den espacio a la incertidumbre inherente del entorno, y algunas se encuentren con mayores problemas ante aprobaciones parciales. Por lo tanto, en estos casos, la flexibilidad y libertad del programa puede jugar en contra y, por ello, es importante encontrar un balance entre esta flexibilidad y la necesidad de pedagogía de algunas entidades. Así, lo que se cree muy positivo es la posibilidad de disponer de unos criterios de valoración, claros y medibles, que a la vez permitan un margen de maniobra suficiente para dar cabida a proyectos con potencial.

- A **nivel presupuestario**, mientras que el importe **disponible** para las convocatorias ha sido en torno a los 2.000.000€ y los 3.000.000€ entre los años 2015, 2016 y 2017, el importe **medio** solicitado aquellos años fue de 3.113.485€ y el otorgado de 2.337.400€. Así, el importe solicitado y otorgado siempre ha estado por encima del importe disponible. Por lo tanto, hay que seguir haciendo difusión del programa para promover la innovación en el territorio.

### 3. Impacto

- La evaluación del impacto de las políticas públicas se considera una buena práctica necesaria, a pesar de ser compleja su medida. Al tratarse de proyectos innovadores, **el impacto debe medirse en dos niveles**: el primero, **en la propia innovación**, y el segundo, con **el impacto en el territorio**.
  - Por el primero, se han seguido las buenas prácticas propuestas por la UE y el SEPE, para definir y aplicar diversos criterios que permiten evaluar cómo y en qué se ha innovado, por cada una de las EELL (colectivo beneficiario, colaboradores y creación de una red, métodos nuevos, orientación a resultados, ámbitos, nuevas tecnologías).

Los resultados muestran que, el mayor impacto se encuentra en la manera de innovar en la colaboración con los actores del territorio, seguido de la manera de hacer y métodos empleados por las EELL. Por lo tanto, la innovación en el marco del programa y en la convocatoria analizada iría enfocada, sobre todo, a mejoras internas, metodologías y maneras de hacer, siendo la innovación en los colectivos más reducida.
  - Para el segundo, la evaluación del impacto ha tenido un alcance más reducido, aunque se proponen recomendaciones en el siguiente capítulo.
    - En concreto, para los proyectos destinados a la Innovación en el Empleo, se ha podido verificar un impacto positivo sobre la empleabilidad de las personas participantes. Esta conclusión se basa en que la mayoría de las personas respondientes a los cuestionarios de empleabilidad cambió o mejoró su categoría de grupo de empleo una vez

finalizada su participación en el marco del programa de Innovación en el Empleo.

- Una de las aspiraciones últimas del programa y de las EELL participantes, es que los proyectos que testean y son un éxito, acaben teniendo una **continuidad**. Según ha podido observarse, esta sostenibilidad en el tiempo de los proyectos exitosos no es clara y muchas veces queda supeditada a la **disponibilidad de recursos** de la entidad local. De hecho, las EELL participantes en el programa, no especifican en la solicitud qué mecanismos tienen a su disposición para poder dar esta continuidad. Aun así, sí es cierto que algunos proyectos se han movido mantener, ya sea con recursos propios que habían anticipado o con financiación externa. La segunda opción, no obstante, sigue creando inestabilidad y dependencia de subvenciones.

## 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 nº5. Recomendaciones de la evaluación del programa

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Simplificación de la estructura del programa</b></p>	<p>Se recomienda simplificar la estructura del programa, pues actualmente, se puede perder la visión de proyecto y su ciclo, al desglosarlo tanto y hablar de proyecto-subproyecto. Convendría pues, prescindir de los tipos de acción y subvencionar por proyectos en lugar de subproyectos. Actualmente, el equipo de SDEL se encuentra trabajando en este punto, y gracias a esta simplificación se eliminarán los efectos negativos de las aprobaciones parciales, y se favorecerá la planificación y gestión de proyectos integrales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Estructura del programa:</b> aunque se valora positivamente que el programa impulse proyectos con impacto tanto en el marco del empleo como en el tejido productivo, y esté diseñado de manera que dé cabida a proyectos de diversas tipologías para adaptarse a la heterogeneidad del territorio; se recomienda simplificar la estructura del programa. Actualmente, una entidad que quiere presentarse a la convocatoria debe incluir sus proyectos dentro de uno de los <b>dos tipos de programa</b>, después reflexionar sobre qué <b>ámbito de actuación</b> se tratan de los <b>veinte</b> que hay y, finalmente, por cada uno de los subproyectos, definir con qué <b>tipo de acción</b> se desarrollarán, de entre los <b>diez</b> posibles. La subvención se enmarca en el tipo de acción y no en el proyecto.</li> <li>2. <b>Captación de EELL:</b> hay un volumen importante de EELL que participan recurrentemente en el programa ya que se le conocen bien, dominan su funcionamiento y la elaboración de la documentación requerida. Por lo tanto, a pesar de considerar compleja su estructura, consideran que es un programa relevante y, del que hay que hacer uso. Ahora bien, el resto de EELL que no participan o que no lo hacen de manera recurrente, a menudo es porque tienen dificultades con la elaboración de la documentación y la clasificación de los proyectos, debido a la complejidad de la estructura actual. La simplificación de esta estructura serviría, entre otros motivos, para incentivar a participar en el programa a este conjunto de EELL.</li> <li>3. <b>Aprobaciones parciales:</b> la estructura actual del programa formada por proyectos y subproyectos deriva en un porcentaje de aprobaciones parciales muy elevado, lo que dificulta la implementación de los proyectos</li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
		<p>que quedan aprobados parcialmente, pues a menudo los subproyectos que se aprueban van condicionados al resto.</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Actualización de las Bases del programa</b></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>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Público objetivo:</b> aunque el público objetivo definido actualmente está pensado para dar cabida a todas las EELL que tengan algún tipo de liderazgo territorial y una planificación establecida; y que la distinción, llevada a cabo entre EELL que derivan del programa de PE y las EELL que llegan por cualquier otra vía, pretendía garantizar la accesibilidad y la flexibilidad, se propone unificar criterios. Esto es así porque, tal y como están definidos en la actualidad, los criterios establecidos por las EELL que provienen del programa PE parecen más estrictos que los establecidos por el resto. Con todo, se conseguiría un acceso al programa amplio e igualitario.</li> <li>2. <b>Concepto innovación:</b> a pesar de que actualmente se define el concepto innovación, se recomienda concretarlo para poder comprobar que los proyectos implementados sean realmente innovadores. Siguiendo la lógica del programa y del concepto de DEL, ambos definidos bajo la premisa de flexibilidad, se propone y se recomienda establecer una definición de Innovación que, a pesar de ser general, permita de alguna manera, guiar a las EELL y facilitar la medida de su desempeño a través de diferentes parámetros. Esta definición y los parámetros por su medida se podrían incluir en las bases. En este sentido, se propone, siguiendo la metodología de identificación de buenas prácticas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). Así, innovación podría considerarse un cambio que mejora el resultado. Este cambio puede corresponder a: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Un desarrollo de un servicio o programa <b>nuevo</b>, que no existía anteriormente en la entidad, o</li> <li>b. Una mejora <b>objetiva</b> en la operativa, los servicios o programas ya existentes en la entidad.</li> </ol> </li> <li>3. Respecto los parámetros para valorar el carácter innovador de los proyectos, se han definido las siguientes categorías y se basan en un análisis de buenas prácticas de otros servicios de empleo: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Colectivo beneficiario:</b> destino a un colectivo beneficiario el cual la entidad nunca se había dirigido</li> <li>b. <b>Colaboradores y creación de una red:</b> establecimiento de un vínculo de colaboración con agentes nuevos del territorio, tanto públicos como privados</li> </ol> </li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
		<ul style="list-style-type: none"><li>c. Métodos <b>nuevos</b>: desarrollo de nuevas maneras de hacer (nuevas actividades, tipología de programas o servicios)</li><li>d. <b>Orientación a resultados</b>: aplicación de nuevas metodologías para evaluar el impacto, la satisfacción, o similares</li><li>e. <b>Ámbitos</b>: trabajo de nuevos ámbitos o temáticas que antes no se trataban</li><li>f. <b>Nuevas tecnologías</b>: implementación de mejoras tecnológicas en la ejecución o gestión del programa/servicio</li></ul> <p>4. Todo el anterior, se ha testeado durante la evaluación.</p>

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

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

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Formalización del SDEL (reenfoque de su rol dentro del marco del DEL)</b></p>	<p>Actualmente, el Servicio de DEL del SOC está orientado y limitado por el sistema de financiación de las Políticas Activas de Empleo y el instrumento que vehicula los programas: la subvención. No obstante, el 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 exitosos, 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 <b>reenfocar cómo se concibe el servicio de SDEL</b>. De esta manera, no sólo se <b>formalizaría un apoyo</b> que ya se está prestando, sino que éste podría <b>ampliarse</b>. Sin embargo, se garantizaría el <b>seguimiento y evaluación</b> de los proyectos</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acuerdo con la separación de funciones, el SDEL es responsable de <b>revisar documentación técnica del programa</b>. No obstante, la documentación de justificación a menudo no la pueden revisar detalladamente ya que <b>no disponen de los recursos humanos suficientes</b> para hacerlo. Si el SDEL se formalizara y se destinasen más recursos económicos, podría resolverse esta problemática.</li> <li>2. La evaluación de impacto y seguimiento de los proyectos implementados, 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.</li> <li>3. El apoyo prestado por SDEL a las EELL es uno de los aspectos mejor valorados de los programas</li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
	<p>implementados más allá de la anualidad, aspecto fundamental para poder hacer realidad la teoría del cambio. Finalmente, permitiría el correcto dimensionado del equipo. Con todo, se dispondría de un espacio de acompañamiento y formación que ayudaría a equilibrar la diversidad de madurez en el ámbito de DEL del territorio catalán. Si esta <b>formalización</b> no fuera posible, se podría <b>destinar una parte de presupuesto de la convocatoria</b>.</p>	

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Modelo de seguimiento y evaluación del programa</b></p>	<p>Para garantizar <b>la efectividad</b> del programa y, sobre todo, <b>el impacto</b> real en el territorio es necesario llevar a cabo un buen <b>seguimiento</b> del programa durante su ejecución y la evaluación posterior. Para conseguirlo, es necesario definir los <b>indicadores</b> adecuados, su fuente de <b>datos</b>, <b>periodicidad</b> y persona <b>responsable</b> asignada. En este sentido, sería necesario que los indicadores se definieran a dos niveles:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>General</b>: indicadores del SOC a nivel global (ver el ejemplo)</li> <li>2. <b>Proyecto</b>: indicadores de resultados de los proyectos implementados por las EELL. Estos deberían definirlos las EELL en la planificación de los proyectos y sería necesario que los fueran perfeccionando y actualizando durante la ejecución, manteniendo informado al SOC de los cambios aplicados.</li> </ol> <p>Actualmente la principal herramienta de seguimiento es el <b>informe semestral</b>. No obstante, se recomendaría digitalizar la recopilación de los indicadores de seguimiento de los proyectos de manera que fuera ágil y sencillo evaluarlos posteriormente. Sin embargo, para llevar a cabo un</p>	<p>Para este modelo de seguimiento y evaluación habría que definir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>a) OBJETIVOS E INDICADORES:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nivel estratégico: revisión de los <b>objetivos</b> globales del programa y asignación <b>de indicadores</b> (objetivos de <b>resultados</b> y de <b>impacto</b>)</li> <li>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)</li> </ol> </li> <li><b>b) TEMPORALIDAD:</b> aquí se debe tener en consideración la naturaleza del programa. Por un lado, habría que tener en cuenta que el impacto esperado del programa <b>de Innovación en el Empleo</b> es sobre las <b>personas</b>, habría que recopilar la información de los indicadores, primero, al cabo de <b>6 meses</b> de su participación en el programa, y segundo, <b>al cabo de un año</b>. Teniendo en cuenta que el mayor impacto en las personas debería observarse en el corto plazo, y a medida que pasa el tiempo, el impacto debería atenuarse y bajar la relación causa-efecto. Por otro lado, respecto al programa <b>de Innovación en el Tejido Productivo</b>, habría que tener en cuenta que el impacto esperado es sobre las <b>empresas</b> con el fin de definir la temporalidad adecuada.</li> <li><b>c) IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES OBJETIVOS:</b> 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%.</li> <li><b>d) RESPONSABLE:</b> de acuerdo con la separación de funciones, es necesario determinar quién se encargaría de llevar a cabo el seguimiento y evaluación planteado)</li> </ol> <p><b>MODELO DE DATOS:</b> para poder mantener un control y una visión global de la evolución de los proyectos y cómo estos están siendo definidos habría que estudiar qué datos son necesarios y definir mecanismos para recopilarlos de manera que sean fácilmente explotables. La técnica recomendada es <b>la encuesta</b>. Para evaluar <b>el impacto desde el SOC</b> hay que tener en cuenta dos niveles:</p>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
	<p>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 demasiados 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. Actualmente se han detectado memorias de proyecto muy diversas: algunas de 20 páginas y otras de más de 900.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Básico: por un lado, que el <b>carácter innovador</b> de los proyectos implementados tenga un impacto. Para medir este impacto, se recomienda enviar una <b>encuesta</b> a las EELL al final del periodo de la subvención, preguntando por los <b>parámetros</b> definidos que permiten medir el carácter innovador de los proyectos, y así ver dónde han impactado los proyectos efectivamente implementados.</li> <li>2. Por otro lado, que los <b>proyectos exitosos se puedan sostener</b> en las EELL. Esta información se podría recoger también con una encuesta en las EELL, esta un año más tarde, para ver qué proyectos exitosos siguen implementados en las EELL en cuestión.</li> <li>3. Micro: que las <b>personas y empresas</b> participantes <b>mejoren su situación</b> previa a su participación en el programa. Para recoger la información al respecto, se podría hacer mediante una <b>encuesta</b>, tanto a las personas como a las empresas, de acuerdo con la temporalidad establecida.</li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Enfoque y concreción de las funciones de los Servicios de Verificación de Programas de Empleo y el Servicio de Control y Justificación Económica</b></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> <p>1) La adecuación del listado de verificaciones in situ</p> <p>2) El plazo de revisión de la documentación económica y de la emisión de revocaciones</p> <p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Revisión de la adecuación del listado de verificaciones in situ:</b> 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 <b>entrar en el detalle</b> de las evidencias, lo que sería de gran utilidad para <b>anticipar riesgos y tener capacidad de reacción y mejora</b>. 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.</li> <li>2. <b>Ajuste del plazo de revisión de la documentación económica:</b> 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.</li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Red de colaboración entre EELL y el SOC</b></p>	<p>Sería recomendable retomar la Red de Desarrollo Local de Cataluña que se impulsó desde el SDEL años atrás. En el caso de este programa la red toma aún más importancia ya que, al tratarse de proyectos innovadores, sirve de gran ayuda conocer otras experiencias en todo el territorio catalán para, entre otros motivos:</p> <p>(1) no empezar de cero a plantear los proyectos;</p> <p>(2) no testear proyectos que ya se han intentado ejecutar y no han tenido éxito.</p> <p>En este sentido, se podría crear una red de colaboración que permitiera:</p> <p>1) que las EELL conozcan buenas prácticas, lecciones aprendidas y casos de éxito de otros EELL porque así se pueden inspirar, ya que al tratarse de proyectos innovadores es muy importante tener una referencia y no crear de 0;</p> <p>2) networking entre EELL para fomentar la colaboración</p> <p>3) poner a su disposición formaciones y materiales de interés.</p> <p>Esta red podría ser: virtual, presencial (jornadas) o híbrida.</p> <p>Como inspiración, se podría utilizar la Red de Centros Públicos para la Ocupación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación para</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Mecanismos de colaboración:</b> serviría a las EELL para <b>compartir mecanismos</b> para establecer <b>vínculos o redes de colaboración</b> con agentes clave de su territorio</li> <li><b>Buenas prácticas:</b> conocer <b>proyectos innovadores</b> de otros territorios que sirvan como <b>fuentes de inspiración</b>, es uno de los aspectos más comentados por parte de las EELL.</li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
	<p>el Empleo (COE), espacios de innovación y experimentación para potenciar la evolución de las políticas públicas activas de empleo, llevando a cabo acciones de formación continua.</p> <p>Esta red de colaboración se podría operativizar a través de la creación de una oficina técnica.</p>	

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Comunicación y difusión del programa</b></p>	<p>Aunque existe un volumen considerable de EELL que participan en el programa recurrentemente, hay otros que no han participado nunca. En algunos casos, no participan por desconocimiento del programa y sus beneficios. Así pues, sería recomendable llevar a cabo <b>acciones de difusión</b> del programa, dirigiéndolas 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 <b>modelo de datos</b>, 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"> <li>1. <b>Captación de EELL poco recurrentes:</b> llevar a cabo <b>acciones de comunicación y difusión</b> del programa podría ser útil para llegar a la proporción de EELL que, por <b>desconocimiento, no participan</b> en el programa</li> <li>2. <b>Potenciación de las redes de colaboración:</b> dar a conocer el programa al resto de <b>agentes clave</b> de los territorios, para <b>facilitar las redes de colaboración</b> de los proyectos y su implicación</li> <li>3. Contribuiría a la <b>difusión de la complementariedad</b> entre los tres programas evaluados</li> </ol>
<p><b>Planificación de las convocatorias</b></p>	<p><b>Desde el SOC</b>, sería recomendable valorar la planificación de las convocatorias y la elaboración de un <b>calendario tentativo</b>.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A pesar de no encontrarse dentro de las competencias del equipo de SDEL, se recomienda que desde el <b>SOC</b> se dediquen esfuerzos a evaluar un posible <b>calendario tentativo de las convocatorias previstas</b> 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</li> </ol>

RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN	DETALLE Y EJEMPLOS
<p><b>Reflexión sobre el instrumento jurídico que apoya el programa</b></p>	<p>El programa se vehicula a través del instrumento de la <b>subvención</b>. Éste dispone de ciertas limitaciones y por ello, se cree conveniente la necesidad de crear un espacio de reflexión para valorar si es o no el más adecuado. En concreto, al tratarse de la subvención, es un instrumento rígido que no siempre es el más adecuado en situaciones donde la flexibilidad y la promoción de la heterogeneidad del territorio es una prioridad. En el caso concreto de Innovadores, además de los factores anteriores, se suma la problemática de si la <b>anualidad</b> es suficiente para poder ejecutar con éxito un proyecto innovador. De hecho, la mayoría de las EELL participantes en el programa han manifestado que el periodo de un año es demasiado breve, sobre todo porque antes de iniciar la ejecución y cuando hay contrataciones involucradas, el proceso se demora.</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] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, [Población empadronada](#).
- [6] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, [PIB y PIB por habitante](#)
- [7] Eurostat, [Real GDP per cápita](#)
- [8] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, [Tasa de actividad, empleo y paro](#)
- [9] (INE), Instituto Nacional de Estadística, [Tasa de paro por sexo y grupo de edad](#)
- [10] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, [Afilaciones al Régimen especial de trabajadores autónomos](#).
- [11] (Idescat), Instituto de Estadística de Cataluña, [Afilaciones al régimen general de la Seguridad Social y al régimen especial de la minería del carbón](#)
- [12] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Anexo Acta Órgano Colegiado programa de Proyectos Innovadores y Experimentales, Barcelona, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019.
- [13] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Guía de Prescripciones Técnicas del programa Proyectos Innovadores y Experimentales, Barcelona, 2019.
- [14] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), ORDEN TSF/138/2018, de 1 de agosto, Programa de proyectos innovadores y experimentales, Barcelona, 2018.
- [15] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Ficha planificación Programa proyectos innovadores y experimentales\_v3, Barcelona.

- [16] Ayuntamiento de Igualada, Memoria de solicitud Ayuntamiento de Igualada 2017, Ficha-resumen proyecto Empleo, 2017.
- [17] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Acta Órgano Colegiado programa Proyectos Innovadores y Experimentales, Barcelona, 2015, 2016, 2017.
- [18] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Informe de Resultados, Barcelona, 2016, 2017.
- [19] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Acta de visita IE, Barcelona, 2019.
- [20] Ayuntamiento de Igualada, Informe Anual ACTO III: "Tejido ideas y redes", 2017.
- [21] Ayuntamiento de Santa Perpètua de Mogoda, Programa Industria: Futuro 4.0 en la Riera de Caldes, 2017.
- [22] Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral del Territorio (MIDIT), Informe Anual Proyecto Innovador: "El Plan Estratégico de desarrollo económico local de la MIDIT: Más allá del horizonte 2020", 2017.
- [23] Servicio Público de Empleo de Cataluña (SOC), Cuestionarios de empleabilidad, 2017.
- [24] Ministerio de Trabajo y Economía Social, Vicepresidencia Segunda del Gobierno, Informe jóvenes y mercado de trabajo, 2022.

## 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 nº6. Matriz de evaluación**

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

Bloques	Aspectos de análisis	Técnicas de análisis
<b>Resultados - Eficacia -</b> Análisis de los resultados del programa	<b>Experiencia y satisfacción entidades beneficiarias - ciclo de proyecto</b>	- Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	<b>Experiencia y satisfacción entidades beneficiarias - ciclo de subvención</b>	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	<b>Experiencia y satisfacción participantes del programa</b>	- Entrevistas EELL - Encuestas - participantes (personas/empresas)
	<b>Alineamiento del ciclo del proyecto y el ciclo de subvenciones</b>	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	<b>Adecuación de las ofertas presentadas</b> (p.ej. facilidad de la valoración de criterios, dificultades, duración, ratio aceptadas/denegadas, etc.)	- Entrevistas SOC
	<b>Eficacia del asesoramiento y la asistencia técnica</b> (p.ej. recurrencia, dinámicas utilizadas, tipología de propuestas, etc.)	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	<b>Eficacia de la evaluación anual</b> (p.ej. estandarización, elementos a valorar, tipología de casuísticas, acciones de mejora, etc.)	- Entrevistas SOC
	<b>Eficacia por tipología de proyecto</b>	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group - Encuestas - participantes (personas/empresas)
	<b>Eficacia por tipología de entidad</b>	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
	<b>Eficacia por tipología de colectivo participante</b>	- Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Encuestas - participantes (personas/empresas) - Análisis de datos disponibles
	<b>Cumplimiento de los objetivos de resultados definidos</b>	- Entrevistas SOC - Análisis de datos disponibles
<b>Adecuación de las herramientas</b>	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group	

Bloques	Aspectos de análisis	Técnicas de análisis
	<b>Continuidad de los programas</b>	- Entrevistas SOC - Entrevistas EELL - Estudio de casos personalizados - Focus Group
<b>Resultados - Eficiencia -</b> Análisis del coste del programa	<b>Análisis de coste - total (variaciones de presupuesto)</b>	- Análisis de los datos disponibles
	<b>Análisis de coste - por tipología de proyecto</b>	- Análisis de los datos disponibles
	<b>Análisis de coste por beneficiario</b>	- Análisis de los datos disponibles
	<b>Análisis del coste por tipología de gasto</b>	- Análisis de los datos disponibles
	<b>Evolución de los recursos internos del SOC</b>	- Entrevistas SOC - Análisis de los datos disponibles
<b>Impacto -</b> Análisis de las externalidades positivas	<b>Competitividad empresarial</b>	- Entrevistas EELL - Encuestas - participantes (personas/empresas)
	<b>Evolución PIB territorio</b>	- Análisis de los datos disponibles
	<b>Calidad del empleo</b>	- Entrevistas EELL - Encuestas - participantes (personas/empresas) - Análisis de los datos disponibles
	<b>Creación de nuevo empleo</b>	- Entrevistas EELL - Encuestas - participantes (personas/empresas) - Análisis de los datos disponibles
	<b>Reactivación de los participantes</b>	- Entrevistas EELL - Encuestas - participantes (personas/empresas) - Análisis de los datos disponibles

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 nº7. Temas tratados en las entrevistas con las EELL**

<b>TEMAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>1. Presentación de la entidad</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Alcance territorial, participación en los tres programas de DEL y recurrencia a los programas</li></ul>
<b>2. Marco teórico del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptabilidad del programa a la realidad y las necesidades de la entidad, y a la actualidad del DEL</li></ul>
<b>3. Colaboraciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de una red de colaboradores previa y mantenimiento del compromiso de los colaboradores a lo largo del proyecto</li></ul>
<b>4. Aprobatorias parciales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia con solicitudes aprobatorias parciales y dificultades asociadas</li></ul>
<b>5. Flexibilidad del programa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad respecto de los cambios durante la ejecución y notificación al SOC</li></ul>
<b>6. Documentación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura de las memorias y detalle de la documentación (solicitud, ejecución y justificación)</li></ul>
<b>7. Continuidad de los proyectos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dificultades al mantener en la entidad los proyectos exitosos una vez finalizado el periodo subvencionable</li><li>• Evaluación y seguimiento de los proyectos a posteriori</li></ul>
<b>8. Cierre de la sesión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Valoración global del programa</li><li>• Peticiones al SOC</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

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

**Tabla nº8. Temas tratados en las entrevistas con SDEL**

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

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 nº9. Temas tratados en las entrevistas con los Servicios de Verificación de Programas de Empleo y el de Control y Justificación Económica**

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

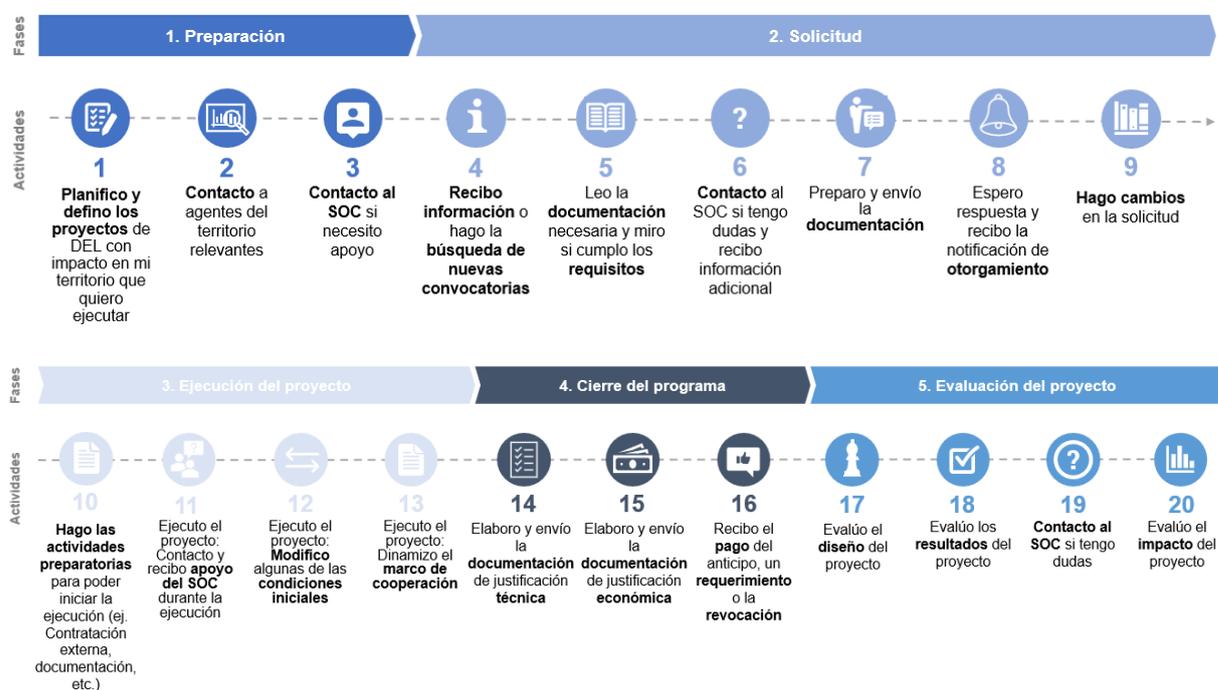
Fuente: Elaboración propia

## 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 evaluación de su implementación. Durante los Focus Group se fue navegando por cada una de las actividades que conforman las cinco fases definidas, para conocer la experiencia de las EELL.

### Esquema nº2. Itinerario de los Focus Group

#### Fases y actividades principales



## Anexo 4 – Preguntas de la encuesta a las EELL

La encuesta enviada a las EELL beneficiarias del programa constaba de las **5 preguntas** que se muestran a continuación:

1. ¿Cuál es el **nombre del proyecto más reciente** que habéis desarrollado en el marco del Programa Proyectos Innovadores y Experimentales? (Abierta)
2. ¿Qué **año** desarrolló este proyecto? (Abierta)
3. ¿**En qué** consistía el proyecto? (Múltiple opción)
  - Desarrollo de un servicio o programa **nuevo**, que no existía anteriormente en la entidad
  - **Mejora objetiva** en los servicios o programas ya existentes en la entidad
4. Concretamente, ¿en qué crees que era **innovador** vuestro proyecto? (Podéis marcar más de una opción) (Múltiple opción)
  - COLECTIVO BENEFICIARIO: Estaba destinado a un colectivo beneficiario el cual la entidad nunca se había dirigido
  - COLABORADORES Y CREACIÓN DE UNA RED: Se estableció un vínculo de colaboración con agentes nuevos del territorio, tanto públicos como privados
  - MÉTODOS NUEVOS: Se implementaron nuevas maneras de hacer (nuevas actividades, tipología de programas o servicios)
  - ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Se utilizaron nuevas metodologías para evaluar el impacto, la satisfacción, o similares.
  - ÁMBITOS: Se trataron nuevos ámbitos o temáticas que antes no se trataban
  - NUEVAS TECNOLOGÍAS: Se incorporaron mejoras tecnológicas en la ejecución o gestión del programa/ servicio
  - OTROS
5. ¿Nos podrías explicar brevemente **en qué consistía vuestro proyecto**? (Abierta)

## Anexo 5 – Datos del contexto del territorio

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

**Tabla nº10. 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 nº11. 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 nº12. 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 nº13. 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 CATALUÑA