

**Guía metodológica para la gestión de
iniciativas de concertación en
materia de empleo a nivel local**

2011



Proyecto nº 215 "Emplea-Net, Tejiendo redes en torno al empleo", aprobado en el marco del Programa Euroempleo, del Servicio Andaluz de Empleo, Programa Operativo del Fondo Social Europeo 2007-2013 y cofinanciado por ambos.



UNIÓN EUROPEA

Fondo Social Europeo



Servicio Andaluz de Empleo
CONSEJERÍA DE EMPLEO



Guía metodológica para la gestión de iniciativas de concertación en materia de empleo a nivel local

Índice de contenido

1. Presentación.....	5
2. Introducción.....	6
3. ¿Que son los pactos locales por el empleo?.....	10
3.1. Concepto.....	10
3.2. Ámbito de aplicación.....	10
3.3. Marco de la acción.....	11
4. ¿Cómo se elabora un Plan Local de Empleo?.....	17
4.1. Consideraciones preliminares.....	17
a) Etapas del Pacto Local por el Empleo.....	17
b) ¿Que es el partenariado?.....	17
5. Antes del Pacto. Creación y puesta en funcionamiento.....	21
5.1. ¿Quién debe promover los pactos por el empleo?.....	21
5.2. El equipo técnico.....	21
5.3. Estructura del Pacto Local de Empleo.....	23
5.4. Metodología a aplicar para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan de Empleo.....	26
5.4.1. Planteamiento general.....	26
5.4.2. Fase de Identificación: Tareas previas.....	30
5.4.2.1 Realización del estudio previo sobre la situación del mercado laboral a nivel local y regional.....	30
5.4.2.2 Identificar y contactar con los potenciales partícipes del pacto por el empleo (partenariado): Análisis de la participación/ involucrados.....	31
5.4.2.3 Realizar un análisis DAFO.....	34
5.5. Fase de Identificación: Elaboración del Plan Local de Empleo.....	36
5.5.1. Diagnostico y Análisis.....	36

5.5.2. Análisis de los problemas: ¿Cuáles son los problemas que pretendemos resolver?.....	39
5.5.3. Análisis de los objetivos: ¿Qué queremos conseguir?.....	41
5.5.4. El análisis de alternativas (estrategias).....	46
5.6. Diseño y formulación del Plan de Empleo.....	50
5.6.1. Fase de diseño.....	50
5.6.2. Elaboración de la Matriz del Marco Lógico.....	52
5.6.3. Estructura	63
5.6.4. Los factores de viabilidad.....	65
5.6.5. Elaboración de los indicadores.....	67
5.6.6. Consideraciones sobre las Fuentes de verificación.....	68
5.6.7. Medios y costes.....	69
5.6.8. Documento del Plan de Empleo.....	71
5.6.9. Aprobación del Plan.....	72
5.6.10. Ejemplo de contenidos del Pacto para el Empleo.....	73
6. Durante el Pacto. Plan de Ejecución ¿cómo se va a hacer?.....	75
6.1. Planificación de las actividades.....	75
6.2. El Seguimiento.....	77
7. Después del Pacto. Evaluación.....	79
8. ANEXO:.....	82
8.1. Lista de Pactos Locales por el Empleo en Andalucía.....	82
8.2. Ejemplo de Pacto Local de Empleo.....	84
8.3. Fuentes de información para realizar el diagnóstico.....	86
8.4. Análisis DAFO.....	97
8.4.1. El análisis DAFO como herramienta de Planificación Estratégica.....	97
8.4.2. Análisis diagnóstico.....	101
8.5. Ejemplo: OAL – Promoción y Desarrollo Fuengirola.....	104
8.6. Ejemplo sobre la estructura orgánica de un Pacto Local.....	106
8.7. Propuestas de Acción.....	108
9. Bibliografía.....	111

1. Presentación

El presente documento se ha realizado en el marco del proyecto "EMPLEA-NET Tejiendo redes en torno al empleo", cofinanciado por el Fondo Social Europeo (FSE) y el Servicio Andaluz de Empleo de la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, aprobado al Organismo Autónomo Local de Desarrollo Integral del Municipio de Vélez-Málaga, al amparo de la convocatoria del Programa EUROEMPLO (Orden de 5 de octubre de 2009, por el que se regula y se convoca la participación en el Programa de Euroempleo. BOJA nº 207, de 22 de octubre de 2009).

Euroempleo se incluye en el Programa Operativo Fondo Social Europeo de Andalucía para el periodo 2007-2013 y tiene por objetivo fomentar la cooperación transnacional e interregional en materia de empleo y apoyar la búsqueda de soluciones conjuntas entre entidades procedentes de Andalucía y otras regiones españolas o europeas, con el fin de facilitar el intercambio de experiencias, metodologías, procedimientos y productos que, en última instancia, aporten medidas efectivas e innovadoras en materia de empleo, susceptibles de ser transferidas a las políticas activas de empleo.

El **objetivo general del Proyecto EMPLEA-NET** es contribuir a la consolidación de los Pactos, Mesas, Acuerdos de Concertación y demás iniciativas o estructuras que, a nivel local, se han puesto en marcha entre las administraciones públicas, agentes socioeconómicos y asociaciones en los últimos años, como respuesta a la situación de alto índice de desempleo, en general, y a la atención especializada de colectivos con especiales dificultades de inserción laboral, en particular.



A través de este proyecto se pretende que estas iniciativas, generadas a nivel local, sean más eficaces, eficientes y sostenibles. Para ello, EMPLEA-NET contempla el desarrollo de un sólido trabajo de cooperación entre entidades que están actualmente liderando este tipo de estrategias en otras regiones como Bidasoa Activa (Irún), el Consorcio per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallés Occidental y la Agencia Local de Promoción Económica y Local del Ayuntamiento de Gijón.

Esta guía debe servir a Ayuntamientos y Mancomunidades a poner en marcha iniciativas de concertación a nivel local, y particularmente Pactos Locales por el Empleo.

Antes de proceder a crear un plan de empleo a nivel local, debemos estructurar de forma coordinada los pasos que debemos seguir hasta llegar al objetivo último que no es otro que la firma de un pacto que consensúe las medidas que deben adoptarse y que afectarán al mercado de trabajo local.

La firma de un pacto, debe traducirse en acciones que mejoren el mercado de empleo local, y que creen las estructuras necesarias para adoptar las medidas pertinentes. Los pactos locales por el empleo llevan a su vez un Plan de Empleo asociado.

El plan de empleo será el documento donde, tras una análisis cuidadoso del entorno socioeconómico del territorio y de las posibilidades que ofrece el mismo, los actores firmantes del pacto, acuerdan las actuaciones a realizar. Se trata por tanto de un plan de trabajo, que marca el camino a seguir.

Esta guía prestará especial atención a los distintos **enfoques metodológicos** que se suelen proponer para llevar a cabo iniciativas de concertación en materia de empleo a nivel local. Detrás de estas iniciativas de concertación, se busca la mejora del empleo y del desarrollo económico local con el fin de facilitar a los actores principales de una región económica a emprender de manera independiente, iniciativas conjuntas orientadas al desarrollo económico de su región y a su posicionamiento estratégico en el país e incluso en el contexto global a través del desarrollo de ventajas competitivas. En este sentido **podemos considerar el desarrollo económico local como un proceso de concertación público-privado entre los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y el sector privado, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, mediante la creación de más y mejores empleos y la dinamización de la economía de un territorio** definido, en el marco de políticas nacionales y locales.

2. Introducción

El desarrollo del empleo local es indudablemente importante para las comunidades regionales y locales, pero también lo es a nivel nacional y europeo. Resulta cada vez más evidente que los

objetivos de empleo nacionales y europeos –y en particular la Estrategia Europea para el Empleo– no se pueden conseguir, sin la implicación activa de actores a nivel regional y local [Com. Europea, 2004].

La guía ofrece una herramienta práctica a aquellas personas implicadas en el desarrollo del empleo local en los Estados Miembros, indicando los mejores planteamientos para el diseño, el desarrollo, la aplicación, el control y la evaluación de las estrategias de más éxito de desarrollo de empleo a nivel local.

La gobernanza de desarrollo se refiere a acciones de actores que actúan de manera estratégica. Se implementa a través de la actividad de instituciones privadas y públicas tales como empresas, instituciones financieras, etc. Ella se refiere a transacciones comerciales y no-comerciales entre actores y organizaciones porque los cambios entre empresas y organizaciones no son transacciones económicas abstractas sino que ocurren en un contexto social y político dado que influye las relaciones entre actores y organizaciones.

Para fomentar las iniciativas de concertación es importante el **fortalecimiento de las redes de comunicación y de asociación.** A nivel local y regional, las soluciones a los problemas tienen que ser específicas al entorno y sensibles a los caminos de dependencias locales. En este contexto hay una necesidad de fomentar formas intermedias de gobernanza, construyendo una ‘densidad institucional’ local, que incluya sistemas de apoyo a las empresas, instituciones políticas y las ciudadanía social.



Construir el éxito económico depende tanto del **diseño de políticas económicas adecuadas** como de implementar las acciones necesarias para estimular el mercado laboral del territorio. Aun así no es un camino sencillo, ya que existen muchas variables, exógenas al nivel local que también afectan al devenir del dinamismo económico del entorno.

La **administración pública**, sigue teniendo un papel **catalizador** en el ambiente local. Influye a través de la legislación, estableciendo reglas de planificación local y de operación, y fomentando el análisis de la economía local; manteniendo el liderazgo del desarrollo económico local;

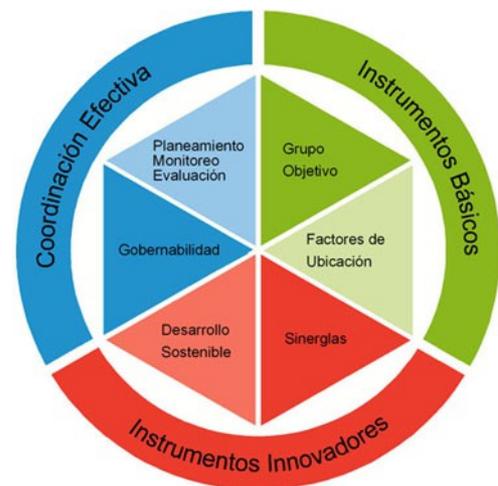
organizando y promoviendo los servicios; canalizando la provisión de financiamiento y de otras iniciativas para promover el desarrollo económico local, y; estableciendo y manteniendo un ambiente animador que estimula el crecimiento de los negocios.

El Sector Privado provee a la comunidad de un rango amplio de recursos y conocimientos; La sostenibilidad de los proyectos de desarrollo económico local depende en gran medida del sector privado y de su integración en las medidas que se adopten de forma conjunta con otros organismos e instituciones públicas. La presencia del sector privado en los proyectos contribuye al aumento de la seguridad, los recursos y sostenibilidad de los mismos; fortalece la confianza de los inversores potenciales, genera el caldo de cultivo de nuevos negocios, y desarrolla el emprendimiento.

Los acuerdos de concertación serán tanto suelen afectar a una serie de variables que inciden directamente en el desarrollo local como son:

- El fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión.
- Fortalecimiento de competencias en la población.
- Creación de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones y la creación de nuevas empresas.
- Promoción de la competitividad de las empresas.
- Generación de ventaja competitiva regional.

Las iniciativas de concertación dentro del **desarrollo económico local** (DEL) son muy importantes. Los instrumentos que afectan al DEL se suelen organizar en seis triángulos, formando un **hexágono**. Esta figura no implica una secuencia de actividades; es decir no es un método por el cual uno sigue una serie de pasos y obtiene como resultado final una estrategia. El mercado



de trabajo y las iniciativas de concertación son un eje fundamental que afecta tanto a la Coordinación Efectiva, a los Instrumentos Básicos como a los Instrumentos Innovadores.

El enfoque del Marco Lógico

Este documento es una Guía Metodológica, y se basará en una metodología muy utilizada y contrastada llamada, Enfoque del Marco Lógico (EML). Se trata de una herramienta para facilitar

el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos.

Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación ex-post.

El método fue elaborado originalmente como respuesta a tres problemas comunes a proyectos¹:

- La planificación de proyectos carentes de precisión, con objetivos múltiples que no están claramente relacionados con las actividades del proyecto;
- Proyectos que no se ejecutan exitosamente, y el alcance de la responsabilidad del gerente o del equipo del proyecto no está claramente definida; y
- No hay una imagen clara de cuál sería la proyección del proyecto si tuviese éxito, y los evaluadores no tienen una base objetiva para comparar lo que se planeó con lo que sucedió en la realidad.

Cualquier iniciativa de concertación en materia de empleo, se traduce en uno o varios proyectos que deben ser identificados, implementados y evaluados.

El método del marco lógico encara estos problemas, y provee además una cantidad de ventajas sobre enfoques menos estructurados:

- ✓ Aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades;
- ✓ Aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los actores intervinientes o grupos involucrados;
- ✓ Enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos de proyecto en forma considerable;
- ✓ Suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto;
- ✓ Suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto; y
- ✓ Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

1 Banco Interamericano de Desarrollo. Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos.

3. ¿Que son los pactos locales por el empleo?

3.1. Concepto



Son acuerdos entre los actores locales, cuyo objetivo es promover la cooperación de los agentes locales -administración local, agentes sociales y económicos y otras entidades- en el diseño y coordinación de acciones en favor del empleo. Los pactos se traducen en medidas que inciden en el mercado laboral. Estas medidas son consensuadas entre los firmantes del pacto.

3.2. Ámbito de aplicación

El ámbito de aplicación **suele ser local o bien puede afectar a un conjunto de municipios** o una mancomunidad. Las ayudas del Fondo Social Europeo (FSE) destinadas a financiar este tipo de iniciativas en España van destinadas a territorios cuyas poblaciones superen los 50.000 habitantes².

“Dichos pactos locales deberán integrar necesariamente a una o varias entidades locales, así como a agentes económicos y sociales representativos en el territorio, y deberán ser coordinados por una entidad local que cumpla con los requisitos establecidos en el apartado tercero para ser entidad beneficiaria. A estos efectos, se entenderá como agentes económicos y sociales, siempre que sean representativos en el territorio donde se vaya a desarrollar el proyecto, a las organizaciones sindicales, asociaciones empresariales e instituciones sin ánimo de lucro que tengan entre sus fines realizar actividades relacionadas con colectivos desfavorecidos objeto del proyecto.



² Resolución de 18 de febrero de 2011, de la Secretaría de Estado de Cooperación Territorial, por la que se aprueba la convocatoria 2011 para la concesión de las ayudas del Fondo Social Europeo durante el periodo de intervención 2007-2013.

Las entidades locales integrantes del pacto deberán pertenecer a la misma Comunidad Autónoma y ejecutar el mismo en su territorio”.

3.3. Marco de la acción

a) Estrategia Europea para el Empleo

En consonancia con la estrategia Europa 2020, la Estrategia Europea de Empleo pretende crear más y mejores puestos de trabajo en toda la UE.



Para ello, impulsa medidas que permitan alcanzar, de aquí a 2020, los tres objetivos fundamentales:

- Integrar en el mercado laboral al 75% de las personas de edades comprendidas entre 20 y 64 años.
- Mantener la tasa de abandono escolar por debajo del 10% y lograr que al menos un 40% de las personas de edades comprendidas entre 30 y 34 años completen la educación superior.
- Reducir al menos en 20 millones el número de personas en situación o riesgo de pobreza y exclusión social.

La Estrategia Europea de Empleo proporciona un marco que permite a los países de la UE compartir información, debatir sus políticas de empleo y coordinarlas.

Cada año, los gobiernos de los países miembros, a través del Comité de Empleo, y las instituciones europeas elaboran el denominado "paquete de medidas sobre empleo", formado por:

- Las **directrices** de las políticas de empleo nacionales, propuestas por la Comisión y acordadas por los gobiernos de los países miembros, que establecen prioridades y objetivos comunes.
- Los **informes nacionales** presentados por los gobiernos de los países miembros, que describen sus políticas de empleo y que son analizados por la Comisión para verificar su coherencia con los objetivos de Europa 2020 y las iniciativas emblemáticas.
- Un **informe de la Comisión**, acompañado, en su caso, de recomendaciones a los

gobiernos nacionales.

En paralelo a este procedimiento, se desarrolla un diálogo entablado entre la Comisión, los gobiernos nacionales, los sindicatos, la patronal y las demás instituciones europeas (Parlamento Europeo, Comité Económico y Social Europeo, Comité de las Regiones, etc.).

b) Directrices para la política de cohesión en el periodo 2007-2013

A la vista del nuevo Marco para las políticas de cohesión y de la Estrategia renovada de Lisboa para el crecimiento y el empleo, los programas cofinanciados mediante las políticas de cohesión deben tratar de dirigir los recursos a las tres **prioridades** siguientes:

1. Hacer de Europa y de sus regiones lugares más atractivos en los que invertir y

trabajar. Mejorar el atractivo de los Estados miembros, las regiones y las ciudades adecuando la accesibilidad, garantizando una calidad y un nivel adecuado de servicios y preservando su potencial ambiental. Para ello se propone:

- i. Ampliar y mejorar las infraestructuras de transporte.
- ii. Reforzar las sinergias entre protección del medio ambiente y crecimiento.
- iii. Tratar el uso intensivo de las fuentes de energía tradicionales en Europa.

2. Mejorar los conocimientos y la innovación a

favor del crecimiento. Promover la innovación, la iniciativa empresarial y el crecimiento de la economía del conocimiento mediante capacidades de investigación e innovación, incluidas las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, mediante:

- i. Aumentar y mejorar la inversión en investigación y desarrollo tecnológico.
- ii. Facilitar la innovación y promover la iniciativa empresarial
- iii. Promover la sociedad de la información para todos



IV. Mejorar el acceso a la financiación

3. Crear más y mejores empleos atrayendo a más personas al empleo o a la actividad

empresarial, mejorando la **adaptabilidad de los trabajadores y de las empresas** e incrementando la **inversión en capital humano**. Para ello se propone:

- i. Atraer a más personas para que se incorporen y permanezcan en el mercado laboral y modernizar los sistemas de protección social.
- ii.. Mejorar la adaptabilidad de los trabajadores y las empresas y la flexibilidad del mercado laboral.

c) Los Reglamentos de los Fondos Estructurales³

Estos documentos contienen numerosas indicaciones útiles para la preparación y aplicación de los Pactos Territoriales para el Empleo. La estructura general de los Reglamentos tiende a reforzar la dimensión del empleo en las políticas estructurales, fundamentalmente a través de la participación local.

d) Algunas disposiciones específicas relativas a los Pactos Territoriales

i. FONDO SOCIAL EUROPEO

El nuevo Reglamento del FSE⁴ otorga una importancia particular a las actividades relativas al desarrollo local. Las referencias explícitas son



las siguientes: Apartado 2 del artículo 2: “*En los ámbitos políticos indicados en el apartado 1, el Fondo tendrá en cuenta los elementos siguientes: La necesidad de apoyar el desarrollo local, incluidas las iniciativas de empleo locales; y los pactos territoriales de empleo*”. Apartado 2 del artículo 4: “*La programación de las intervenciones del Fondo dispondrá que un importe adecuado de los créditos del Fondo disponibles para la intervención en los objetivos nos 1 y 3 se destine, de conformidad con el artículo 27 del Reglamento (CE) nº 1260/99,*

³http://ec.europa.eu/regional_policy/information/legislation/index_es.cfm

⁴REGLAMENTO (CE) NO 1081/2006 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 5 de julio de 2006. relativo al Fondo Social Europeo

para la distribución de pequeñas subvenciones con condiciones de acceso especiales para organizaciones no gubernamentales y partenariados locales. Los Estados miembros podrán elegir poner en práctica este apartado de conformidad con las disposiciones financieras contempladas en el apartado 6 del artículo 29 del Reglamento (CE) nº1260/1999” (Reglamento General). Por otra parte, la definición de una de las actividades subvencionables como “el desarrollo de nuevas fuentes de empleo, incluido el sector de la economía social (sector terciario)” (letra d) del apartado 1 del artículo 3), deberá impulsar a los Estados miembros a intensificar sus esfuerzos en este ámbito.

En el marco de los objetivos de «convergencia» y de «competitividad regional y empleo», el FSE apoyará acciones en los Estados miembros encaminadas a dar respuesta a las prioridades siguientes:

Artículo 3 e) Promover las asociaciones, pactos e iniciativas mediante la creación de redes de interesados, tales como los interlocutores sociales y las organizaciones no gubernamentales a nivel transnacional, nacional, regional y local, a fin de movilizarse en pro de las reformas en materia de empleo y de inclusión en el mercado de trabajo.

ii. FEDER

El principio de un partenariado reforzado se afirma en el Reglamento General⁵

Un elemento notable consiste en un refuerzo de la noción de la cooperación. A este respecto, el considerando nº 27 establece que “*la acción de la Comunidad es complementaria de la realizada por los Estados miembros o tiene por objeto contribuir a ella y que, para que suponga un valor añadido significativo, conviene reforzar la cooperación...*”



En el apartado 1 de su artículo 8 se establece que:

“las acciones comunitarias ... se aprobarán en estrecha concertación, en lo sucesivo denominada “cooperación”, entre la Comisión y el Estado miembro, y con las autoridades y organismos designados por el Estado miembro de acuerdo con su normativa nacional y prácticas actuales, en particular:

⁵REGLAMENTO (CE) NO 1080/2006 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO de 5 de julio de 2006 relativo al Fondo Europeo de Desarrollo

- *Las autoridades regionales y locales y demás autoridades públicas competentes.*
- *Los interlocutores económicos y sociales.*
- *Cualquier otro organismo adecuado en este marco.*

La cooperación se llevará a cabo con pleno respeto de las competencias institucionales, jurídicas y financieras de cada uno de los interlocutores, tal como se define anteriormente. Cuando designe a los interlocutores más representativos a nivel nacional, regional, local o de otro tipo, el Estado miembro de que se trate establecerá una asociación amplia y eficaz de todos los organismos adecuados de acuerdo con la normativa y práctica nacionales, teniendo en cuenta la necesidad de fomentar la igualdad entre hombres y mujeres y un desarrollo sostenible mediante la integración de requisitos en materia de protección y de mejora del medio ambiente.

Todas las partes designadas, en lo sucesivo denominadas “los interlocutores”, serán interlocutores con un objetivo común.”

El apartado 2 reza:

“La cooperación se aplicará a la preparación, financiación, seguimiento y evaluación de las intervenciones. Los Estados miembros procurarán asociar a los interlocutores adecuados en las diferentes etapas de la programación, teniendo en cuenta el plazo para cada etapa”.

iii. Los Planes Nacionales de Acción para el Empleo

Estos Planes recogen de manera destacada los compromisos de España a favor de la creación de puestos de trabajo a nivel local y esbozan una estrategia de implicación de toda la sociedad en ese empeño. En primer lugar, buscando la cooperación institucional entre administraciones públicas, y, en segundo lugar, potenciando la colaboración de éstas con la iniciativa privada, asociando proyectos, procurando financiación y haciendo posible la participación de agentes.

iv. Empleo y Administración Local

En España las Corporaciones Locales no tienen competencias en materia de empleo, pero pueden ejecutar diferentes acciones a favor del empleo y desarrollo local, respetando asimismo la normativa laboral estatal. Sin embargo, la Administración regional se coordina, a través de los

Servicios Autonómicos de Empleo, con las Corporaciones Locales de su territorio, para la distribución de los recursos financieros destinados a la ejecución de las medidas de fomento del empleo por los municipios.

v. Pactos Locales de Empleo

Constituyen el marco de concertación entre los municipios y los agentes sociales y su función es similar a la de los Pactos Regionales de Empleo. También se han desarrollado acuerdos entre la Administración Pública con otros actores locales –por ejemplo, organizaciones del tercer sector– para la ejecución de distintas medidas, orientadas generalmente bien a la integración sociolaboral de colectivos desfavorecidos, bien a la promoción de nuevos proyectos empresariales.

No obstante, la vertebración de las políticas regionales/locales de empleo con el resto de políticas, se produce fundamentalmente a través de los Pactos Regionales de Empleo que, en su mayor parte, han sido suscritos por las mismas organizaciones sindicales y empresariales con los gobiernos de cada región. Aunque existen diferencias entre los distintos Pactos, en varios se incluyen, además de las medidas específicas de empleo, otras actuaciones relativas al desarrollo económico, innovación tecnológica, formación profesional y políticas sociales.

Hay que señalar que no existe una normativa específica que regule los Pactos Territoriales/Locales de Empleo, existiendo algunos decretos de Comunidades Autónomas que regulan sus funciones, su estructura y su funcionamiento, por ejemplo el de Galicia.⁶

⁶Decreto 98/2008, de 15 de mayo, por el que se crean y regulan los órganos consultivos denominados pactos territoriales de empleo (DOG de 16 de mayo de 2008).

4. ¿Cómo se elabora un Plan Local de Empleo?

4.1. Consideraciones preliminares

a) Etapas del Pacto Local por el Empleo

Ante todo debemos referirnos a las etapas metodológicas importantes durante la vida del Pacto que son: formación del partenariado, elaboración del plan de acción, aprobación, ejecución, seguimiento y evaluación.

El Pacto debe diseñarse como un documento **abierto y dinámico**, en cuanto que el proceso inicial no condiciona que en cualquier momento pueda emprenderse un procedimiento de incorporación o exclusión de determinadas acciones.



b) ¿Que es el partenariado?

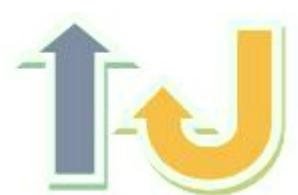
En los últimos años, **el diálogo social, o el partenariado como lo denomina la UE**, ha sido uno de los pilares centrales sobre los que se basa la asignación de los Fondos Estructurales. Se señala que un amplio diálogo social a nivel local es una herramienta para movilizar a los actores, lo que permite un profundo conocimiento de los problemas y las posibles soluciones, y por lo tanto, aumentar la eficacia de la gobernanza a nivel local.

En el núcleo de las razones que sustentan este enfoque de desarrollo local se encuentra la convicción de que el gasto es más eficaz cuando se basa en la planificación consensuada que involucra a actores locales. Así, se opina que estos actores locales poseen los conocimientos necesarios para identificar los problemas y proponer las soluciones más adecuadas. Además, la inclusión de los mismos en el proceso de desarrollo moviliza las energías y los recursos humanos que de lo contrario permanecerían inactivos.

Un proceso de desarrollo de abajo arriba

El concepto de **partenariado** es amplio e inclusivo. Como tal, se puede definir en términos generales como “un acuerdo por el cual dos o más partes cooperan y trabajan juntos”. De una manera más específica, el objetivo del partenariado es la de coordinar el uso de los recursos de los socios de una forma más económica, eficiente y eficaz. En este contexto, los socios tienen un objetivo común o un conjunto de objetivos, y desarrollan un compromiso con un programa de acción conjunta o coordinada.

Idealmente, habría que lograr una sinergia, poniendo en común recursos, evitar duplicidades y lograr más juntos que lo que cada socio podía lograr por sí solo. El concepto de partenariado incluye la promoción del trabajo conjunto entre una combinación de organizaciones de diferentes orígenes, la búsqueda de un conjunto de objetivos comúnmente acordados, y la suposición de que los logros de todo el ejercicio será mayor que la que se puede realizados por los socios actuando por separado.



Los Pactos Territoriales por el Empleo se construyen, en este contexto, como parte de una amplia gama de iniciativas locales con un énfasis en la **planificación participativa y la cooperación** en materia de gobernanza territorial. La idea central es reunir a diferentes actores: parte del sector público, el sector empresarial, los sindicatos y la sociedad civil. Estos partenariados tienen por objeto la creación de un proyecto de desarrollo común, que tenga en cuenta los diferentes factores en juego, y que busque garantizar la coherencia y la eficacia mediante el aprovechamiento de la escala geográfica limitada.



La Comisión Europea en relación a los Pactos Territoriales para el Empleo distingue entre la **colaboración institucional y social**. La primera abarca a los poderes públicos, y la segunda incluye a las organizaciones intermedias de la economía y la sociedad. La concertación social se refiere a la participación de los diferentes agentes socio-económicos, es decir, las organizaciones empresariales, sindicatos y organizaciones no gubernamentales.

El partenariado debe fomentar un gran proceso de **intercambio de conocimientos** para permitir que el

programa funcione y logre sus objetivos. De manera similar, la inclusión en el partenariado de las instituciones públicas y las organizaciones sociales contribuyen a aumentar la cantidad de información disponible para la gestión de las acciones. Hay que señalar, sin embargo, que existen diferentes tipos de partenariados, que, aunque aparentemente todos ellos dirigidos a fomentar el desarrollo, dejan espacio para una variedad de modelos.

Desde la perspectiva de un desarrollo, que promueva la mejora de los niveles de vida, en la actualidad se considera como una de las herramientas más eficaces los partenariados entre las instituciones públicas, los interlocutores sociales y las organizaciones de la sociedad civil.

La Comisión Europea recomienda estructuras formales de los partenariados de los Pactos y el nombramiento de un director del mismo. Además, menciona la necesidad de aumentar la visibilidad de los pactos.

La estructura del partenariado del Pacto debe incluir, como mínimo, un coordinador Institucional, un coordinador técnico, un secretariado, y una asamblea de socios. Normalmente el Coordinador Institucional es el alcalde del municipio.

Ejemplo: Consorci per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallès Occidental (COPEVO)⁷.

❖ Pleno

Órgano máximo de deliberación y decisión. Está integrado por cuatro representantes de la Generalitat de Catalunya y un representante de cada entidad consorciada (compuesto por 34 personas).

❖ Presidencia y Vicepresidencia

Son los órganos de representación institucional de Copevo (dos personas).

❖ Comisión Ejecutiva

Órgano de dirección inmediata y de administración ordinaria del Copevo (compuesto por 15 personas)

- ❖ Gerente (una persona)
- ❖ Administrador/a (una persona)
- ❖ Jefe/a de Programas (una persona)
- ❖ Secretario/a (una persona)

⁷ www.consorciocupaciovalles.cat

Las funciones del partenariado del Pacto se puede dividir en tres fases:

- Una fase de puesta en marcha, que incluye la formación del partenariado y la redacción del acuerdo que se someterá a su aprobación.
- Una segunda fase durante la cual los proyectos son formulados y además se clarifican los aspectos financieros.
- Una tercera fase de ejecución, en la que los fondos son liberados.

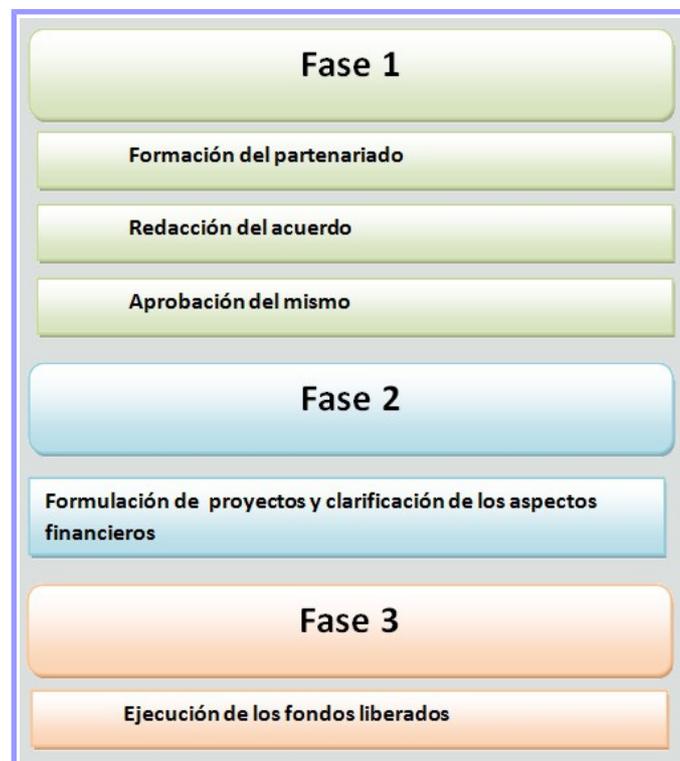


Ilustración 1: Fases en las que se divide la función del partenariado

Los partenariados deben contar con todos los actores con algún potencial en la creación de empleo y, especialmente, con los representantes de los sectores de la sociedad civil para poder hacer frente a problemas como la exclusión social y las cuestiones relacionadas con el medio ambiente.

Los promotores de cada pacto deben organizar actividades de sensibilización a nivel local. Estas actividades incluyen reuniones abiertas con dos objetivos:

- Introducir el Pacto a todos los actores locales
- Recoger ideas y propuestas

En este sentido, el Pacto Local de Empleo, se formalizará en un convenio suscrito entre la Administración Regional, la Administración Local y los Agentes Sociales para ejecutar el Plan de Empleo. Este se financiará con fondos públicos, aunque debe estudiarse la implicación financiera del resto de socios.

5. Antes del Pacto. Creación y puesta en funcionamiento

5.1. ¿Quién debe promover los pactos por el empleo?

Las iniciativas de concertación en materia de empleo **suelen partir del Ayuntamiento, o de**



algún organismo dependiente de él. Es posible que en algún caso sea otro organismo el que haya asumido la iniciativa, sin embargo las ayudas de la UE destinadas a la financiación de los pactos por el empleo (Resolución de 18 de febrero de 2011, de la Secretaría de Estado de Cooperación Territorial, por la que se aprueba la convocatoria 2011 para la concesión de las ayudas del Fondo Social Europeo durante el periodo de intervención 2007-2013.) van destinadas bien a los Ayuntamientos u organismos dependientes de estos, o a las Diputaciones

Provinciales. Por tanto, lo más probable es que sea alguna de estas instituciones la que actúe como catalizador para la creación de un pacto.

5.2. El equipo técnico

Independientemente del organismo que promueva la creación del pacto. Lo primero que se debe hacer es dotar la iniciativa con un equipo técnico. Este puede existir ya en la estructura de la institución o bien habrá que contratarlo.

En una primera fase, hasta que el pacto entre en funcionamiento, el equipo técnico debe estar formado por aquellas personas que se encargarán de las labores previas a su puesta en marcha.

Estas **labores previas** consistirán en:

1. Realizar un **estudio** previo sobre la situación del **mercado laboral** a nivel local y regional.
2. **Identificar y contactar con los potenciales partícipes** del pacto por el empleo (partenariado).
3. Realizar un **análisis preliminar** sobre las **debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades** sobre la dinámica económica local que pueda servir de base para iniciar un diálogo constructivo con los partícipes del pacto.
4. Recabar información sobre la **opinión** de los **participes** acerca de las **medidas prioritarias** que deben adoptarse en realización al pacto. Identificar los objetivos prioritarios propuestos por cada uno de ellos.
5. Crear un **documento** sobre los **objetivos y medidas que debe tratar el pacto**.
6. Realizar las labores de concertar citas, **reuniones** y mesas de discusión previas a la firma del pacto, a partir de las cuales se debe crear el documento definitivo.
7. Hablar con cada uno de los partícipes y definir conjuntamente **el rol o papel que asumirá cada firmante** del pacto.
8. Establecer los **compromisos** que asumirá cada uno de los firmantes.
9. **Proponer la estructura orgánica y de control** más adecuada de acuerdo al ámbito y objetivos del pacto.



10. **Mediar** ante las posibles visiones discrepantes de los socios partícipes y proponer alternativas que puedan ser consensuadas en caso necesario.
11. Elaborar el **documento que debe ser firmado** por todos los organismos e instituciones que acepten el pacto por el empleo.
12. Una vez firmado el pacto, el equipo debe **crear un calendario** donde se programe las actuaciones que se van a realizar. En este momento también es cuando se debe proponer al Ayuntamiento y a otras instituciones, públicas y privadas, la dotación de los recursos necesarios para llevar a cabo las medidas aprobadas. El equipo técnico se dimensionará en función de las necesidades de los proyectos que se vayan a poner en marcha.

5.3. Estructura del Pacto Local de Empleo

El Ayuntamiento deberá definir la estructura y el modo de funcionamiento del El Pacto Local de Empleo e incluir su definición en el documento a firmar.

A modo de ejemplo el Pacto podría constar de los siguientes órganos⁸:

Asamblea general

1. La asamblea podría formada por:
 - a) Presidente: representante del municipio del pacto.
 - b) Tres vicepresidencias, una del departamento de la Comunidad Autónoma con competencias en materia de empleo, una por la parte sindical que se renovará cada dos años, y otra por la empresarial.

⁸ Decreto 98/2008, de 15 de mayo, por el que se crean y regulan los órganos consultivos denominados Pactos Territoriales de Empleo.

- c) Vocales: los representantes de la Consejería competente en materia de empleo, los representantes de las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito la Comunidad Autónoma, los representantes de las organizaciones empresariales más representativas en el ámbito territorial de Comunidad Autónoma.
- d) Secretario: será la persona encargada de la dirección de la comisión técnica o a quien nombre el comité de dirección. Acudirá a las reuniones de este comité con voz pero sin voto.

2. Las decisiones que tome la asamblea general se establecerán por medio del voto. En

caso de haber empate en las votaciones, el desempate lo decidirá el representante del departamento de la Comunidad Autónoma con competencias en materia de empleo.

Funciones de la asamblea general

1. Las funciones de la asamblea general, sin perjuicio de

las reguladas para otros órganos de participación institucional en el marco de las relaciones laborales, empleo y formación para el empleo serán: aprobar las líneas estratégicas, los programas y las acciones que deriven del pacto y fomentar los principios de diálogo, colaboración, consenso, compromiso y unidad durante su vigencia.



2. En concreto, y a propuesta del comité de dirección, corresponde a la asamblea general

aprobar los documentos del Plan de Empleo.

Comité de dirección

El comité de dirección estará formado por:

- a) Presidente de la asamblea general.
- b) Un representante de cada una de las organizaciones sindicales más representativas en el ámbito local.
- c) Mismo número de representantes de las organizaciones empresariales intersectoriales más representativas en el ámbito local.
- d) Hasta un máximo de cinco representantes de las organizaciones de la sociedad civil.
- e) El secretario del pacto con voz y sin voto.

Funciones del comité de dirección/seguimiento

Las funciones del comité de dirección serán ejecutar los acuerdos de la asamblea general, la gestión diaria del pacto local de empleo y establecer los planes de trabajo necesarios para su consecución.

Comité asesor

1. Se podrá crear un comité asesor del pacto local de empleo, en el cual estarán representados las universidades, centros de investigación y aquellas instituciones que el propio comité de dirección considere oportuno.
2. La asamblea general deberá aprobar la composición del comité asesor.
3. Sus funciones serán asesorar al comité de dirección o en casos puntuales al equipo técnico.

Cada uno de estos órganos deberá reunirse de manera periódica para poder cumplir sus

funciones correctamente. Será el comité de dirección el que decida esta periodicidad.

5.4. Metodología a aplicar para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan de Empleo

5.4.1. Planteamiento general



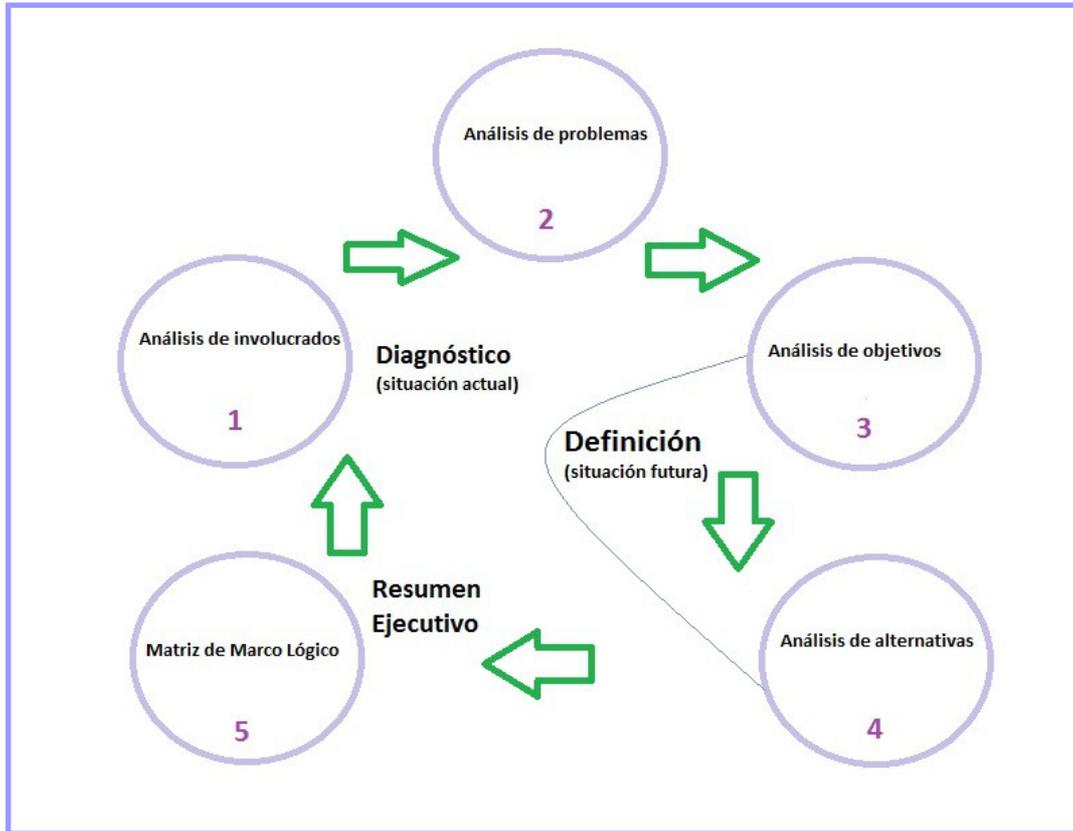
La función del Plan de Empleo será solucionar los problemas del empleo en la zona de estudio.

Para ello utilizaremos lo que se conoce como **enfoque sistémico**:

Se detecta y se estudia el problema en su globalidad. En base a la problemática, se analizan las distintas partes del problema. Se encaran sus soluciones en un marco integral y en forma conjunta. En otras palabras, se estudia el todo, se analizan sus partes como integrantes de ese todo y se estructura un conjunto armónico de programas y proyectos

que fusionados permitirían acceder a una solución global.

Diseño de un Plan Sistémico



Para realizar todo el proceso de planificación utilizaremos la **metodología del Marco Lógico**⁹ que **es el sistema más utilizado para conceptualizar, diseñar, ejecutar, evaluar y comunicar información fundamental sobre un plan en forma resumida, ya que ofrece elementos para estructurar todo el proceso de planificación.**

El Marco Lógico es una herramienta que resume las características principales de un proyecto a lo largo de una serie de etapas que responden a las siguientes preguntas:

- | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------------|
| { | ■ Identificación | <i>¿Cual es el problema?</i> |
| | ■ El diseño | <i>¿Qué debemos hacer?</i> |
| | ■ La formulación | <i>¿Cómo debemos hacerlo?</i> |
| | ■ La ejecución y seguimiento | <i>¿Lo estamos haciendo bien?</i> |
| | ■ Hasta la evaluación | <i>¿Lo hemos logrado?</i> |



9 Manual de Gestion del Ciclo de Proyecto, Comisión Europea, 2001

A continuación mostramos una serie de gráficos para posteriormente explicar en qué consisten las distintas fases del Enfoque del Marco Lógico.

El Sistema de Marco Lógico es una de las herramientas principales que utilizan las instituciones para diseñar y planificar sus proyectos o programas y se compone de una secuencia de 5 pasos metodológicos.

Los pasos metodológicos del Marco Lógico son:

1. El Análisis de Involucrados
2. El Análisis de Problemas
3. El Análisis de Objetivos
4. El Análisis de Alternativas
5. La Matriz del Marco Lógico

Veremos más adelante en qué consisten cada uno de estos pasos. Dentro de la metodología del Enfoque del Marco Lógico, cabe distinguir cuatro grandes fases: Identificación, Diseño y Formulación, Ejecución y Seguimiento y por último Evaluación. En cada fase, destacamos varios aspectos, que resumimos en el siguiente gráfico y explicamos más adelante, en los apartados correspondientes.

Fases de un Plan de Empleo



Ilustración 2: Fuente: Diputación de Badajoz. Área de Desarrollo Local.

Dentro de la **fase de identificación** realizaremos el análisis de los participantes, el análisis DAFO, el análisis de los problemas, de los objetivos y de las alternativas correspondientes.

A partir de la metodología del Marco Lógico, llegaremos a formular lo que se conoce como La Matriz del Marco Lógico.

Los distintos puntos analizados, nos llevarán a resumir la información de tal modo que podamos visualizar y comprender los aspectos que son claves para que el proyecto, o el pacto, o cualquier iniciativa de concertación en materia de empleo deba ser llevada a cabo y posteriormente evaluada.

Metodología del Marco Lógico

- Análisis del problema.
- Análisis de los socios potenciales.
- Jerarquía de objetivos.
- Selección de estrategia de implementación óptima.

Matriz del Marco Lógico

Resume lo que el proyecto pretende hacer y cómo, cuáles son los supuestos y cómo el proyecto será seguido y evaluado.

Es el producto de aplicar la metodología del M. Lógico.

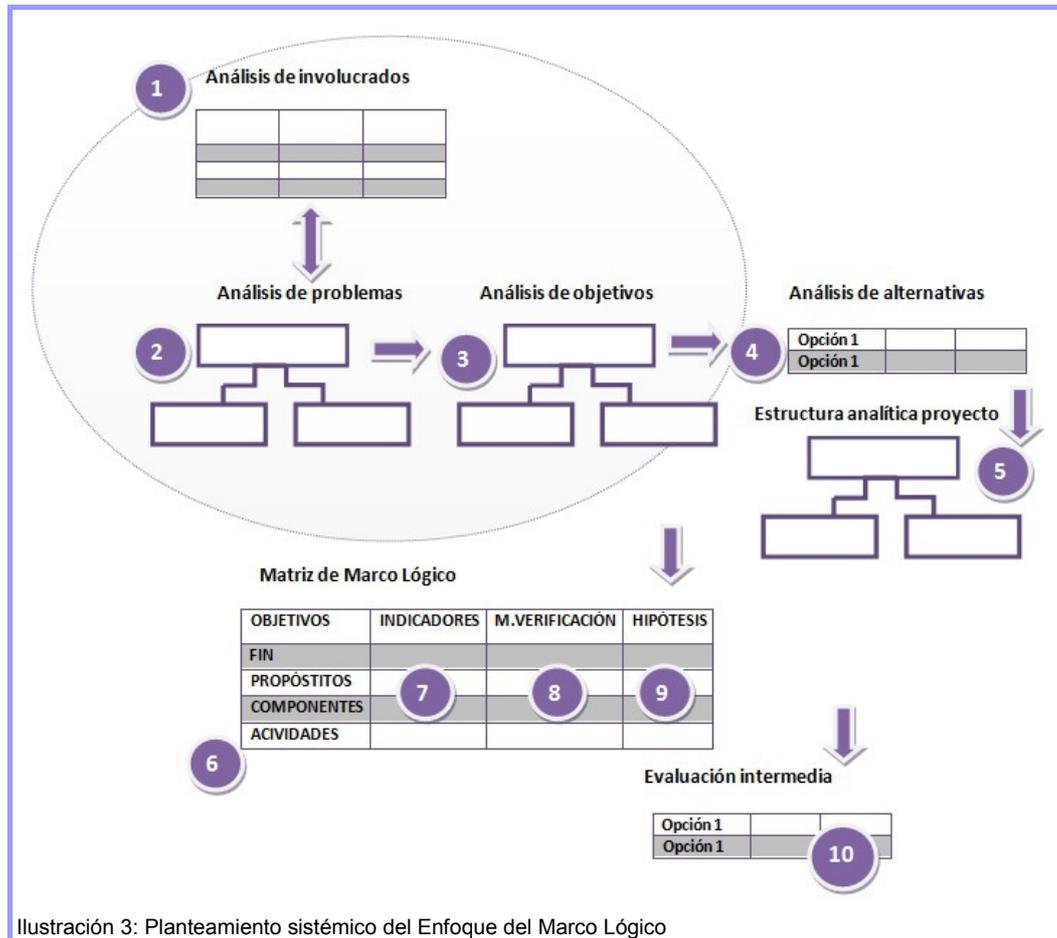


En las próximas páginas, veremos cómo dentro de los pasos que debemos seguir, partiremos en primer lugar de un análisis de la situación. Aplicado al caso de los pactos por el empleo, habrá que considerar distintos puntos que son los señalados en el gráfico (análisis de la participación, de los problemas, de los objetivos, de las alternativas y finalmente la Matriz de Planificación). Asimismo

el diseño del proyecto, considerará los distintos elementos del proyecto, los factores externos y una serie de indicadores.

La metodología que vamos a desarrollar, sigue un proceso que se encuentra definido por los 10 pasos que se muestran en el siguiente gráfico. Veremos como esta metodología se podrá aplicar

al caso que nos ocupa, aunque su empleo es pertenece a un ámbito más general. Decimos que se trata de una metodología sistémica porque todo el planteamiento se puede englobar en un sistema con una estructura lógica organizada por etapas.



5.4.2. Fase de Identificación: Tareas previas

5.4.2.1 Realización del estudio previo sobre la situación del mercado laboral a nivel local y regional

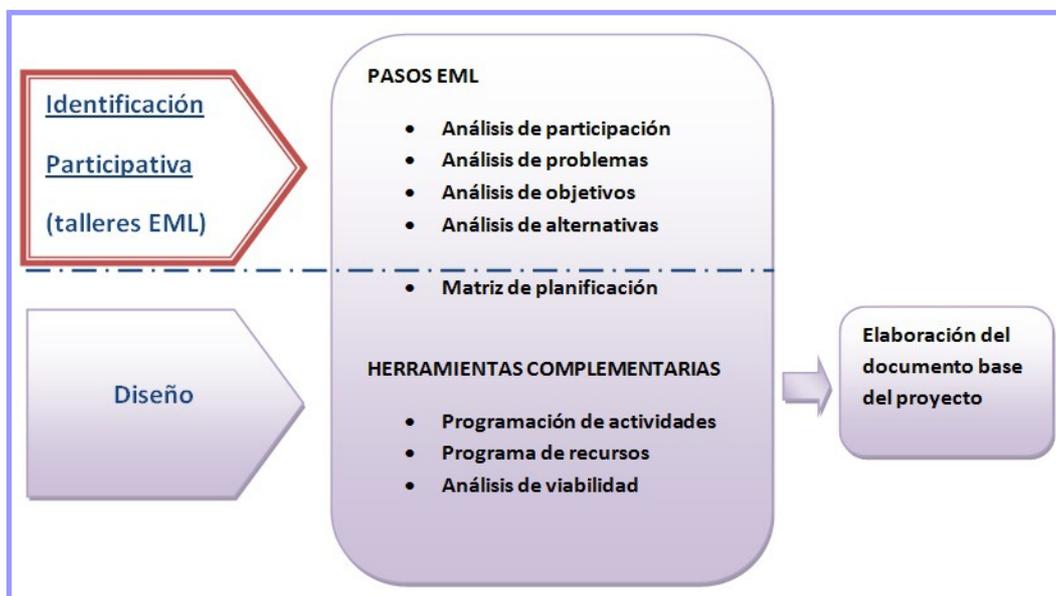
Antes de comenzar a aplicar el Marco Lógico se debería elaborar un pequeño estudio a partir de los datos de los servicios de estadística o de la Consejería de Empleo de la Comunidad Autónoma. Habrá que analizar los siguientes datos:

1. Análisis de la población en el municipio.
2. Estructura productiva de la localidad.
3. El Empleo y desempleo.
4. Contratación.

Este estudio será presentado a los participantes en las futuras reuniones con los potenciales participes en el Pacto con el fin de iniciar una serie de debates (talleres) sobre la situación del empleo en la zona de estudio y recoger las primeras ideas de los participes. Servirá como base para elaborar un diagnóstico inicial de la situación en la que se encuentra el municipio.

5.4.2.2 Identificar y contactar con los potenciales participes del pacto por el empleo (partenariado): Análisis de la participación/ involucrados

Un Pacto por el Empleo¹⁰ es “el acuerdo marco entre administraciones, sindicatos y organizaciones empresariales y sociales, en el que se marcan las líneas generales a desarrollar en diversos aspectos como empleo, formación, creación de empresas, medio ambiente, innovación, etc., con el objetivo de mejorar e impulsar el crecimiento de los territorios”.



La primera tarea para llegar a un Pacto por el Empleo en un territorio dado, será la de crear el

¹⁰ OADL. Diputación de Cáceres

partenariado, es decir **encontrar los socios** del mismo. Para ello se deberá **comenzar por organizar diferentes reuniones con:**

- La Administración Regional (Consejería de Empleo, etc.).
- Sindicatos.
- Organizaciones empresariales.
- Grandes empresas localizadas en el municipio.
- Organizaciones de trabajadores autónomos.
- Organizaciones agrarias.
- Cooperativas.
- Instituciones financieras.
- ONGs y Asociaciones localizadas en el municipio (discapacitados, medio ambiente, mujeres, parados, etc.).

La finalidad de esta etapa es la de identificar y esclarecer qué grupos y organizaciones van a estar directa o indirectamente involucrados en el problema del empleo que intentamos resolver, para tomar en consideración sus intereses, su potencial y sus limitaciones.

Nos interesa esclarecer e identificar:

- Cómo perciben los diferentes grupos las causas y efectos del problema.
- Cuáles apoyarían una determinada estrategia que se propone para superar un problema del empleo y qué grupos se opondrían.
- El poder (mandato legal o estatutario) que tienen las organizaciones para apoyar u obstaculizar la solución del problema y los recursos de los que disponen éstas para apoyar la solución del problema mediante la estrategia que se propondrá.
- Cómo maximizar el apoyo y minimizar la resistencia cuando el proyecto se empiece a ejecutar.

Para el análisis de la identificación de socios del partenariado se comienza preparando la siguiente tabla.

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS
Grupo 1			
Grupo 2			
Grupo 3			

Cada grupo ocupará una fila, con su identificación precisa y el detalle de sus intereses, su percepción del problema y de sus recursos y mandatos.

- ✓ **Intereses:** Son los relacionados directamente con el problema de empleo identificado. También, pueden ser posibles soluciones sugeridas por el grupo.
- ✓ **Problemas percibidos:** Son las condiciones negativas que percibe el grupo, en relación con el problema central. Es decir, son las manifestaciones concretas que el grupo detecta de acuerdo a su percepción. Deben ser planteadas de la manera más negativa posible y no deben constituir soluciones encubiertas.
- ✓ **Recursos:** Aportes precisos de cada grupo. Son de dos tipos: financieros y no financieros. Estos últimos pueden ser muy importantes; ejemplo: opinión pública, huelgas, influencias, etc.

Respecto a este último punto, una **organización formal** tiene ambos **recursos**:

- **Financieros**, determinados en su presupuesto
- **No financieros**, tales como: recursos humanos y materiales, influencias, tecnología, contactos, etc.
- ✓ **Mandato:** Es la autoridad formal para proporcionar un servicio o cumplir una función. Está fijado en los documentos oficiales (estatutos, cartas orgánicas, leyes, etc).

Hay que tener en cuenta que:

- Es muy importante que los cuadros estén permanentemente actualizados durante la elaboración y la ejecución del Plan, pues pueden variar a lo largo del tiempo.
- El análisis de socios o de los grupos involucrados no se hace sólo al comienzo del diseño del Plan de Empleo sino que se revisa y actualiza permanentemente.
- El análisis de socios es uno de los elementos más dinámicos (cambia permanentemente) del Marco Lógico.

En las mencionadas reuniones se explicará con claridad, qué es un Pacto Local por el Empleo y se presentará de forma breve la situación del empleo, a partir del estudio ya realizado, y el papel que se espera que jueguen los futuros socios del partenariado. Es importante explicar que no se trata de que los futuros socios estén dispuestos a acudir a las diversas reuniones que se organicen, sino que participen activamente en el desarrollo del mismo, esperando que los futuros socios pongan a disposición del Pacto, algunos de los siguientes elementos:

- **Recursos humanos** que tengan experiencia en diferentes áreas (formación, asesoramiento, coordinación, etc.), y otros recursos no financieros.
- **Recursos financieros** para la ejecución de las acciones.
- **Ideas sobre acciones necesarias en su sector de actividad.**
- Otros que aparezcan cuando se detalle el Plan de Acción

5.4.2.3 Realizar un análisis DAFO

La siguiente tarea del equipo técnico será de realizar un análisis DAFO. Este **análisis preliminar sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la dinámica económica local** debe servir de base para fomentar un diálogo con los partícipes potenciales del pacto. El equipo técnico o bien



un equipo técnico externo contratado, lo realizará, a partir de las grabaciones de las reuniones

anteriores, y el estudio sobre el empleo ya realizado.

Se analizarán sus resultados con el fin elaborar un primer diagnóstico de la situación del empleo en el Municipio. Esto se hará a partir de una matriz DAFO.



La matriz **DAFO**, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa / institución / municipio en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus **Debilidades**, **Oportunidades**, **Fortalezas** y **Amenazas**.

La **situación interna** se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la **situación externa** se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas. Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización / institución / municipio.

Esta matriz previa permitirá definir las **líneas estratégicas y económicas iniciales** y las **áreas de intervención a desarrollar** en el municipio en diversos aspectos como: empleo, formación, creación de empresas, medio ambiente, innovación, etc. El equipo técnico elaborará un documento que puede ser llamado "**Líneas estratégicas y económicas básicas del Plan de Empleo**" o tener un título similar. Este documento será debatido con los socios potenciales en un taller organizado

para tal fin. El debate tendrá como objetivo perfilar detalles, complementar, aprobar y finalmente elaborar la matriz DAFO que servirá como base del futuro diagnóstico. A partir de estos debates y de las aportaciones que cada socio potencial proponga se llegará a una selección de los futuros socios del partenariado del Pacto Local por el Empleo.

5.5. Fase de Identificación: Elaboración del Plan Local de Empleo

Un Plan Local de Empleo es “*un documento que recoge un plan de trabajo. Es decir que sirva de guía y en el que queden marcadas las actuaciones a realizar e materia de empleo*” [P.Reporte, 2008].

El Pacto Local por el Empleo será el órgano encargado desarrollar el Plan así como su seguimiento. Por tanto antes de alcanzar el Pacto, conviene elaborar la estructura sobre la que se cimentará el Plan Local de Empleo, que comenzará por la etapa de identificación de problemas, objetivos y alternativas. Este plan servirá como documento base, sobre el cual las partes podrán discutir y consensuar los aspectos que posteriormente serán ratificados en el Pacto.

El Plan de Empleo será realizado por un equipo técnico con conocimientos y experiencia en la elaboración de este tipo de documentos. Este equipo puede estar formado por técnicos del Ayuntamiento o ser objeto de un contrato de asistencia técnica exterior. La responsabilidad inicial del equipo técnico será realizar un diagnóstico de la situación actual.

Los socios potenciales identificados anteriormente deberán ser reunidos en esta fase, y el equipo técnico guiará al grupo con métodos que ayuden a facilitar del debate: proyección de las tablas y de las redacciones propuestas, paneles con etiquetas, dinámicas de grupo, etc.

5.5.1. Diagnóstico y Análisis

La etapa en la que realizamos el diagnóstico, se puede también denominar análisis de la realidad. Recopilaremos datos que nos sirvan para entender la situación actual en la que se encuentra el entorno o territorio donde tendrá efecto el Pacto. El fin de esta fase debe servir para la toma de decisiones a lo largo del proceso de planificación, para detectar las necesidades, problemas, centros de interés y



oportunidades de mejora, que, posteriormente, nos ayudarán a definir prioridades, objetivos y estrategias de actuación. Se realiza mediante observación, entrevistas, encuestas, reuniones, lectura de documentación, búsqueda en Internet, etc.

El **diagnostico de la situación actual** deberá tener en cuenta, como mínimo, los siguientes **aspectos**:

✓ El Empleo

- Evolución del empleo: comparación con el mercado provincial, regional y nacional.
- El empleo segmentado por sexo y edades.
- El empleo por sectores de actividad.
- El empleo por nivel educativo.

✓ El desempleo

- Evolución del desempleo.
- Evolución de los demandantes no ocupados y parados.
- El desempleo por sexo y edades.
- El desempleo por sectores de actividad.
- El desempleo por nivel educativo.



✓ La contratación

- Contratación registrada: Evolución.
- Estabilidad de los contratos registrados.
- Temporalidad de los contratos registrados.
- Perfil de las personas contratadas.
- Contratación registrada por sexo y edad.

✓ La estructura productiva de la zona de estudio.

- Sector primario: Empresas existentes, tamaño, empleo, problemas y



oportunidades, proyectos futuros.

- Sector secundario: Empresas existentes, tamaño, empleo, problemas y oportunidades, proyectos futuros.
- Sector terciario: Empresas existentes, tamaño, empleo, problemas y oportunidades, proyectos futuros.
- ✓ Proyectos generadores de empleo en la zona de estudio.

Es importante que el análisis que se haga de la situación se enmarque en un **espacio temporal** muy concreto. La realidad es cambiante y por tanto **la identificación y el diagnóstico que se haga de la situación debe ser muy cercana en el tiempo al estudio socio-económico que se realice**. La información en la que se basa la toma de decisiones dentro del procedimiento de concertación en materia de empleo debe ser actual.

Una vez finalizada la redacción del diagnóstico y su análisis, se presentará a los socios potenciales del partenariado del pacto. Éstos deberán convertirse en los protagonistas de las siguientes fases de la planificación. Para llevar esto a cabo, se realizarán **talleres de participación** (talleres de Marco Lógico). A los participantes en el taller se les deberá **enviar con antelación un resumen de la información a debatir**.

 El documento que se enviará a los socios potenciales incluirá: el diagnóstico y su análisis, así como los problemas, objetivos iniciales y medidas que debe incluir el Pacto.

El taller inicial de planificación de proyecto se organizará con una duración de entre dos a cuatro días. El taller, debe estar formado por los socios del partenariado y en él se deberán realizar las siguientes tareas:

- Análisis de diagnóstico.
- Análisis de problemas.
- Análisis de objetivos.
- Diseñar las propuestas concretas para incluir en el Plan de Empleo.

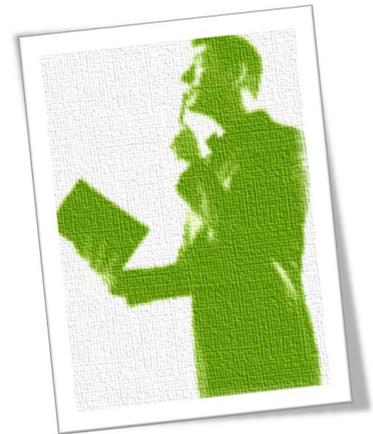
Por otro lado, los talleres:

- Deben estar dirigidos por un moderador, especialista en el Marco Lógico.
- Debe aplicarse la técnica de la visualización, en la cual se usan tarjetas de colores para exponer y analizar opiniones o bien un ordenador junto con un proyector.

5.5.2. *Análisis de los problemas: ¿Cuáles son los problemas que pretendemos resolver?*

El **paso siguiente**, según el Marco Lógico, será **hacer un análisis de problemas a partir del diagnóstico y su análisis, así como de los resultados del taller con los socios**. Se trataría de:

- Identificar los problemas principales del empleo en el territorio y las relaciones causa-efecto entre ellos.
- Visualizar las relaciones de causalidad y sus interrelaciones en un diagrama (árbol de problemas).

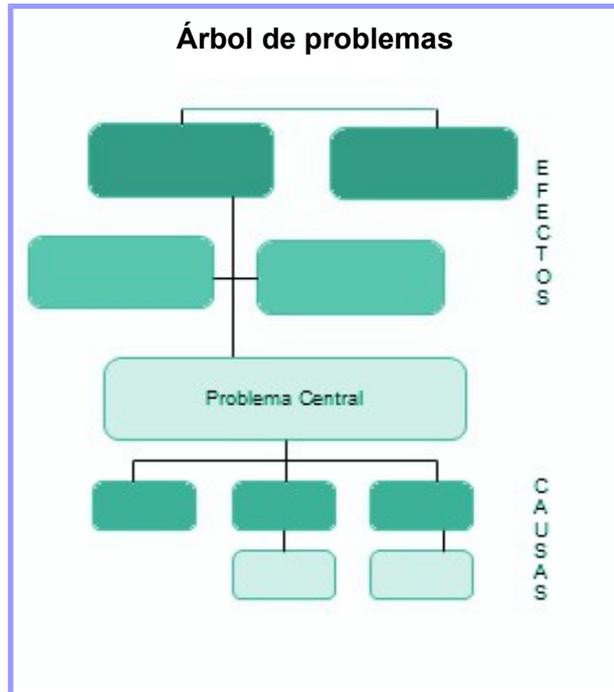


El análisis de problemas se hace en 5 pasos:

1. En primer lugar hay que definir cual es el **problema del empleo** (también llamado problema principal, central o focal). Conviene escribirlo en una tarjeta y pegarlo en el centro de una pizarra. Si no hay acuerdo respecto de cuál es el problema principal, se deberá seguir discutiendo hasta lograr el consenso.
2. Identificar otros problemas que son causa directa del problema (el cual ahora se convierte en efecto de esas causas) y colocarlos debajo del problema.
3. Seguir colocando otros problemas con el mismo principio: que sean causas de los problemas anteriormente encontrados. Proseguir hasta llegar a las causas que son raíces.
4. Identificar si algunos de los problemas colocados son efectos del problema de empleo y colocarlo por encima de éste. Completar los efectos del problema central. Revisar el árbol,

comprobar que es válido y completo, haciendo los ajustes necesarios.

5. Trazar líneas con flechas que apunten de cada problema-causa al problema-efecto que producen y asegurarnos si el diagrama tiene sentido.



Veamos un sencillo ejemplo. Supongamos que deseamos analizar la alta tasa de paro del municipio. En primer lugar, se deben escribir todas las variables que consideremos relevantes, como potenciales causantes de la alta tasa de paro.

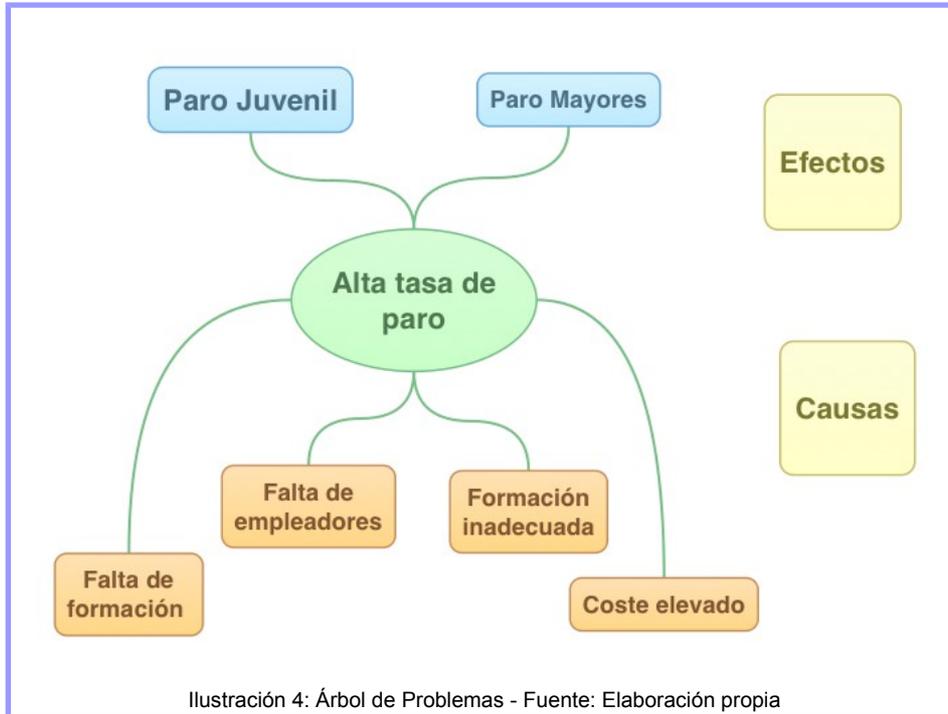
Esta tasa de paro, tendrá lógicamente unos efectos perniciosos sobre la población en general, y sobre cualquier otra variable socio-económica.

Para clarificar conceptos, vamos a considerar únicamente como variables causantes de la alta tasa de desempleo la falta de formación, la falta de empleadores, formación inadecuada y el elevado coste que supone contratar a una persona (lógicamente hay muchas más variables que intervienen en el proceso, pero incluir más variables en este momento puede enturbiar la exposición del ejemplo).

Por otro lado supongamos que como efectos de esta alta tasa de paro, tenemos fundamentalmente una gran número de desempleados jóvenes y mayores (por simplicidad solo consideramos dos variables).

De este modo, la representación gráfica del Árbol de Problemas, centrado en nuestro PROBLEMA

CENTRAL, que es la alta tasa de paro, queda ilustrada de la siguiente forma:



No es sencillo, llegar a una representación gráfica comprensible del problema central. Muchas veces incluso no es fácil llegar a un acuerdo sobre cuál es el problema central. De todos modos, en caso de no existir un consenso inicial, se puede optar por varias representaciones y más adelante de elegirá la más adecuada.

5.5.3. Análisis de los objetivos: ¿Qué queremos conseguir?

a) Prioridades y objetivos generales

En esta fase se trata de recoger las **prioridades** y los **objetivos generales de nuestro Plan Local de Empleo**. Hay que tener en cuenta que el Plan debe atender de forma prioritaria a los colectivos más necesitados de nuestro territorio, entre los que podemos destacar:

- Personas con discapacidad, ya sea física, psíquica o sensorial.

- Mujeres.
- Personas jóvenes, especialmente las que buscan su primer empleo o no han finalizado la escolaridad obligatoria.
- Desempleados/as de larga duración.
- Inmigrantes.
- Y otros colectivos amenazados de exclusión social.

Los objetivos generales de las iniciativas de concertación en materia de empleo deben partir, entre otros, de los siguientes puntos:

- Reducir el desempleo
- Fomentar la creación de empleo de calidad y consolidación del existente.
- Apoyar la estabilidad en el empleo a través de las contrataciones indefinidas.
- Mejorar los canales de acceso al mercado de trabajo.
- Favorecer los procesos de integración e inserción laboral de colectivos preferentes (mujeres, jóvenes, desempleados/as de larga duración, discapacitados/as, etc.).
- Impulsar el autoempleo y la capacidad emprendedora.
- Desarrollar las Nuevas Tecnologías de la Información.
- Disminuir la precariedad laboral y la economía sumergida.
- Potenciar los Recursos Humanos.
- Potenciar la Formación para el Empleo.
- Potenciar la Formación Continua de Trabajadores.
- Aumentar las condiciones de Seguridad Laboral y disminuir la siniestralidad, etc...

Según establece el FSE, deberán contar entre sus objetivos generales:

1. La realización de los itinerarios de inserción socio-laboral dirigidos a:

a) Ofrecer a los demandantes de empleo una oportunidad de práctica profesional acompañada de la formación específica adecuada para la prestación de servicios de atención a las personas con especiales necesidades (niños, ancianos, personas con minusvalías, enfermos, excluidos sociales o personas en riesgo de exclusión social).

b) Ofrecer a los demandantes de empleo con especiales dificultades para su inserción en el mercado de trabajo, como son, entre otras, las personas jóvenes menores de 30 años, las personas mayores de 45 años y parados de larga duración, una oportunidad de práctica profesional acompañada de la formación específica adecuada.

Se considerarán también como objeto de estas acciones a las personas pertenecientes a alguno de los siguientes colectivos:

- Personas afectadas por una minusvalía física, psíquica o sensorial.
- Personas sometidas a maltrato físico o psíquico.
- Personas en proceso de rehabilitación o reinserción social tales como ex toxicómanos o ex reclusos.
- Personas pertenecientes a etnias desfavorecidas o minoritarias en la sociedad.
- Inmigrantes.
- Jóvenes que no han superado la enseñanza obligatoria.
- Cuidadores no profesionales que atienden a personas en situación de dependencia.
- Otras personas calificadas en situación o riesgo de exclusión social o laboral por los solicitantes de la ayuda, de acuerdo con las certificaciones expedidas a tal fin por sus correspondientes Servicios Sociales.

2. Al menos una de las siguientes finalidades:

- Acceso de las personas desfavorecidas al empleo.
- Promover la inclusión social.
- Lucha contra la discriminación en el mercado laboral.
- Igualdad de género y de oportunidades.
- Implementación de medidas que favorezcan la creación de empleo estable y de calidad contribuyendo al desarrollo económico sostenible del territorio afectado o,
- Fomentar medidas que favorezcan redes de intercambio de conocimientos que promuevan el desarrollo integral de territorios socialmente responsables, conjugando así aspectos económicos, sociales, ambientales y culturales del mismo.

Es importante también incluir un enfoque integrado de género en la elaboración del plan. Las líneas generales para conseguirlo son:

- Identificar y visualizar a mujeres y hombres en los diferentes niveles de decisión y papeles previstos en el Plan.
- Definir los objetivos que se quieren alcanzar y en qué medida contribuirán a la igualdad, y a la eliminación de estereotipos de género en el empleo.
- Identificar los medios con los que se cuenta para hacerlo y valorar la manera de conseguir más recursos necesarios para avanzar en igualdad, e intentar paliar las desigualdades discriminatorias de género en el empleo.

b) Objetivos específicos

El análisis de los objetivos [Crespo et Al, 2009] permite describir la situación futura a la que se desea llegar una vez se han resuelto los problemas. Consiste en convertir los estados negativos del árbol de problemas en soluciones, expresadas en forma de estados positivos. De hecho, todos esos estados positivos son objetivos y se presentan en un diagrama de objetivos en el que se observa la jerarquía de los medios y de los fines. Este diagrama permite tener una visión global y clara de la situación positiva que se desea.



El primer paso es convertir los objetivos generales y el árbol de problemas en objetivos o soluciones a dichos problemas.

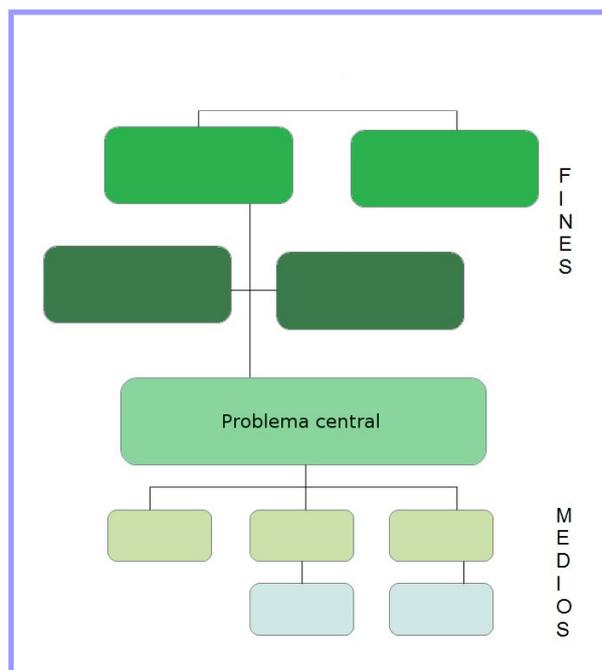
El análisis de objetivos lo usamos para:

- **Describir** una situación que podría existir después de resolver los problemas.
- **Identificar** las relaciones medio-fin entre objetivos.
- **Visualizarlo** en un diagrama.

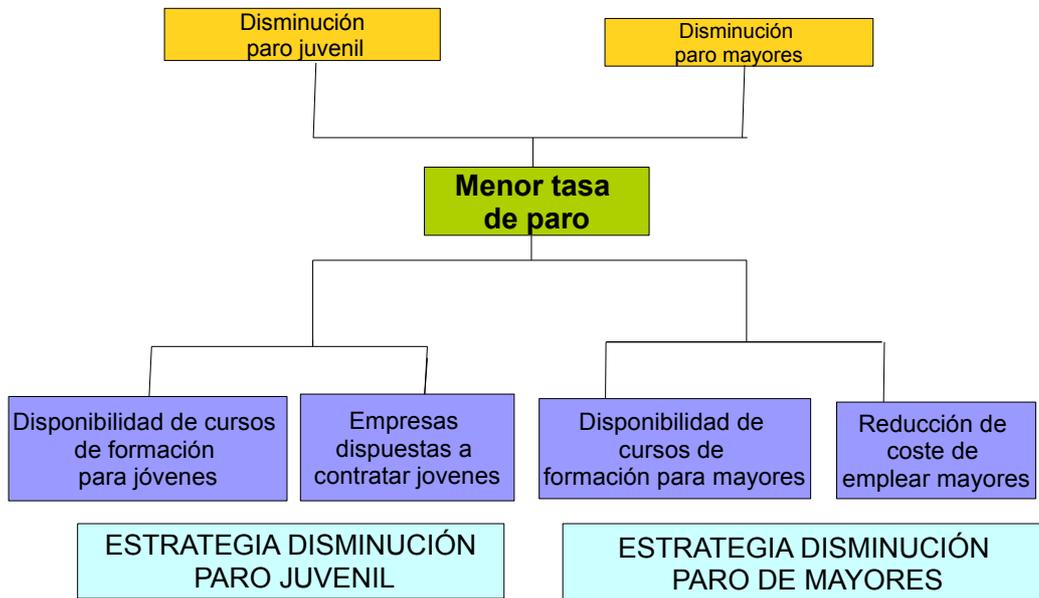
Los siguientes pasos son:

- **Seleccionamos el problema** que está en el nivel más alto del árbol de problemas y lo convertimos en un objetivo o manera de abordar el problema.
- Luego **trabajamos hacia abajo**, convirtiendo cada causa en un medio de abordar el problema de desarrollo, formulando cada condición negativa del árbol de problemas como una condición positiva, es decir, objetivos que son deseados y factibles en la realidad.
- Hecho esto, **se revisan todas las relaciones medio-fin y tenemos el árbol de objetivos.**

Árbol de objetivos



Ejemplo: Siguiendo con el ejemplo anterior, podemos considerar que se puede disminuir la tasa de paro, actuando principalmente sobre el paro juvenil y el paro que afecta a las personas mayores.



La falta de formación que habíamos expuesto en el árbol de problemas así como la falta de empleadores y coste elevado, son problemas que se transforman en el árbol de objetivos en soluciones. Proponemos en este ejemplo, *la disponibilidad de cursos de formación para jóvenes y mayores, empresas dispuestas a contratar jóvenes y reducción del coste de emplear mayores*, como posibles soluciones que deben ser debatidas por los grupos involucrados.

5.5.4. El análisis de alternativas (estrategias)

Este análisis consiste en la selección de las estrategias que se aplicarán para alcanzar los objetivos deseados. Durante el análisis de estrategias, conviene determinar los objetivos DENTRO del proyecto y precisar los objetivos que quedarán FUERA del proyecto. También se necesita definir los objetivos específicos y globales que finalmente tendrá el proyecto. Este análisis requiere:

- **Criterios** precisos que permitan elegir las ALTERNATIVAS.
- La **identificación** de las distintas estrategias posibles para alcanzar los objetivos.
- La **selección** de la estrategia aplicable al proyecto.

En la jerarquía de los objetivos, **se llaman estrategias a los distintos “grupos” de objetivos de la misma naturaleza.**

Para elegir las estrategias de la intervención futura, se seleccionan las estrategias más pertinentes y factibles basándose en ciertos criterios.

Algunos ejemplos de estos criterios son:

- Las prioridades de las partes interesadas (socios del partenariado).
- La probabilidad de éxito.
- El presupuesto disponible.
- La pertinencia de la estrategia.
- El período que debe cubrir.
- La contribución del proyecto a la reducción de las desigualdades, incluso las desigualdades entre mujeres y hombres, etc.

Según la extensión y la cantidad de trabajo implicado, las estrategias escogidas podrían traducirse en un programa compuesto de varios proyectos.

En este caso aplicaríamos el Enfoque del Marco Lógico en cada uno de los proyectos identificados.

El encadenamiento de objetivos (o los distintos encadenamientos) permite establecer la base para determinar las distintas estrategias alternativas que podrían contribuir al cambio de la situación

actual a la situación futura deseada.

Criterios de evaluación

Esas estrategias deberán ser evaluadas, en el siguientes paso, a través de diversos criterios, que dependerán del problema del empleo que deseamos solucionar. En general se pueden enumerar los criterios de evaluación siguientes:

- ✓ Financieros.
- ✓ Económicos.
- ✓ Socioeconómicos.
- ✓ Ambientales.
- ✓ Viabilidad política.
- ✓ Legales.
- ✓ Culturales, etc.



La evaluación puede realizarse de una manera muy práctica utilizando un cuadro de evaluación como el que se detalla a continuación.

Cuadro de Evaluación

Estrategia	Criterios					
	Financiero	Económico	Socioeconómico	Ambiental	Viab. Política	Legal
Estrategia 1						
Estrategia 2						
Estrategia 3						

El cuadro de evaluación, está compuesto por una primera columna en la que se detallan las estrategias consideradas. Por otro lado, se indican los distintos criterios (financiero, económicos, socioeconómicos, ambientales, etc.) en la primera fila del cuadro.

La elección de la estrategia se adoptará considerando:

- ✓ Los **intereses** de los beneficiarios del proyecto.
- ✓ **Recursos financieros** disponibles.
- ✓ Los resultados de los **estudios** financieros, económicos, socioeconómicos, etc. señalados en la evaluación.
- ✓ Los intereses y **mandatos** de las entidades ejecutoras potenciales y demás involucrados directa o indirectamente.

El proceso de análisis alternativas y la elección de la estrategia se hace en cuatro pasos que consisten en:

- ✓ **1. Identificar** los diferentes conjuntos de **objetivos** (los diferentes encadenamientos) que podrían ser estrategias potenciales.
- ✓ **2. Considerar** las **alternativas** a la luz de:
 - ✓ Los recursos disponibles.
 - ✓ Las fuentes de financiación.
 - ✓ La viabilidad política.
 - ✓ Los intereses de beneficiarios, institución ejecutora y demás involucrados.
- ✓ **3. Realizar** los **estudios** pertinentes (económico, financiero, socio-económico, etc.).
- ✓ **4. Tomar la decisión** sobre una estrategia (o combinación de ellas) más apropiada para el proyecto



5.6. Diseño y formulación del Plan de Empleo

5.6.1. Fase de diseño



A partir de esta fase, la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución.

En última instancia, la consecución del objetivo general y de los objetivos específicos, se alcanzará poniendo en marcha una serie de acciones dirigidas a dar solución a los problemas planteados. En este sentido, deben estudiarse medidas que estimulen la creación de empleo y contribuyan al desarrollo local sobre la base de lo expresado en el diagnóstico.

La parte más importante del Plan de Empleo será precisamente identificar e implementar las acciones pertinentes, precisas y consensuadas a través del Pacto por El Empleo.

Por ejemplo [P.Reporte, 2008], si tenemos un diagnóstico de pérdida de competitividad del comercio de proximidad por la cercanía de grandes superficies, podemos proponer acciones formativas de gerencia, de atención de calidad al público, de eficiencia del proceso de servicios, etc. que consigan paliar el efecto que tiene sobre el empleo en los establecimientos de comercio minorista de la localidad.

Llegados a este punto, podemos comprender mejor como la metodología basada en el Enfoque

del Marco Lógico, nos permite crear un procedimiento, en primer lugar, para una vez seleccionados los actores involucrados, identificar los problemas que nos preocupan, después de haber realizado un análisis y un diagnóstico del territorio; para acto seguido crear una estructura o árbol de problemas, en el que logramos diferenciar el problema central, las causas y los efectos. Después se realizará un análisis de los objetivos y de las distintas alternativas posibles que nos llevarán a la fase de selección de estrategias.

Es recomendable, que en esta fase, la asistencia técnica suministre información comparativa de cómo han funcionado otras soluciones en otros territorios para que sean valoradas por los socios del Pacto. Se tratará de un trabajo externo realizado en varias etapas porque las sugerencias del grupo pueden precisar nuevas investigaciones acerca de soluciones ya experimentadas en otros contextos. Todas las propuestas del grupo deben clasificarse agrupándolas por programas.

Esta fase de **diseño del Plan** implica estructurar la información de modo que se tenga una visión lo más clara y objetiva posible de la perspectiva global del plan de empleo local. El diseño se debe desarrollar en un plan de trabajo que incluye:

- ✓ El **objetivo general**
- ✓ Los objetivos **específicos**
- ✓ Los **resultados esperados y las actividades a ejecutar**
- ✓ Los **indicadores** de seguimiento

Como producto de esta fase se tendrá el documento del Plan Local de Empleo, respaldado con toda la información considerada como fundamental para la ejecución.

Para ello debemos elaborar la **Matriz de Marco Lógico (MML)**, que resume en forma de cuadro la información producida al aplicar la metodología que estamos utilizando. La MML es una herramienta para:

- ✓ La **concepción**.
- ✓ El **diseño**.
- ✓ La **ejecución**.
- ✓ El **seguimiento**.
- ✓ La **evaluación** de un plan o proyecto

5.6.2. *Elaboración de la Matriz del Marco Lógico*

El marco lógico se presenta habitualmente en forma de matriz. Esta matriz permite estructurar el contenido de un proyecto / programa de manera completa y comprensible para todos. Consta de 4 columnas y 4 filas:

	Lógica de intervención	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
Objetivos globales				
Objetivo específico				
Resultados				
Actividades		Medios	Costes	
				Condiciones previas

Ejemplo: Siguiendo con nuestro sencillo ejemplo, vemos que hay una lógica de intervención (de abajo arriba), en la que a partir de unas actividades que se ponen en marcha (acciones), que son fruto de un proceso negociado, obtenemos unos resultados.

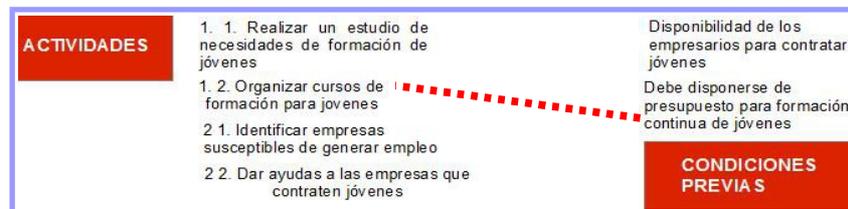
	LOGICA DE INTERVENCION	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	MEDIOS DE VERIFICACION	HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL	Mejora creación de empleo			Situación económica del país estable
OBJETIVO ESPECIFICO	Disminución paro juvenil			Existencia de profesores para la formación de jóvenes
RESULTADOS	<ol style="list-style-type: none"> Disponibilidad de cursos de formación para jóvenes Empresas dispuestas a contratar jóvenes 			Empresas con necesidad de contratar personal formado
ACTIVIDADES	<ol style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de necesidades de formación de jóvenes Organizar cursos de formación para jóvenes Identificar empresas susceptibles de generar empleo Dar ayudas a las empresas que contraten jóvenes 			Recursos disponibles para contratación estudio
				Ayudas disponibles para la contratación de jóvenes
				Disponibilidad de los empresarios para contratar jóvenes
				Debe disponerse de presupuesto para formación continua de jóvenes
				CONDICIONES PREVIAS
				Institución con medios (humanos, económicos y financieros) suficientes

En nuestro caso, las actividades, son las que hemos indicado más arriba (realizar cursos de formación, dar ayudas a empresas que contraten a jóvenes, etc.). Los resultados de estas acciones (disponibilidad de cursos de formación, empresas dispuestas a contratar a jóvenes), nos permitirán alcanzar en primer lugar uno de los objetivos específicos señalados (disminución de la tasa de paro juvenil), y por supuesto, de nuestro objetivo general, que no es otro que mejorar la creación de empleo y la situación en términos generales del mercado laboral local.

Sabemos de todos modos, que la implementación de unas acciones o actividades, por muy bien ideadas que estén, no provocan inmediatamente los resultados esperados. Hay otros factores que deben ser tenidos en cuenta. Estos factores, necesarios para que los resultados puedan ser alcanzados son las HIPÓTESIS que debemos considerar.

Siguiendo esta línea de razonamiento, se suele hablar de *lógica vertical* y de *lógica horizontal*, dentro de la matriz del marco lógico.

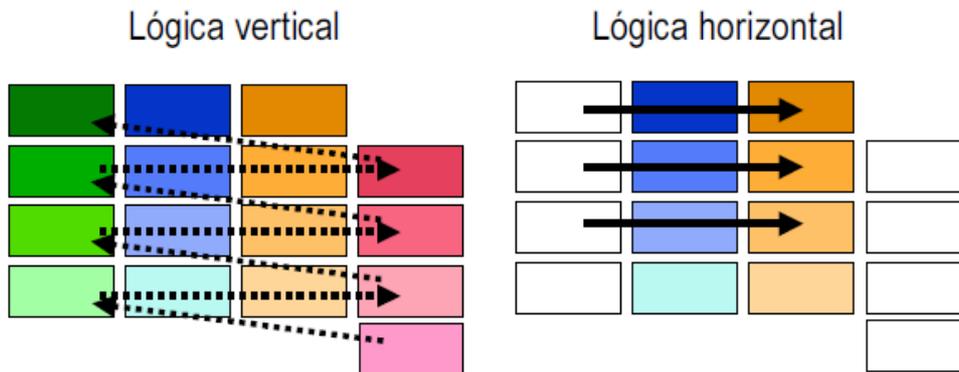
- Una hipótesis de partida permite crear una actividad. **La lógica vertical determina lo que el proyecto pretende realizar**, aclara las relaciones de causalidad y especifica las hipótesis e incertidumbres importantes que escapan a la gestión del proyecto.



En nuestro ejemplo vemos que hay una relación de causalidad entre disponer de presupuesto para la formación de los jóvenes, y una de la actividad 1.2. Organizar cursos de formación para jóvenes. Las hipótesis en su mayoría son factores externos a la gestión misma del proyecto, pero son fundamentales para la consecución del mismo. La línea de puntos rojos del gráfico anterior esta inclinada hacia arriba, razón por la que se habla de *lógica vertical*.

Por otro lado, cuando hablamos de lógica horizontal, nos referimos a avanzar en la información que obtenemos a lo largo de una de las filas de la MML. En nuestro caso, nos permitirá obtener los indicadores clave para medir los efectos de la actividad (por ejemplo, número de cursos disponibles, número de alumnos), así como los medios para verificar dicha información (actas de los cursos, número de diplomas entregados, ayudas concedidas, etc.).

- **La lógica horizontal se refiere a la medición de los efectos del proyecto, y de los recursos movilizados** mediante la especificación de los indicadores claves, y de las fuentes donde se pueden encontrar los indicadores.



Por tanto, la matriz del marco lógico se compone de:

Una primera columna: La lógica de intervención

La primera columna del marco lógico se llama « lógica de intervención». Indica la estrategia de base subyacente al proyecto que incluye:

- Las **actividades** y los medios (materiales y no materiales) necesarios (segunda columna, fila 4).
- Al ejecutar las actividades, se alcanzan los resultados.
- El conjunto de los resultados conduce a la realización del **objetivo específico**.
- El objetivo específico contribuye a los **objetivos globales**.

Lógica del proceso en el que se basa la MML

Actividades → Resultados → Objetivos específicos → Objetivos generales

Los resultados, los objetivos específicos y los objetivos globales a veces suelen llamarse simplemente “objetivos”. Resumiendo lo que hemos visto hasta ahora, bajo el prisma de la *lógica de intervención*, decimos por tanto que existen cuatro **niveles de objetivos** [Comisión Europea, 2001]:

1. Los **objetivos globales** de un proyecto / programa explican la importancia del proyecto para la sociedad, en términos de beneficios a más largo plazo para los beneficiarios finales. En general un solo proyecto no puede por sí mismo alcanzar los objetivos

globales. Sólo puede aportar su contribución. Los otros programas y proyectos también deberán contribuir a dichos objetivos.

2. El **objetivo específico**, es el objetivo a alcanzar durante la ejecución del proyecto, susceptible de continuar después del proyecto. El objetivo específico tendría que responder al problema central y definirse en términos de beneficios sostenibles para los grupos en los que se centra principalmente el proyecto. Debe incluir beneficios equitativos para las mujeres y los hombres. Sólo debe haber un objetivo específico por proyecto, pero puede haber varios si se trata de un Plan que incluye varios proyectos.
3. Los **resultados** son los “productos” de las actividades ejecutadas, que, en su conjunto, suponen la realización del objetivo específico, es decir el momento en el que los *grupos metas* empiecen a disponer de los beneficios sostenibles.
4. Las **actividades** – acciones que el proyecto deberá llevar a cabo para obtener resultados. Resume lo que el proyecto ejecutará.

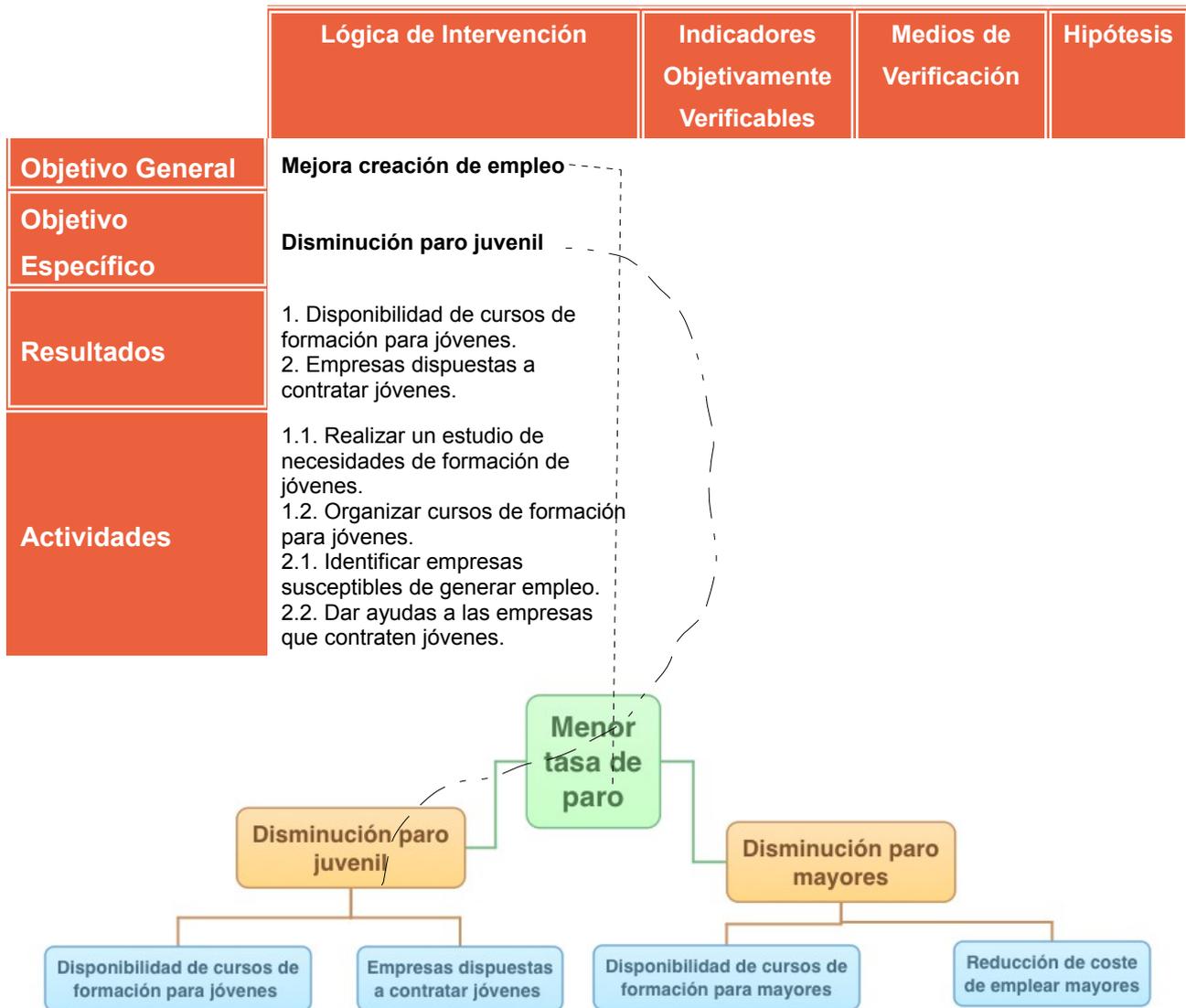
La lógica de abajo arriba viene detallada en el gráfico siguiente donde vemos como partiendo de unos medios, materiales y no materiales, podremos implementar unas actividades o tareas, con el fin de obtener unos resultados o productos de las actividades emprendidas, que nos permitirán obtener un objetivo específico u objetivo central del proyecto, en términos de beneficios sostenibles para los grupos metas, y de esta manera colaborar en la obtención de un objetivo global.

Niveles de objetivos



Ejemplo:

A continuación mostramos un sencillo ejemplo, utilizando las mismas variables que en los casos anteriores. Se trata de un modelo en el que hemos considerado muy pocas variables para que no se enturbie la explicación de la metodología del marco lógico.



Podemos observar como en la representación anterior, definimos un objetivo global que es la mejora en la creación de empleo, a la cual contribuiremos con nuestro proyecto centrado en la disminución del paro juvenil (objetivo específico). Para ello, se definen unas acciones que son el producto de un dialogo consensuado entre los grupos involucrados, que se han puesto de acuerdo en establecer previamente cuales es el problema central, sus causas y los efectos y en definitiva

en aplicar el proceso definido por el Enfoque del Marco Lógico.

La segunda columna: indicadores objetivamente verificables

Los indicadores constituyen una herramienta central en el proceso de planificación de un proyecto bajo el enfoque de marco lógico. Estos indicadores deben ser establecidos tanto para objetivos generales, específicos, resultados y actividades, guardando cada uno de ellos sus propias especificaciones.

En la matriz del marco lógico, la segunda columna lleva como encabezamiento el título *Indicadores Objetivamente Verificables*. Se trata de las descripciones operativas :

- De los objetivos globales.
- Del objetivo específico.
- De los resultados.

Los medios (insumos) materiales y no materiales necesarios para llevar a cabo las actividades planificadas deben aparecer en la fila más baja de la segunda columna.

Las actividades están vinculadas a los distintos resultados esperados.

En todo caso, los indicadores representan la expresión numérica de objetivos y resultados, expresando también los niveles de éxito.

- **Indicadores para objetivos generales:** Deberán medir el impacto general, debiendo ser específicos en temas de cantidad, calidad, tiempo y especificaciones de los grupos co-responsables. Estos indicadores pueden estar relacionados con temas de carácter político-institucional, de fortalecimiento y ampliación de la base económica local o bien tener relación con sostenibilidad, el progreso social o el ámbito cultural.
- **Indicadores para objetivos específicos:** Estos indicadores describen el impacto que se espera al final del proyecto .Es decir, que deben ser establecidos considerando la situación que se espera al final del proyecto.
- **Indicadores para los resultados:** Son descripciones breves y claras de cada uno de los

resultados que se tienen que obtener al final del proyecto.

- **Indicadores para las actividades:** Aquí, lo más conveniente será considerar el presupuesto para cada uno de los resultados considerados y que serán producidos por el proyecto.

Tercera columna: las fuentes de verificación

Las fuentes o medios de verificación indican dónde y en que forma se pueden encontrar las informaciones con respecto a la realización de los objetivos globales, del objetivo específico y de los resultados (mediante indicadores objetivamente verificables). Los costes y las fuentes de financiación (UE, gobierno central, autonómico, local, asociaciones, sindicatos, etc.) deben aparecer en la línea más baja de la tercera columna.

Bajo el formato del Marco lógico, los medios de verificación representan también un elemento central, ya que establecen procedimientos a través de los cuales se obtienen los indicadores, es decir que existe una relación estrecha entre medios e indicadores.

Algunos criterios que deben considerarse para utilizar considerar los medios de verificación son:

- Fiabilidad
- Facilidad de acceso
- Costo accesible

Cuarta columna: las hipótesis

Este es un elemento particularmente importante. En el marco del ciclo de un proyecto y del ML, las hipótesis se constituyen, la mayor de las veces, en factores externos que pueden incidir sobre el proyecto. Este enfoque de factor externo implica considerar a las hipótesis como sucesos con alta probabilidad de ocurrencia.

Cabe destacar que en el formato de ML, las hipótesis deben ser formuladas en forma positiva con relación al futuro proyecto. Las hipótesis se formulan para cada uno de los niveles, es decir, para

los objetivos, resultados y las actividades, pudiéndose formular más de una para cada nivel.

De la etapa de análisis, resulta evidente que el proyecto, por sí mismo, no puede alcanzar todos los objetivos identificados en el árbol de objetivos. Una vez que se haya elegido la estrategia, sólo quedan por identificar los objetivos no incluidos en la lógica de intervención y los demás factores externos, que influyen en la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo, pero que escapan a su control.

Para clarificar conceptos, seguimos con el mismo ejemplo anterior.

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Hipótesis
Objetivo General	Mejora creación de empleo			Situación económica del país estable.
Objetivo Específico	Disminución paro juvenil			
Resultados	1. Disponibilidad de cursos de formación para jóvenes. 2. Empresas dispuestas a contratar jóvenes.			Existencia de profesores/as para la formación de jóvenes. Empresas con necesidad de contratar personal formado Recursos disponibles para contratación estudio Ayudas disponibles para la contratación de jóvenes
Actividades	1.1. Realizar un estudio de necesidades de formación de jóvenes. 1.2. Organizar cursos de formación para jóvenes. 2.1. Identificar empresas susceptibles de generar empleo. 2.2. Dar ayudas a las empresas que contraten jóvenes.			
		Condiciones previas	Institución con medios (humanos, económicos y financieros)	

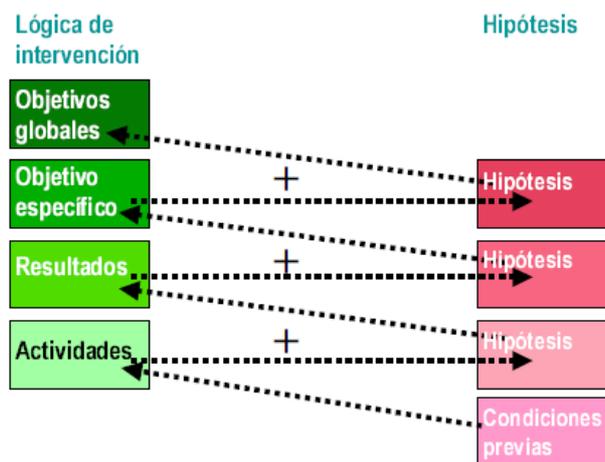
Estas condiciones deben cumplirse para favorecer el éxito del proyecto. Se consideran como hipótesis y figuran en la cuarta columna del marco lógico. Las hipótesis sirven para dar respuesta a la pregunta siguiente : *¿Cuáles son los factores externos que el proyecto no controla y que son susceptibles de obstaculizar la ejecución del proyecto y su sostenibilidad a largo plazo?*

La lógica vertical del marco lógico, o sea el vínculo entre la columna 1 y la columna 4, funciona

según la cronología siguiente:

- Si se cumplen las condiciones previas, las actividades arrancarán.
- Si se ejecutan las actividades y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzarán los resultados
- Si se alcanzan los resultados y se concretizan las hipótesis en este nivel, se alcanzará el objetivo específico
- Si se alcanza el objetivo específico y se concretizan las hipótesis en este nivel, el proyecto contribuye a la realización de los objetivos globales.

La lógica vertical



Los puntos siguientes son un resumen de lo explicado hasta este punto.

¿Cómo proceder para definir una lógica de intervención?

Una vez que las partes interesadas determinan el objetivo específico, los objetivos que formarán parte del proyecto se trasladan del árbol de objetivos al marco lógico. Los objetivos elegidos para el proyecto se colocan en la primera columna del marco lógico. Existen cuatro niveles de objetivos. En esta fase, es importante garantizar que los niveles de objetivos sean correctos¹¹.

1. Identificar el objetivo específico

11 Comisión Europea. EuropeAid. Guía Gestión del Ciclo del Proyecto.

Elegir en la jerarquía de los objetivos, el objetivo que describe los beneficios sostenibles para los grupos metas, incluyendo a mujeres y hombres. Por eso, conviene recorrer los objetivos de abajo hacia arriba. Al subir hacia la cumbre del árbol, los objetivos que implican beneficios sostenibles pueden ser definidos con mayor facilidad.



2. Definir los objetivos globales

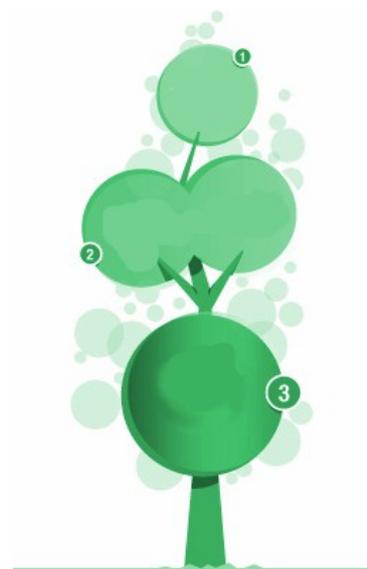


Elegir uno o más objetivos situados en los niveles más altos de la jerarquía que describe/ describen los beneficios a largo plazo para la sociedad o el sector, al cual / a los cuales el proyecto contribuirá.

3. Definir los resultados

Elegir en el árbol los objetivos, que - según la lógica «medio-fin» - conducen a la realización del objetivo específico, y son por lo tanto, resultados.

Se pueden añadir otros resultados propicios a la realización del objetivo específico, después de un análisis suplementario de potencialidades y riesgos.



4. Definir las actividades

- Elegir, en el árbol, los **objetivos** que - según la lógica “medio-fin” - producen los resultados y **traducirlos en actividades**. Las actividades se formulan en el infinitivo : por ejemplo, «organizar sesiones de formación», «coordinarse con las partes interesadas principales», etc.

- También se pueden añadir otras actividades definidas después de un análisis suplementario de las potencialidades y riesgos en la situación dada; mediante estudios adicionales, debates con las partes interesadas, etc. (por ejemplo en un taller de planificación), teniendo en cuenta los intereses específicos de los grupos con menor representación.

5. Las relaciones “medio-fin” se examinan de nuevo. Pueden añadirse los resultados y actividades adicionales.

Observaciones:

- Integrar únicamente las actividades principales en el marco lógico
- Conectar las actividades con los resultados numerándolos.

Este sistema permite mantener las relaciones “medio-fin”.

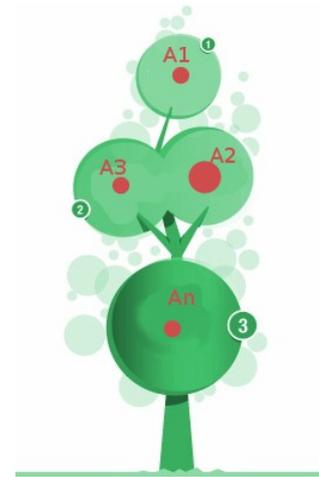
5.6.3. Estructura

En la siguiente página presentamos la estructura del marco lógico. Se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- **Fin** al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- **Propósito** logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/**Resultados** completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- **Actividades** requeridas para producir los Componentes/Resultados.



RESUMEN MATRIZ MARCO LÓGICO			
RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS / HIPÓTESIS
OBJETIVO GENERAL/ FIN. El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.	Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo. (grupo social y lugar, si es relevante).	Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
OBJETIVO ESPECÍFICO/PROPÓSITO / SITUACIÓN FINAL. El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.	Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.	Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.	Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.
RESULTADOS / COMPONENTES. Los Componentes o Resultados son las obras, servicios, etc. que se requiere que complete el ejecutor del proyecto (a veces de acuerdo con un contrato). Estos deben expresarse en términos de trabajo terminado (personas formadas, contratos realizados, etc.).	Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.	Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.	Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.
ACTIVIDADES / ACCIONES. Las Actividades son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costes. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.	Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.	Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.	Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.

Fuente: BID. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (Marco Lógico)

5.6.4. *Los factores de viabilidad*

Los factores de viabilidad (“factores de desarrollo” o, también, “de calidad” en otras terminologías), a través de los cuales pueden analizarse las perspectivas de viabilidad futura de un proyecto de desarrollo.

Los factores de viabilidad que se tendrán en cuenta para la preparación del Plan son [Galán, 2003]:

- Políticas de apoyo.

Voluntad, grado de implicación e iniciativas de las autoridades involucradas en el proyecto para apoyar su ejecución y desarrollo exitoso, así como para asumir los compromisos que permitan su continuidad en el tiempo.

- Tecnología apropiada.

Adecuación de la tecnología transmitida y utilizada en el proyecto en relación con las características del medio en el que se ejecuta, teniendo también en cuenta si las entidades locales y los colectivos beneficiarios tienen la capacidad, los conocimientos y las habilidades técnicas para asimilar esa tecnología y mantenerla una vez concluya el proyecto.

- Protección medio ambiente.

Valoración de los efectos ambientales de los proyectos uso sostenible de recursos renovables y no renovables.

- Aspectos socioculturales: género.

Valoración de las transformaciones socioculturales que el proyecto conlleva y de la relación de propiedad que los beneficiarios mantienen con el proyecto, de manera que lo asuman como propio y estén dispuestos a seguir impulsándolo una vez que el mismo finalice.

Efectos positivos y/o negativos del proyecto sobre las mujeres, así como medidas concretas para mejorar su posición específica y eliminar las relaciones de poder entre géneros.

- Capacidad institucional y de gestión.

Valoración de la capacidad organizativa y de gestión de los socios locales para asumir de manera autónoma la continuidad del proyecto una vez concluida la ejecución.

- Factores económicos y financieros.

Análisis de si los socios locales y/o los beneficiarios pueden asumir los gastos corrientes, de mantenimiento, operación y depreciación que la continuidad del proyecto y la permanencia de los efectos del mismo exijan.

La viabilidad es un elemento que depende en gran parte (aunque no exclusivamente) de la propia lógica interna del proyecto y que esta lógica debe haberla incorporado como elemento esencial.

De ahí que a los factores citados también se les conozca como “factores de calidad” del diseño. En este sentido, una vez definidas la lógica de intervención (columna 1), y las hipótesis (columna 4) en la preparación del Marco Lógico, hay que plantearse las cuestiones relacionadas con los factores de viabilidad.

Para que el proyecto sea viable:

- Se determinan en el Marco Lógico los resultados y actividades que deberán mantenerse cuando haya terminado el proyecto.
- Se formularan las preguntas pertinentes atendiendo a cada factor de viabilidad.
- Se examinaran los objetivos específicos, los resultados, las actividades y las hipótesis en función de estas preguntas.
- En función de la respuesta:
 - se adaptan o se añaden resultados, actividades o hipótesis.
 - se realizan estudios complementarios.
 - se formulan recomendaciones para la ejecución.

El análisis de los factores de viabilidad debe dar como resultado del mismo que se incorporen nuevos elementos en el diseño (es decir, nuevas actividades o resultados, hipótesis, indicadores, condiciones previas, etc.) que permitan realmente mejorar las posibilidades de sostenibilidad del proyecto.

El diseño del proyecto debe incorporar, siempre que sea necesario, elementos específicos que

contribuyan a mejorar las perspectivas de sostenibilidad.

Ejemplo: El siguiente ejemplo pertenece a un caso en el que los agricultores de una determinada región, auspiciados por una Organización No Gubernamental aplicaron el EML con el fin de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. El problema central era la escasez de alimentos. Para considerar el proyecto viable se diseñó el siguiente diagrama.



Fuente: Management for Development Foundation (MDF)

5.6.5. *Elaboración de los indicadores*

Para evitar confusiones es necesario expresar los objetivos por medio de indicadores que pueden ser objetivamente verificables, y que especifiquen con claridad los criterios para el éxito del proyecto e indiquen las condiciones deseables al finalizar el proyecto.

Los buenos indicadores deben poseer los siguientes atributos:

- Razonables y relevantes.
- Independientes.
- Objetivamente medibles y verificables.
- Deben contener metas.

Para formular cada indicador se deben seguir los pasos siguientes:



En función del tipo de proyecto, crearemos y utilizaremos un conjunto diferente de indicadores. Es importante tener en cuenta que el éxito del proyecto finalmente se medirá en relación a como se hayan elaborado estos indicadores, de forma que es preciso dedicar algún tiempo a esta labor.

5.6.6. Consideraciones sobre las Fuentes de verificación

Otro punto importante a la hora de elaborar los indicadores es considerar que la información o fuentes de las cuales tomaremos la evidencia deben estar a nuestro alcance. Los medios de verificación nos obligan a analizar el propósito del proyecto y los indicadores objetivamente

verificables.

Las fuentes de verificación deben proporcionar datos fiables y accesibles. Éstas podrán precisarse más durante la fase de ejecución.

5.6.7. *Medios y costes*

Los medios son los recursos necesarios para ejecutar las actividades y dirigir el Plan Local de Empleo. Hay que distinguir entre:

- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Recursos financieros.

El coste es la traducción, en términos financieros, de todos los medios necesarios para la ejecución del plan o proyecto.

Para determinar los costes hay que:

- Determinar los medios humanos, materiales y financieros necesarios para ejecutar las actividades del Plan de Empleo.
- Determinar los medios humanos, materiales y financieros necesarios para las actividades de gestión y apoyo no formuladas en el Marco Lógico.
- Se calculan los gastos de estos recursos repartidos por fuentes de financiación y se prepara el presupuesto total.
- Se clasifican los gastos por su origen.

Una vez calculado el presupuesto, el Marco Lógico se ha completado.

Ejemplo:

Siguiendo con nuestro ejemplo, el cuadro correspondiente sería el que se muestra a continuación.

	Lógica de Intervención	Indicadores Objetivamente Verificables	Medios de Verificación	Hipótesis
Objetivo General	Mejora creación de empleo	En dos años la de paro desciende en puntos	Encuesta Población Activa. INE	
Objetivo Específico	Disminución paro juvenil	El paro juvenil baja un punto cada año (durante los próximos 5 años).	Encuesta Población Activa. INE	Situación económica del país estable.
Resultados	1. Disponibilidad de cursos de formación para jóvenes.	A partir del 6º mes hay cursos para jóvenes	Informe de seguimiento del proyecto	Existencia de profesores/as para la formación de jóvenes.
	2. Empresas dispuestas a contratar jóvenes.	El 5º mes se han identificado empresas dispuestas a contratar jóvenes	Informe de seguimiento del proyecto	Empresas con necesidad de contratar personal formado
Actividades	1.1. Realizar un estudio de necesidades de formación de jóvenes.	-Presupuesto para realizar el estudio	7.000 euros	Recursos disponibles para contratación estudio
	1.2. Organizar cursos de formación para jóvenes	-Medios humanos: 6 profesores durante 6 meses Medios materiales: * 2 aulas x 6 meses * 8 ordenadores	21.600 euros 5.000 euros 3.500 euros	Ayudas disponibles para la contratación de jóvenes El país continúa en situación estable
	2.1. Identificar empresas susceptibles de generar empleo.	Medios humanos: 1 persona durante 4 meses	5.000 euros	Continúa la disponibilidad de los empresarios para contratar jóvenes
	2.2. Dar ayudas a las empresas que contraten jóvenes.	Ayudas para 15 empresas (3.000 euros por contrato)	45.000 euros	Debe disponerse de presupuesto para formación continua de jóvenes
		Condiciones previas	Institución con medios (humanos, económicos y financieros)	

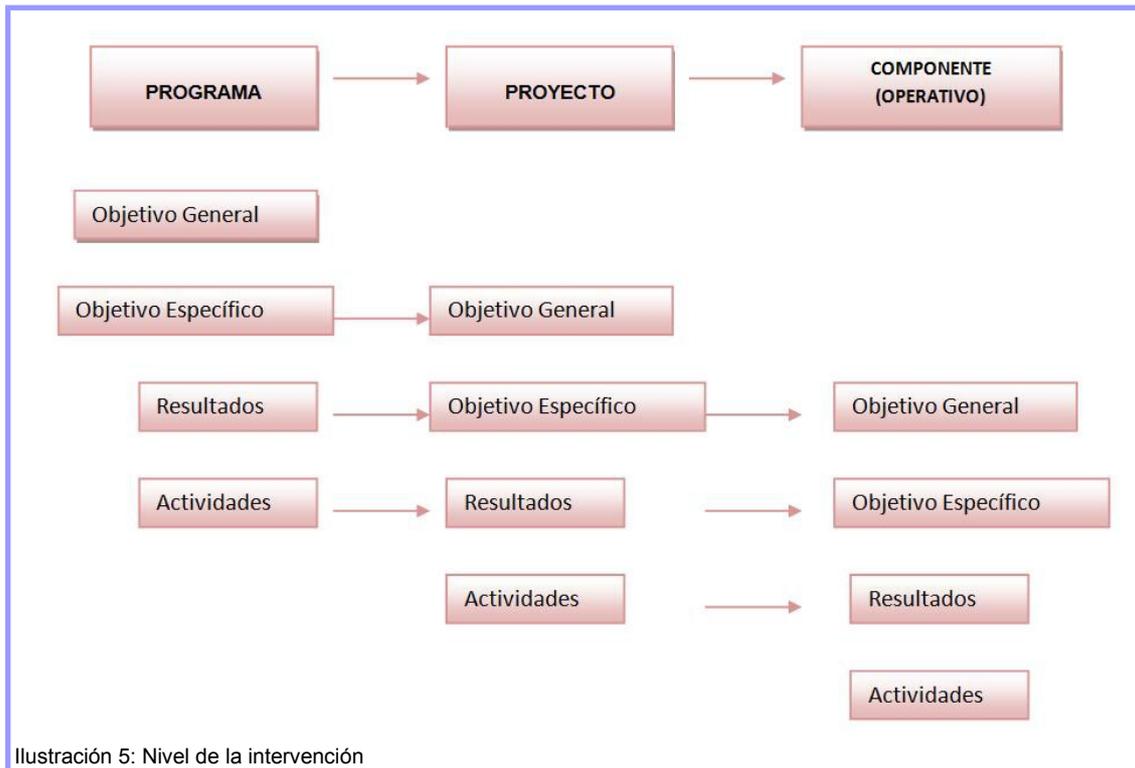
Fuente: elaboración propia

Es habitual que en proyectos de una cierta envergadura, el *objetivo general* sea alcanzado a partir de varios *objetivos específicos*. Dicho de otros modo, normalmente el planteamiento inicial suele “descomponerse” en varios proyectos. Esta es una forma de simplificar una exposición, que de otros modo requeriría de demasiadas variables.

El Marco Lógico puede en estos casos utilizarse para elaborar *sub-marcos lógicos* que describan los diferentes proyectos incluidos en un Plan. Este será el planteamiento habitual en la gestión de iniciativas de concertación en materia de empleo a nivel local. El mercado laboral, depende de

muchas variables, endógenas y exógenas. Sobre las primeras podemos actuar, y se convertirán en objetivos específicos de nuestros *sub-marcos* lógicos. Sobre las variables exógenas no podemos operar, y formarán parte de nuestras *hipótesis* de trabajo.

En el siguiente esquema figuran los diferentes niveles:



5.6.8. Documento del Plan de Empleo

La matriz de marco lógico es la base para la redacción del documento final del Plan Local de Empleo, y nos servirá tanto para su aprobación, como de documento base del convenio entre las partes, regulando así la creación del Pacto Local por el Empleo.

El documento del Plan de Empleo deberá incluir al menos los siguientes puntos [P.Reporte, 2008]:

1. Objetivos
 - 1.1. Objetivo General

1.2. Objetivos Específicos

2. Resultados
3. Indicadores
4. Actividades
5. Recursos del Plan
6. Cronograma de Actuación
7. Presupuesto
8. Seguimiento y Evaluación

Llegado este momento el equipo técnico y los responsables institucionales organizarán una serie de talleres para explicar detalladamente el Plan Local de Empleo y también realizar la selección definitiva de socios del partenariado del Pacto Local por el Empleo. Para ello se tendrá que:

- Hablar con cada uno de los socios, ya elegidos, y definir conjuntamente el rol o papel que asumirá cada firmante del pacto.
- Establecer los compromisos que asumirá cada uno de los firmantes del Pacto Local por el Empleo.
- Proponer y pactar la estructura orgánica y de control más adecuada de acuerdo al ámbito y objetivos del pacto.
- Mediar ante las posibles visiones discrepantes de los socios partícipes y proponer alternativas que puedan ser consensuadas en caso necesario.
- Elaborar el documento (Pacto por el Empleo) que debe ser firmado por todos los organismos e instituciones que formaran parte del partenariado del Pacto por el Empleo.
- Los compromisos de participación de los socios serán objeto de varios actos públicos con difusión a la sociedad local.

5.6.9. *Aprobación del Plan*

Por fin tenemos redactado nuestro Plan Local de Empleo y firmado el Pacto por el Empleo. En este momento, la Corporación Municipal deberá aprobar el Plan Local de Empleo y el Pacto Local

por el Empleo, lo que que asegurará la implicación en el Plan de todas las áreas de la sociedad.

5.6.10. Ejemplo de contenidos del Pacto para el Empleo



El contenido de los Pactos Locales por el Empleo, varía en cada pacto. Cada localidad o territorio es único y por tanto, requerirá medidas adaptadas a cada entorno. De todos modos, los pactos tienen en general unas características comunes que presentamos en los siguientes cuadros. Por un lado hay contenidos centrales de los pactos, con presencia fuerte. Por otro lado, también hay otros contenidos de carácter transversal, con presencia débil.

Contenidos centrales de los pactos: Presencia fuerte

<p>Políticas activas de empleo</p>	<p>a. Políticas Formativas -Formación para el empleo</p> <p>b. Iniciativas para la creación de empleo <u>Políticas tradicionales:</u> - Planes de empleo - Programas de inserción laboral para colectivos específicos - Programas de inserción laboral para colectivos desfavorecidos <u>Políticas innovadoras:</u> -Nuevos yacimientos de empleo -Apoyo del autoempleo y las actividades empresariales -Economía Social</p> <p>c. Políticas de intermediación y orientación laboral -Sistemas de intermediación entre oferta y demanda de empleo -Orientación y asesoramiento laboral</p>
<p>Análisis del mercado de trabajo y espacios de diálogo y debate</p>	<p>-Creación de observatorios de mercado de trabajo -Foros de debate y jornadas de difusión -Mesas Locales sectoriales, convenios de colaboración.</p>

Otros contenidos transversales: Presencia débil

<p>Política industrial y promoción económica</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Suelo y polígonos industriales -Infraestructuras -Promoción actividades industriales -Promoción comercio urbano -Promoción turística -Apoyo a las PYMES -Aplicación y desarrollo de Nuevas Tecnologías
<p>Relaciones laborales</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Inspección de trabajo -Arbitraje -Seguridad y Salud Laboral -Control de la contratación y Empresas de Trabajo Temporal -Reordenación tiempo laboral y control horas extras
<p>Políticas de bienestar y cohesión social</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Igualdad de oportunidades -Servicios Sociales -Educación -Acciones para la integración social -Acciones por la calidad de vida (deporte, cultura, ocio...) -Fomento de la vivienda social
<p>Políticas de medio ambiente y sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de riesgos ambientales -Planes de acción medioambientales

Fuente: Los Pactos Territoriales a favor del empleo en España. Boletín de la A.G.E. N.º 39 (2005) y elaboración propia



Los puntos mencionados en las tablas anteriores muestran los contenidos más habituales que podemos encontrar en los pactos por el empleo en España (en el anexo se puede consultar una lista de Pactos por El Empleo de municipios andaluces). Además, una característica fundamental para que un Pacto tenga éxito, es contar con un componente de innovación, necesario para poder adaptar el contenido del mismo a la realidad única del territorio donde se va a aplicar.

En la práctica, muchos de los contenidos expuestos en la tabla anterior, se convertirán en objetivos (generales y específicos) al aplicar el Enfoque del Marco Lógico.

6. Durante el Pacto. Plan de Ejecución ¿cómo se va a hacer?

6.1. Planificación de las actividades

El marco lógico de un proyecto suele describir las actividades que se ejecutarán de manera global. Una vez el marco lógico está completo, en esta fase se pueden añadir los detalles operativos.

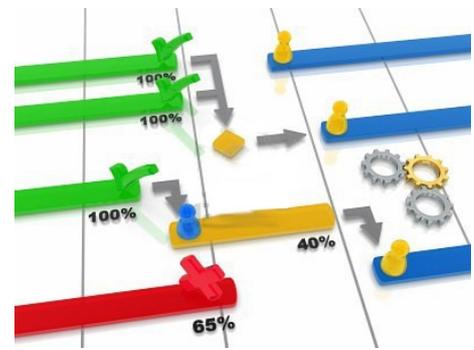
El calendario de actividades es una herramienta metodológica que presenta las actividades del proyecto y que identifica su secuencia lógica así como su interdependencia [Com. Europea, 2004]. El calendario sirve de base a la distribución de las responsabilidades de gestión para llevar a cabo cada actividad.

Una vez preparado el calendario de actividades, los recursos y los medios pueden definirse con más detalles.

El equipo técnico elaborará un calendario (se puede hacer por semanas, meses, trimestres, años, etc.) donde se programen las actuaciones que se van a realizar de forma detallada. En este momento el Ayuntamiento y las restantes instituciones colaboradoras y financiadoras, deberán disponer de los recursos necesarios para ejecutar el Plan Local de Empleo.

Ejemplo:

Siguiendo con el sencillo ejemplo de apartados anterior, imaginemos que hemos consensuado



una serie de actividades relacionadas con la formación de los/as jóvenes y con su incorporación al mercado laboral y la creación de empresas. Es en este punto conveniente realizar un cronograma de actividades como el que se muestra a continuación.

Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4			
	I	II	III	IV												
1.1. Organizar plan dirigido a los jóvenes desempleados	X	X	X	X	X											
1.1.1. Hacer una relación de los problemas organizativos	X	X														
1.1.2. Hacer una relación de las necesidades de formación		X														
1.1.3. Organizar la formación en el terreno del emprendimiento			X	X	X											
1.2. Desarrollar itinerarios de inserción laboral				X	X	X	X	X	X	X						
1.2.1. Realizar el diseño de los itinerarios				X	X											
1.2.2. Realizar prácticas en empresas					X	X	X									
1.2.3. Revisar el éxito de los itinerarios y modificar puntos susceptibles de mejora							X	X	X	X						
1.3. Poner en marcha nuevas empresas					X	X	X	X	X	X						
1.3.1. Identificar proyectos viables. Realizar estudios de mercado y de viabilidad.					X	X										
1.3.2. Ayudar a los emprendedores a crear sus nuevas empresas.						X	X	X								
1.3.3. Poner en marcha un vivero de empresas. Centro de co-working								X	X	X						
2.1. Supervisar el funcionamiento de empresas creadas por los jóvenes.						X	X			X				X		
Etc																

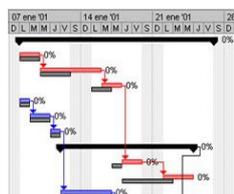
Es importante resaltar que durante la ejecución del Plan Local de Empleo, la comunicación entre el equipo redactor, los socios del Pacto Local por el Empleo y la población del municipio, es un

elemento clave para el éxito del proyecto. Hay que tener en cuenta que es tan importante la comunicación interna (entre equipo, Ayuntamiento y socios del Pacto) como la comunicación externa (con la población).

Si a lo largo del proceso de ejecución algún socio del partenariado no participa o no cumple con sus compromisos, siempre podrá ser eliminado y sustituido por otro socio, si se cree conveniente.

6.2. El Seguimiento

El seguimiento se efectúa durante la etapa de ejecución de un proyecto y no en otras etapas del ciclo del proyecto. Es un procedimiento sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución con el fin de identificar los logros y debilidades y recomendar medidas correctivas para optimizar los resultados deseados [Ortegón, 2005].



Un seguimiento, como procedimiento sistemático, tiene que ver con:

- **Determinar el progreso en la ejecución del proyecto.** Los avances físicos, los costes y el cumplimiento de los plazos para las actividades. Todos ellos son elementos que deben ser verificados durante la ejecución.
- **Proporcionar información a los socios del partenariado** (del Pacto Local por el Empleo) sobre la evolución y los problemas que hayan surgido en la ejecución del Plan Local de Empleo. Esto significa que los resultados que se obtengan del seguimiento deben ser comunicados a los socios del partenariado. A tal efecto se programaran reuniones (Talleres) periódicas, que pueden ser trimestrales, entre el equipo responsable de la ejecución y los órganos/socios del Pacto que se consideren oportunos.
- **Recomendar acciones que corrijan los problemas** que afectan al desarrollo del Plan

Local de Empleo para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance sus objetivos.

Las Memorias de Seguimiento

Para planificar el seguimiento y la evaluación, el equipo responsable de la ejecución, junto con los socios del partenariado, deben decidir con qué periodicidad se van a elaborar las “Memorias de Seguimiento del Plan Local de Empleo”, así como las evaluaciones del mismo.

Las Memorias de Seguimiento consistirán en una **descripción detallada del desarrollo del Plan**. En ellas se indicaran qué actuaciones de las planificadas se han ejecutado, así como su relación con los objetivos específicos y la de éstos con el objetivo general; pero además se describirán también los recursos empleados, su coste económico y el tiempo que ha llevado ejecutarlas. Así estas memorias serán de gran utilidad a la hora de comprobar si se están consiguiendo los resultados esperados del Plan Local de Empleo.



Para el seguimiento se usan, como principal herramienta, los indicadores descritos en la Matriz del Marco Lógico.

En este momento será preciso tomar algunas decisiones que corrijan las actividades cuyos resultados no están siendo los previstos, con el fin de reconducirlos al objetivo que inicialmente se pretendía.

Se deberán organizar talleres/reuniones periódicas con el partenariado/órganos del Pacto Local por el Empleo para la presentación y debate de estas Memorias de Seguimiento.

7. Después del Pacto. Evaluación

La evaluación deberá analizar especialmente las repercusiones (deseadas o no) del proyecto, su contribución al objetivo general y su grado de realización con respecto al objetivo específico y a los resultados. Deberán formularse recomendaciones, ya sea para la misma intervención o para proyectos análogos en el futuro.



La evaluación permite comprobar si la dirección tomada por el Plan de Empleo es la correcta o no, en cuyo caso las decisiones que tomemos irán encaminadas a la reconsideración de los objetivos con la finalidad de reorientar el proyecto [P.Reporte, 2008].

La evaluación sera realizada en distintos momentos de la ejecución del Plan de Empleo.

En función del momento en que se realice, podemos distinguir así diferentes tipos de evaluación:

- **Evaluaciones Intermedias:** se efectúan periódicamente, en el plazo que se decida oportuno, según el calendario de ejecución previsto, por ejemplo anualmente. De este modo, se comprobaba si se corresponden los resultados que se van consiguiendo y los inicialmente esperados, pudiendo así adecuar el Plan Local de Empleo a los imprevistos que vayan apareciendo. Estas evaluaciones contendrán, como mínimo:
 - ✓ Comportamiento de las actuaciones para determinar la pertinencia de los objetivos considerados.
 - ✓ La calidad del sistema de gestión y seguimiento que se está aplicando.
 - ✓ La forma en que los objetivos perseguidos se están consiguiendo.
 - ✓ Las diferencias respecto de lo esperado.

- ✓ La estimación anticipada de los resultados finales.
- **Evaluación Final:** tendrá lugar una vez concluida la ejecución del Plan, y con ella se analiza todo el proceso de ejecución: el desarrollo de actividades, la consecución o no de los objetivos esperados, etc. La evaluación final ha de realizarse teniendo en cuenta que esta evaluación tiene como misión:
 - ✓ Proporcionar información adecuada a los responsables en la toma de decisión, configuración y gestión de las instituciones responsables del empleo y la formación para incorporar cambios necesarios con el fin de alcanzar los objetivos predefinidos.
 - ✓ Dar acceso al pronunciamiento y al conocimiento por los agentes económicos, sociales y la ciudadanía en general, del grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos y expectativas generadas en relación al Pacto por El Empleo.

Con esa perspectiva, la evaluación que se desarrolle deberá contener un juicio sobre:

- ✓ El éxito o fracaso de la intervención desarrollada.
- ✓ El acierto de la estrategia diseñada.
- ✓ Su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante.
- ✓ Su eficacia y eficiencia.
- ✓ La adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento aplicados.
- ✓ Los resultados e impactos logrados.
- ✓ La anticipación de líneas estratégicas y económicas a desarrollar para una siguiente intervención.
- ✓ Una propuesta con las correcciones necesarias para su abordaje en un Plan Local de Empleo posterior.

- Evaluación a posteriori: se podrá realizar años después de la finalización del Plan Local de Empleo (en torno a dos años).

El equipo técnico ejecutor del Plan de Empleo deberá encargarse de planificar tanto el seguimiento como la evaluación, aunque posteriormente, para llevarlos a cabo se contrate a un equipo externo, que no haya estado implicado en el desarrollo del Plan.

8. ANEXO:

8.1. Lista de Pactos Locales por el Empleo en Andalucía

Almería:

1. Ayuntamiento de Almería
2. Roquetas de Mar (Almería)

Cádiz:

1. Diputación de Cádiz

Córdoba:

1. Ayuntamiento de Córdoba
2. Montilla (Córdoba)

Granada:

1. Ayuntamiento de Granada
2. Diputación de Granada
3. Motril (Granada)

Jaén:

1. Ayuntamiento de Jaén
2. Linares (Jaén)

Málaga:

1. Diputación de Málaga
2. Benalmádena (Málaga)
3. Fuengirola (Málaga)
4. Mijas (Málaga)
5. Ronda (Málaga)
6. Vélez Málaga

Sevilla:

1. Ayuntamiento de Sevilla
2. Diputación de Sevilla
3. Alcalá de Guadaíra (Sevilla)
4. Dos Hermanas (Sevilla)

8.2. Ejemplo de Pacto Local de Empleo

El Pacto Local por el Empleo Provincial (PLEP)¹², se estructura en diferentes actuaciones:

- La firma del convenio de las entidades colaboradoras
- La elaboración del estudio de prospección de necesidades en servicios de atención a personas

La metodología de trabajo para llevar a cabo estas actuaciones es la siguiente:

Firma del convenio. Primero se redacta el convenio para que los representantes de las entidades procedan a su firma, que se realiza en una reunión donde estuvo presente el presidente de la Diputación de Pontevedra junto con las personas interesadas. En esta reunión se le explica a las personas asistentes el trabajo que se va a realizar para que puedan dar su opinión al respecto.

Estudio de prospección de necesidades en los sectores de servicios de atención a personas. La metodología fue el siguiente:

- Análisis documental. Hacer un inventario de oferta de recursos actuales en servicios de atención a personas con la finalidad de tener una base de datos actualizada en el sector.
- Encuestas a usuarios de los servicios y entrevistas a representantes de los recursos existentes (asociaciones, empresas privadas y recursos públicos). El procedimiento que se sigue para llevar a cabo el proceso de encuestas está dividido en las siguientes fases:
 - Muestra. Diseño del cuestionario. Recogida de datos. Procesado de los datos. Elaboración de los resultados.

¹² <http://aquelando.depo.es/web/aquelando/pacto-local>

- En total, se gestionan encuestas dirigidas a usuarios/as de los distintos recursos distribuidos por las 10 comarcas de la provincia.

Mesas de trabajo

Para validar los resultados preliminares obtenidos del proceso de encuesta a los usuarios y a las entidades se celebran tres mesas de trabajo multisectoriales, estructurando la provincia de Pontevedra en tres zonas geográficas (Norte, Centro, Sur).

Se invita a participar en estas mesas la entre 15/20 representantes de las entidades empresariales, agentes sociales y personal técnico de la administración municipal relacionados con el sector de atención a personas.

La metodología de trabajo de las mesas es la siguiente:

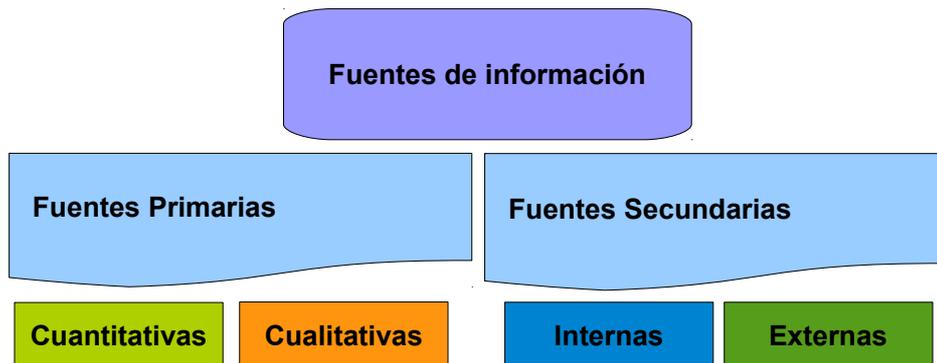
1. Bloque de análisis: información sobre la situación actual de los recursos de atención a personas.
2. Diagnóstico a nivel interno sobre la situación de los recursos.
3. Establecer directrices y prioridades estratégicas en el sector de atención a personas.

8.3. Fuentes de información para realizar el diagnóstico

Al igual que en cualquier estudio sobre un mercado concreto, primero recurrimos a las fuentes de información que nos servirán para realizar el análisis y posterior diagnóstico [P.Reporte, 2008].

De forma general decimos que existen dos tipos de fuentes de información, primarias y secundarias. Las primarias son aquellas específicas, y que habitualmente tendremos que recabar, sobre nuestro objeto de investigación. Son aquellas en las que la información se encuentra en su origen, y por lo tanto debe ser elaborada por primera vez y de forma específica

Las secundarias son aquellas que presentan información ya elaborada, o existente, que fue generada anteriormente con otra finalidad que no tiene porqué coincidir con la nuestra (estudios existentes, libros, etc.).



En cuanto a las fuentes primarias podemos, a su vez, clarificarlas en función a la naturaleza de la información que nos ofrecen en cuantitativas y cualitativas. Con las cuantitativas, obtendremos números y cantidades y con las cualitativas experiencias, opiniones y valores de la realidad. Por tanto, es necesario que ambos tipos de información primaria vayan siempre de la mano, puesto que la cuantitativa será necesaria para determinar la realidad del territorio, pero no la explicará, de aportarnos estas explicaciones se utilizará la cualitativa.

Dónde y cómo conseguir esos datos

El primer paso sea localizar estas fuentes, lo que nos ayudará a tener una primera idea de los datos que están a nuestra disposición.

Las fuentes de información secundaria que se pueden utilizar son:

Externas:

- EPA: Encuesta de Población Activa (INE)
- INEM: Instituto Nacional de Empleo
- Observatorio ocupacional del INEM, www.inem.es/inem/ciudadano/observatorio/index.html
- Observatorio Joven de Empleo, www.cje.org
- INE: Instituto Nacional de Estadística, www.ine.es.
- INSS: Instituto Nacional de la Seguridad Social, www.seg-social.es
- Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Inmigración), www.mtas.es
- CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas, www.cis.es
- Ministerio de Administraciones Públicas, www.map.es
- Barómetro Social de España, www.barometrosocial.es
- Memorias de instituciones y organizaciones empresariales. Por ejemplo, de Cámaras de Comercio, organizaciones de empresariales de la zona, etc.
- Estudios sociales y económicos de fundaciones y otras organizaciones de la zona de estudio, por ejemplo La Caixa
- Memorias y estudios de organizaciones sindicales
- Memorias realizadas para proyectos europeos de desarrollo o de promoción de empleo que se han puesto en marcha en la zona
- Otros documentos y publicaciones relacionados con la historia social y económica de la zona

Internas:

- Observatorio Socio-económico de las Áreas de Desarrollo Local de las Diputaciones provinciales: www.oادل.es/observatorio
- Memorias de proyectos relacionados con el objeto de estudio y realizados por la propia entidad.
- Estadísticas de empleo y formación elaboradas por la propia entidad

Fuentes Primarias: Con las fuentes primarias, elaboraremos la información que necesitamos y que no existe. Además, con ella complementaremos y matizaremos los datos obtenidos en fuentes secundarias. Para estos datos primarios, la fuente principal será la propia población del territorio, ya que las propuestas para solucionar los problemas de empleo y formación para nuestra zona, no se pueden plantear sin contar con la opinión y las ideas de los futuros beneficiarios.

Técnicas para la recogida de datos

Para la obtención de estos datos os recomendamos una serie de técnicas atendiendo a la división que anteriormente os habíamos señalado.

Técnicas Cuantitativas:

La Encuesta

La utilizaremos para conocer los datos cuantitativos necesarios para nuestra investigación y a los cuales no podemos acceder a través de las fuentes secundarias.

Con ella podremos obtener información de casi cualquier tipo de población, información que mejorará en gran medida si la acompañamos de técnicas cualitativas como la entrevista o el grupo de discusión.

Dada la complejidad en la aplicación de la encuesta, es habitual que se contrate a empresas

especializadas. No obstante os haremos una breve explicación del desarrollo de la técnica.

Una vez que tenemos el tema de nuestra investigación que queremos diagnosticar y que hemos seleccionado la muestra sobre la que aplicaremos la encuesta, lo primero que debemos hacer es elegir el tipo de encuesta que utilizaremos. Esta elección dependerá tanto del objeto de la investigación como de la población a la que se dirija, así como del tiempo y de los recursos de que dispongamos. Para echaros una mano en la elección del tipo de encuesta, a continuación os presentamos una tabla en la que se exponen las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos tipos:

Encuesta personal

Ventajas:

- Se obtiene un elevado índice de respuestas
- Facilita la cooperación del encuestado, puesto que el encuestador está presente y puede resolver las dudas.
- Evita la influencia de otras personas.
- Pueden exhibirse materiales adicionales.
- Puede alargarse y obtenerse información adicional.

Inconvenientes:

- Supone mayor coste económico y lentitud.
- El encuestador puede suponer una influencia negativa para el encuestado.
- Puede resultar difícil acceder a ciertas poblaciones.

Encuesta telefónica

Ventajas:

- Resulta económico por necesitarse menos encuestadores.
- Es rápida contactando y recogiendo información.

- Puede utilizarse de forma independiente o combinada con otros tipos de encuestas.
- PAccede a casi todo tipo de poblaciones.
- Suele existir mayor predisposición a contestar por teléfono.

Inconvenientes:

- Pueden producirse sesgos en el muestreo (personas que no están en casa, que no tienen teléfono, etc.).
- Existe un nivel de no respuesta al marcar números al azar por teléfono.
- Puede resultar difícil acceder a ciertas poblaciones.
- Impide mostrar materiales adicionales.
- No permite a largar la entrevista ni tratar temas complejos.
- Pueden producirse distracciones en el encuestado.

Encuesta por correo postal

Ventajas:

- Resulta económica, por precisarse de escaso personal para su desarrollo
- Accede a todo tipo de población
- Favorece el anonimato
- Accede a casi todo tipo de poblaciones.
- La información obtenida suele ser de mayor calidad, dada la flexibilidad en el tiempo de realización que se le ofrece al encuestado.

Inconvenientes:

- Suele tener bajos índices de respuestas
- Suelen cometerse errores en la cumplimentación.
- Es más impersonal

- Pueden influir, o incluso rellenarlos, otras personas.
- Son de poca utilidad si lo que se busca es la respuesta inmediata.

Encuesta por correo electrónico

Ventajas:

- Resulta económica, por precisarse de escaso personal para su desarrollo
- Hoy en día, accede a casi todo tipo de población
- La información obtenida suele ser de mayor calidad, dada la flexibilidad en el tiempo de realización que se le ofrece al encuestado.
- Resultan de gran utilidad, si lo que se busca es la respuesta inmediata.
- Análisis e identificación.

Inconvenientes:

- Pueden producirse sesgos en el muestreo (personas que no tengan internet o correo electrónico).
- Suelen cometerse errores en la cumplimentación
- Es más impersonal
- Pueden influir, o incluso rellenarlos, otras personas.

Ahora que ya tenemos elegido el tipo de encuesta que aplicaremos, vamos a diseñar el propio cuestionario, que no es más que la herramienta con la que implementaremos la técnica. Para ello, os hacemos una serie de recomendaciones que deberéis tener en cuenta a la hora de formular las preguntas

- Procurad que las preguntas sean claras, utilizando siempre un vocabulario sencillo.

- Deben ser preguntas que faciliten la memoria, es decir, que se refieran a corto plazo, a un pasado más o menos inmediato.
- Debéis evitar la realización de cálculos por parte del encuestado, y en caso de que sea estrictamente necesario, recurrid preferiblemente a promedios y no a cifras concretas.
- Las preguntas deben ser cortas y que faciliten respuestas flexibles y cómodas al encuestado.
- Debéis evitar la formulación de preguntas negativas.
- El cuestionario no debe ser excesivamente largo, que no lleve al encuestado más de 30 minutos.

En cuanto al tipo de preguntas del cuestionario, podéis elegir entre tres tipos (cerradas, abiertas y semiabiertas o semicerradas), pero lo habitual es intercalarlas.

•**Preguntas cerradas:**

Sólo permiten responder SÍ o NO, o varias alternativas existentes, lo que las convierte en preguntas fáciles de contestar y codificar, a pesar de limitar la información que pueda aportar el encuestado.

•**Preguntas abiertas:**

En este caso, permiten al encuestado contestar libremente, sin alternativas predeterminadas. Este tipo de preguntas requiere de un mayor esfuerzo por parte del encuestado, pero además su codificación también es más compleja, de tal forma que el investigador deberá agrupar las respuestas similares por códigos, es decir, cerrar las preguntas. Pese a estos inconvenientes, las preguntas abiertas son de gran utilidad puesto que proporcionan respuestas que no se habían previsto.

•**Preguntas semiabiertas o semicerradas:**

Contienen una serie de posibles respuestas previamente establecidas y una respuesta abierta del tipo Otros para incorporar respuestas de opinión.

No hay que olvidar, que antes de pasar a las preguntas del cuestionario, habrá que hacer una

introducción en la que se explique el motivo de la investigación, el método de selección de los encuestados, cuál es la institución responsable, el carácter anónimo de las repuestas, etc., así como indicar las instrucciones de cumplimentación

Ahora que ya tenemos elaborado el cuestionario, el siguiente paso es llevarlo al trabajo de campo, a la muestra de la población y según el tipo de encuesta elegido.

Y, por último, **el análisis de las respuestas**. Para ello, primero habrá que codificar las preguntas, después se procesan los datos y se analizan, comenzando ya a extraer conclusiones con las que se redactará el informe final.

Técnicas Cualitativas:

La Entrevista:

Nos ayudará a comprender la realidad productiva y social de la zona. Con ella obtendremos las claves sobre los cambios a introducir, pero matizados con las ventajas e inconvenientes.

La clave para el buen desarrollo de la entrevista estará en la explicación clara y objetiva de todo el proceso de investigación.

Para llevar a cabo la selección de los/las entrevistados/as, optaremos por personas representativas de la zona, que estén trabajando en los temas objeto de la investigación: el empleo y la formación. A modo de ejemplo, podéis consultar el siguiente listado:

- Responsables Institucionales Locales de Empleo
- Gerentes de Grupos de Mancomunidad
- Gerentes de Grupos de Acción Local
- Técnicos Municipales de Empleo
- Técnicos de Empleo del SEXPE
- Representantes de organizaciones sindicales
- Representantes de organizaciones empresariales

- Representantes de asociaciones representativas
- Responsables de empresas que gestionen Planes de Formación para el Empleo.
- Directores de Programas de Formación Ocupacional, por ejemplo ETCOTE, Plan FIP, Autoempleo, Empleo de Experiencia, Centros Especiales de Empleo y similares, etc.

Estas personas serán seleccionadas en función del ámbito territorial a estudiar.

El siguiente cuadro muestra el proceso de aplicación de la misma:

PROCESO DE APLICACIÓN

PASO 1 Establecer una de entrevista	<p>La Guía debe permitir un diálogo semi-estructurado, por lo que estableceremos un máximo de 10 a 15 ítems o aspectos a tratar. Éstos nos servirán para conducir la entrevista, por lo que deberemos tenerlos siempre presentes, sin llegar a convertirlos en preguntas cerradas. Estos aspectos van a satisfacer nuestras necesidades de formación y aclararán la problemática relacionada con cada tema. Esta guía de entrevista no debe ser rígida ni seguirse de forma mecánica. Por tanto dejaremos que fluya el diálogo incluso cuando aparezca un tema nuevo, pero sin perder de vista nuestro objetivo. ¿Y elaboraremos soto una guía? Pues esto dependerá del grado de afinación que pretendamos obtener con las respuestas, es decir, si b creemos conveniente, podremos elaborar tantas guías de entrevistas como sectores o actores queramos tener en cuenta para el estudio.</p>
PASO 2 Seleccionar los informantes clave	<p>Deben ser representativos de las diferentes categorías (sociales, sectoriales, género, política, institucional...) déla población con la cual se va a trabajar. Para asegurar esto, se puede tener presente una muestra de los colectivos destinatarios de tos programas del Plan de Empleo, las organizaciones e instituciones implicadas en la ejecución en todos sus niveles, la diversidad de recursos técnicos que trabajan en el territorio, la problemática a la que atenderá el Plan de Empleo, etc.</p> <p>Para ello evitaremos errores como: seleccionar en función de la jerarquía, no contar con mujeres, no tener en cuenta la disponibilidad horaria y estacional, no asegurarnos de que todos los grupos de la comunidad estén representados.</p>
PASO 3 Presentación	<p>A cada informante, al inicio de la entrevista o en la captación, se le debe explicar con claridad el objetivo de la entrevista antes de solicitar su acuerdo para participar. Hay que explicar porqué se realiza la entrevista, por qué se seleccionó a dicho informante, cuál es la institución responsable, cómo se utiliza la información, qué acciones se pueden esperar. La transparencia es importante porque los informantes comentarán con otros miembros de la comunidad y es importante evitar crear confusión y expectativas erróneas.</p>
PASO 4 Realización de la entrevista	<p>Durante este paso llevaremos a cabo el propio desarrollo de la entrevista, durante el cual mantendremos un ambiente distendido en el que se genere cierta confianza con el entrevistado, atendiendo siempre a lo que diga sin interrumpirlo ni mostrar nuestro desacuerdo ante sus manifestaciones.</p> <p>Como ya hemos mencionado, no utilizaremos la guía de forma estricta,</p>

PASO 5

Síntesis y análisis de la información

sino que haremos uso de preguntas abiertas, profundizando en coméntanos relacionados con el objeto de nuestra investigación.

Para terminar vamos a analizarla información obtenida de las entrevistas. Primero sintetizaremos dicha información, estableciendo categorías y agrupamientos según los aspectos que hayamos tratado.

Y, por último, una vez triangulada toda la información, la analizaremos, estableciendo conclusiones y comparándola con la obtenida de otras fuentes: otras respuestas de otros/as informantes, resultados de otros ejercicios sobre el mismo tema...

Una vez analizada esta técnica, entendemos mejor la gran utilidad de la misma: De la mano de informantes con gran conocimiento sobre el territorio vamos a obtener una información basada siempre en las inquietudes y necesidades de nuestra zona de estudio, y, en concreto, conoceremos también las carencias de ciertos colectivos a los que el Plan de Empleo puede dar respuesta. Contando con toda esta información, será mucho más sencilla la preparación de la siguiente técnica, los Grupos de Discusión, puesto que la tomaremos como punto de partida para contrastar la opinión de la población.

El Grupo de Discusión:

Es una discusión en grupo. Las personas que lo componen tienen aspectos comunes. Nosotros, como investigadores, permitiremos que se hable espontáneamente, así conoceremos un abanico de opiniones.

Con la utilización de esta técnica obtendremos información a propósito del tema investigado, de forma muy rápida, trabajando con un grupo reducido de personas directamente involucradas en la problemática que rodea al empleo y a la formación. Además nos permitirá comprender la actitud del grupo con respecto al objeto de investigación.

Al igual que con la entrevista y para que conozcáis esta técnica, os ofrecemos una ficha en la que se explica el proceso de aplicación:

PROCESO DE APLICACIÓN

PASO 1

A parte del papel fundamental del animador, hay que tener en

Preparación	<p>cuenta otros factores que ayudarán a que esta técnica tenga éxito. Así, deberemos cuidar las condiciones materiales como el lugar, éste ha de ser neutral (así favoreceremos la participación), deberá tener unas dimensiones adecuadas, confortable y alejado de ruidos o distracciones. Otro aspecto es la disposición de los asistentes, que se situarán de manera que se vean unos a otros, de este modo se facilita la interacción, siendo la mejor forma la oval.</p> <p>Fundamental será la convocatoria, en la que se informará previamente del motivo de la reunión, especificando la hora y la duración aproximada. Por último, cuidaremos el tamaño del grupo, el ideal será entre 8 y 10 participantes.</p>
PASO 2 Desarrollo de la reunión	<p>Durante la reunión los miembros del grupo expresarán sus ideas, dando a conocer emociones que no surgirían en otro tipo de investigación. Durante la sesión, y a parte del moderador, debería asistir otra persona que se encargue de anotar con más detalles incidencias del tipo de: tono de las intervenciones, comunicación no verbal, actitudes...</p> <p>En este paso hay que destacar la figura y el papel del moderador/a, deberá controlar el desarrollo de la reunión y avanzar hacia el objetivo, pero sin restar espontaneidad los/as participantes. Tiene que cumplir dos objetivos: por un lado, facilitar la expresión de los participantes y, por otro, guiar la discusión hacia el objetivo que se persigue. Básicamente su función consistirá en una re-formulación y síntesis periódicas de las opiniones que van apareciendo utilizando las siguientes técnicas: plantear preguntas; escuchar: re-formular y sintetizar.</p>
PASO 3 Análisis de los datos	<p>Se trata de examinar y reorganizar la información obtenida. Debe ser sistemático, de tal modo que otro investigador llegará a la misma conclusión con la misma información. Es un paso complejo, hay que evitar el sesgo de las interpretaciones, de aquí que se recomen de grabar la sesión y transcribirla.</p> <p>A la hora de considerar las opiniones, se tomarán en cuenta aquellas ideas que aparecen de forma repetida y no se considerarán las que aparezcan una sola vez, ya que no tienen consistencia.</p> <p>Hay dos momentos fundamentales:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Inmediatamente después de la reunión, se comprobará la grabación, y se realizará una puesta en común de las anotaciones del moderador/a y la otra persona de apoyo.b) Posteriormente, se transcribirán y se realizará una lectura concentrándose en el análisis del contenido del discurso, prestando especial atención a las palabras, la consistencia de las opiniones, las ideas básicas y el objetivo del estudio.

La técnica de los grupos de discusión se puede utilizar para realizar un análisis de la realidad del territorio, y posteriormente, los resultados pueden ser utilizados para la implementación de propuestas de intervención en el Plan Local de Empleo.

8.4. Análisis DAFO

8.4.1. El análisis DAFO como herramienta de Planificación Estratégica

¿Cuál es la situación de nuestro territorio, y en qué tenemos que intervenir?

El análisis DAFO es una metodología de planificación estratégica que utiliza formas gráficas y ordenadas de diagnóstico, análisis de sistemas y programación de alternativas que pueden estructurarse, en función de la materia objeto de análisis, en programas dentro de una planificación [P.Reporte, 2008].

El análisis DAFO es reconocible por su matriz, una tabla de 2x2 que agrupa a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Con frecuencia se usa esta tabla con fines descriptivos de la situación de un sistema (lo que se analiza: un territorio, un sector, una empresa,...) de manera que el lector tenga una referencia rápida, una fotografía de sus aspectos óptimos o mejorables y en el contexto en que se mueve y si éste es más o menos favorable. Como se verá más adelante, el análisis DAFO es más complejo que esa mera representación y exige diferentes fases metodológicas que se exponen a continuación y para las que se aconseja el acompañamiento de una asistencia técnica que ayude a culminar el proceso. En el caso que nos ocupa, de planes territoriales de empleo, esta asistencia puede venir de las Áreas de Desarrollo Local de las Diputaciones provinciales.

Las fases del análisis son las siguientes:

- Obtención de la información sobre el sistema y capacitación de entidades participantes. Las fuentes de información han sido descritas en puntos anteriores de esta guía. Baste citar que podrán ser fuentes documentales, encuestas, entrevistas, etc., que deberán ser resumidas en cortas frases como **factores de desarrollo**, dejando la documentación que los describe como **anexos de planificación**.
- Conformación de la Matriz DAFO. Si la cantidad de información, el número de factores de desarrollo, es muy amplia puede estructurarse en categorías que dependerán de aquello que se planifica. Finalmente se conforma la matriz calificando los factores como debilidades, fortalezas, amenazas u oportunidades.
- Análisis diagnóstico. La comparativa entre factores permite presentar la situación tal cual es

o puede presentarse en el medio plazo si no se incidiese con una estrategia de desarrollo.

■ **Propuestas de acción.** Con la misma técnica comparativa pueden obtenerse diferentes propuestas de inversión. Éstas propuestas pueden agruparse en Programas que faciliten su proyección posterior.

■ **Análisis de viabilidad.** Se sugiere prescindir de aquellas propuestas para las cuales se precisan condiciones inaccesibles (de tipo financiero, de propiedad o de competencia, por ejemplo) o cuya sostenibilidad no esté garantizada. La proyección puede precisar de metodologías complementarias como Enfoque de Marco Lógico, proyectos de ingeniería o formularios de convocatorias públicas

■ **Conformación de la Planificación Estratégica.** Los distintos programas se agrupan en un Plan presupuestado y calendarizado teniendo en cuenta las prioridades políticas o de la organización. Debe recoger las responsabilidades de gestión, los indicadores de seguimiento y el plan de financiación.

Un factor de desarrollo es un elemento o cada una de las causas que, en relación con el resto de factores, contribuye al estado de desarrollo de un sistema (territorio, comarca, organización, empresa...). Algunos autores los categorizaban como factores físicos o lógicos, por ejemplo infraestructuras en el primer caso o cultura empresarial en el segundo (hardware y software del desarrollo).

Una fuente de información puede provenir de un catálogo de recursos (por ejemplo, en una planificación turística). Al DAFO no irán todos los recursos uno a uno sino una referencia de su existencia y estado. Sin embargo, el catálogo debe aparecer completo como anexo de planificación.

Se revisarán a continuación cada una de esas fases, refiriéndonos explícitamente a partir de ahora a la planificación local de empleo y declarando ya que nuestro sistema es un ámbito territorial local, el de una mancomunidad o el de un municipio de talla suficiente como para emprender en solitario esa planificación:

Obtención de la información sobre el sistema y capacitación de entidades participantes.

Las fuentes de información han de ser puestas a disposición de las entidades participantes en la planificación con el fin de mejorar su preparación de cara a las decisiones que han de tomar a lo largo del proceso metodológico. Se trata de que las distintas entidades realicen una elaboración

propia al relacionar la información surtida con la experiencia y saber hacer de cada organización. Homogeneizando la información se disuelven debates no requeridos sobre la percepción diferente de la realidad buscándose, en cambio, centrar el debate sobre la adecuación del diagnóstico o sobre las propuestas de acción.

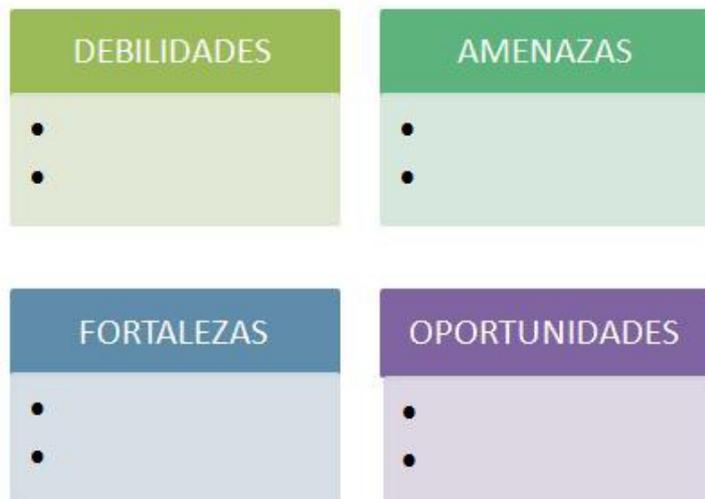
Esta acción se denomina “capacitación” o “empowerment” y contribuye a facilitar la participación en la toma de decisiones. Debe considerarse que, aunque la participación es evocada de manera permanente en los programas de empleo y desarrollo local, no puede hablarse de tal si quien participa no lo hace desde una posición “capacitada” y “representativa”.

Esta transmisión de la información puede hacerse de diferentes maneras ya sea mediante reuniones, documentación escrita, programas de radio, Internet, seminarios o por cualquier otro canal local eficaz que el territorio libremente decida. Pero debe quedar evidencia de su realización por lo que debe disponerse de herramientas de evaluación que permitan visualizar el grado de capacitación. Aunque ya se ha dicho en otros lugares de esta guía se observará de qué manera se ha garantizado el enfoque de género en las acciones de capacitación.

Conformación de la Matriz DAFO.

Lo básico en la conformación de la Matriz DAFO es incluir en ella a los factores del desarrollo una vez calificados como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

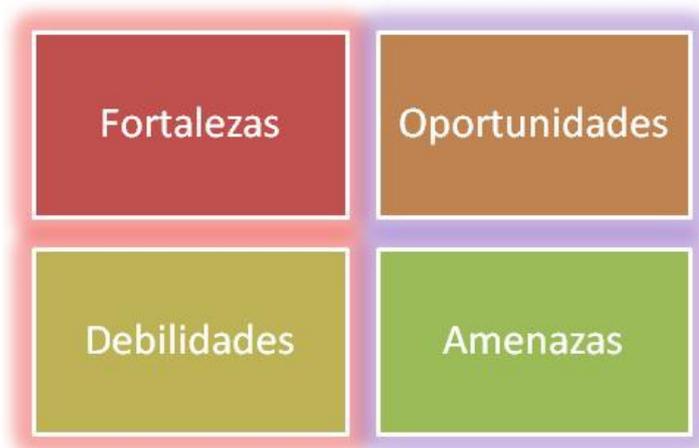
Las debilidades y las fortalezas se refieren a características internas del sistema describiéndolo con los factores que resultan deficientes o que deben ser optimizados si quieren participar en las estrategias de mejora, en el caso de las primeras, o con los factores en los que el sistema o el contexto se siente manifiestamente competitivo, en el caso de las segundas.



Las amenazas y las oportunidades

son factores externos al sistema y lo condicionan en su posicionamiento competitivo. Si bien las

oportunidades generarán las futuras acciones concretas del Plan, las amenazas pueden constituir sus efectos limitantes para los cuales medidas especiales de minoración deberán ser dispuestas.



Si se quiere hacer que la matriz sea más comprensible pueden establecerse categorías para los factores internos y para los externos. Por ejemplo estas categorías pueden tomarse de las diferentes fuentes de información: datos del mercado laboral, el tejido empresarial, las entidades públicas de intervención en materia de empleo, o para los factores externos: programas del Plan de Fomento y Calidad del Empleo, programas de otras administraciones, situaciones de crecimiento o de crisis económica, etc.

Aunque la conformación de la matriz debe ser resultado del grupo de participación esta fase debe iniciarse con una matriz previa elaborada por el grupo técnico territorial con el apoyo de la **asistencia técnica externa**. El debate en el grupo de participación tiene como objetivo perfilar detalles, complementar y aprobar finalmente la matriz como base del diagnóstico. Tener un borrador previo no hurta capacidad de decisión al grupo sino que busca prescindir de tiempo de debate sobre lo obvio. Aun así, debe trabajarse siempre con la premisa de que lo que se anote cuenta con la unanimidad del grupo. Si alguna anotación despierta algún tipo de desacuerdo puede debatirse hasta llegar a una postura o redacción unánime siempre que no se extienda el debate. Si esto último ocurriera lo mejor será anotarla como característica problema y buscar información complementaria que ayude a perfilar la opinión de todos y todas las integrantes del grupo. Las características deben ser claras en su descripción de manera que puedan ser entendidas por un lector externo.

La asistencia externa en este tipo de metodologías es importante. Aunque esta guía explica los

pasos metodológicos de una manera sucinta, existen multitud de cuestiones y dudas en su puesta en escena que se resuelven de una manera sencilla por personas con experiencia suficiente en su aplicación. Por el contrario, los debates sobre pequeños desacuerdos pueden alargarse y causar tedio sin la colaboración de la asistencia externa.

La asistencia externa guiará al grupo con métodos que ayuden a la claridad del debate: retroproyección de las tablas y de las redacciones propuestas, paneles con etiquetas, dinámicas de grupo, etc. Igualmente entrenarán al grupo con algunas precisiones técnicas. Por ejemplo, durante la fase de diagnóstico “se prohíbe la imaginación”, es decir, que las caracterizaciones deben ser realizadas con frases concretas que describan las situaciones tal cual son, tal y como se obtienen de las fuentes de información, de la observación directa o de la percepción si ésta es común y por lo tanto objetiva. Debe huirse de expresiones que describan una característica como la “falta de... algo concreto” porque nos llevaría a realizar una proposición de solución encubierta en el diagnóstico sobre un problema no descrito o apuntado de una manera ambigua y cuya expresión correcta puede llevar a más de una solución distinta de la ambiguamente sugerida. Por el contrario, en la fase de propuestas de acción se invocará toda la fuerza de imaginación del grupo, de su capacidad de relacionar los factores para buscar medidas innovadoras o de, encontrar, por comparación con otros territorios buenas prácticas que sean trasladables a nuestra planificación.

8.4.2. Análisis diagnóstico.

El análisis para el diagnóstico de situación se genera por dos vías. La primera se visualiza en la descripción de los factores por sí mismos, es decir la matriz DAFO anterior y la explicación de los factores que pueda encontrarse en los anexos. La segunda se genera en la comparación de las fortalezas con las amenazas y las oportunidades y de la comparación de las debilidades con amenazas y oportunidades. En el primer caso obtenemos las posiciones más competitivas. En el segundo veremos los efectos limitantes y las acciones estratégicas previas de optimización [P.Reporte, 2008].

Matriz DAFO		
Sistema N	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	<i>Efectos limitantes</i>	<i>Recursos no puestos en valor</i>
FORTALEZAS	<i>Riesgo de pérdidas de competencia</i>	<i>Posicionamiento competitivo</i>

Los efectos limitantes son aquellos que impiden o dificultan el progreso del desarrollo, en nuestro caso, los que dificultan la creación de empleo en el territorio que se analiza. Debe tenerse en cuenta aquí que entre los efectos limitantes vamos a encontrar los riesgos de exclusión social y laboral y que debe describirse cuáles son sus características en el lugar en el que nos encontramos. Los efectos limitantes se describirán en la comparación de las debilidades con las amenazas y nos alertarán acerca de las situaciones más complejas a las que deberá prestarse mayor atención.

Los riesgos de pérdida de competencia aluden a las necesidades de adaptación a nuevos escenarios que están cambiando en el momento del análisis o que se prevé su cambio a medio plazo. La adaptación de las competencias profesionales a nuevos procedimientos más técnicos, la preparación de las personas ante eventuales riesgos de pérdida de su empleo pueden ser ejemplos de situación en este punto de la tabla.

Los recursos no puestos en valor alertan, en nuestro caso, sobre nichos de empleo y desarrollo en el territorio que se analiza o sobre personas que con mayor formación o experiencia pueden incrementar el valor de su pertenencia a una empresa o al mercado de trabajo. Se componen en la confluencia de las debilidades y las oportunidades y suponen datos muy importantes para generar una buena parte de las propuestas de acción.

Cuando se comparan las fortalezas con las oportunidades pueden encontrarse las situaciones en las que nuestro territorio tiene su mejor posicionamiento competitivo. Se tratará de sectores u ocupaciones en las que se observa que se genera empleo de manera tradicional y no se observan riesgos sino oportunidades de crecimiento. Su descripción debe permitir visualizar en qué aspectos esa posición puede mejorarse o mantenerse para que pueda seguir generando empleo. Como en el caso anterior, puede partirse de un documento borrador preparado por la asistencia

técnica que sea objeto de debate en el grupo de participación.

El análisis puede incluirse en una tabla como la siguiente:

Análisis Diagnóstico	Amenazas Oportunidades A1 O1 A2 O2 - - An On
Debilidades D1 D2 Dn	Efectos limitantes (D1, A1), (D1, A2), ... (D2, A1) Riesgos de pérdida de competencia (D1, O1), (D1, O2), ... (D2, O1)
Fortalezas F1 F2 Fn	Posicionamiento competitivo (F1, O1), (F1, O2), ... (F2, O1)

8.5. Ejemplo: OAL – Promoción y Desarrollo Fuengirola.

Plan Integral por el Empleo INICIACTIVA. Duración del proyecto: 3 años.¹³

Actuaciones del proyecto:

- 1) Pacto Local por el Empleo de la ciudad de Fuengirola.
- 2) Programa de itinerarios integrados de inserción Laboral.

Presupuesto concedido por el MAP: Importe total de Proyecto: 1.493.279,84 € Aportación del Ayuntamiento (20%): 298.655,97 € Subvención final del M.A.P.(80%): 1.194.623,87 € Gestión del proyecto.

Este proyecto se fundamenta en la implantación del “**Pacto Local por el Empleo de Fuengirola**” que contempla las siguientes actuaciones:

- Creación de los ORGANOS DE COORDINACIÓN, SEGUIMIENTO Y CONTROL para garantizar el cumplimiento de los objetivos previstos en el presente Pacto.
- Análisis y diagnósticos previos para la ejecución de las líneas de actuación definidas en el Pacto.
- Promoción y dinamización de las medidas concretas establecidas dentro de las líneas de actuación del Pacto.
- Ejecución de los itinerarios integrados de inserción laboral (13 cursos con asesoramiento, formación y práctica profesional)
- Seguimiento y evaluación de las acciones desarrolladas, incluidas en las 4 líneas de actuación del Pacto.
- Creación y dinamización de la Red “A toda Costa” de intercambio metodológico- técnico y buenas prácticas en el ámbito de la formación para el empleo. Equipo de trabajo para la ejecución del proyecto El total de 20 puestos de trabajo serán necesarios para la ejecución del proyecto.

Equipo técnico 7 Personas conformaran el equipo técnico, que son:

¹³ <http://www.oalfuengirola.com/index.php/iniciactiva>

- Coordinador/a de Proyecto (1)
- Responsable de acciones para el Pacto Local por el Empleo(1)
- Técnico/a informático (2)
- Tutor/a de inserción (4)
- Administrativo/a Equipo docente (2)
- Formadores/as de las especialidades formativas (13)
- Cursos de formación concluidos y en prácticas
- Dependiente/a de comercio (520h)
- Empleado/a de oficina (850h)
- Ayudante de cocina (490h)
- Gestor/a de almacén (450h)
- Monitor de Ludoteca y Actividades Extraescolares (460h)
- Socorrista acuático (primera edición) (510h)
- Camarera de piso (395h)
- Vendedor/a técnico (480h)
- Auxiliar de ayuda a domicilio (505h)
- Especialista en género e igualdad de oportunidades (360h)
- Empleado/a de agencia de viaje especializado en Tercera Edad (740h)
- Pintor/a (660h)
- Socorrista acuático (segunda edición) (510h)
- Operaciones básicas de cocina (515h)

8.6. Ejemplo sobre la estructura orgánica de un Pacto Local

Pacto local por el empleo provincial – Pontevedra¹⁴

Objetivo:

El Objetivo del Pacto Local por el Empleo Provincial es la constitución de un vínculo de implicación e interacción entre todas las entidades participantes para fomentar el desarrollo local. El conjunto de actividades que se desarrollen al amparo del PLEP supondrán una iniciativa activa de creación de empleo que aunara los esfuerzos de todas las entidades supramunicipales, agentes sociales y económicos adheridos a esta iniciativa activa con el fin de fortalecer el empleo existente, fomentar la plena ocupación, identificar las posibles líneas de negocio, promover el autoempleo y facilitar la inserción socio-laboral de las personas pertenecientes a los colectivos de difícil inserción en la provincia de Pontevedra a partir de la puesta en marcha de programas, proyectos y actividades a nivel local, comarcal y provincial en el ámbito de atención a personas.

El organigrama del PELP estará compuesto por: Grupo de Concertación, Grupo de Análisis y Equipo Técnico

El Grupo de Concertación estará compuesto de la siguiente manera:

- Coordinador: este cargo será competencia del Presidente de la Diputación de Pontevedra o, en su caso, de la persona en quien delegue.
- Representantes de las entidades supramunicipales, agentes económicos y sociales
- Los presidentes de cada uno de los organismos supramunicipales o, en su lugar, la persona en quien deleguen.
- Los presidentes/as de APE, AJE Pontevedra y de la CEP o, en su lugar, las personas en quien deleguen.
- El representante del sindicato UGT o, en su lugar la persona en quien delegue.
- Los representantes de las entidades Cáritas Diocesana, COGAMI y Cruz Roja Española a nivel provincial o, en su lugar, la persona en quien deleguen

¹⁴ <http://aquelando.depo.es/web/aquelando/pacto-local>

El/La Representante del Equipo Técnico será la persona encargada de la coordinación del Equipo Técnico o a quien nombre el Grupo de Análisis y Seguimiento.

El Grupo de Análisis y Seguimiento estará compuesto de la siguiente manera:

- Coordinador: este cargo será competencia del coordinador del Grupo de Concertación o, en su caso, de la persona en quien delegue.
- 6 Representantes de la entidades supramunicipales y agentes sociales y económicos.
- 3 Se elegirán de entre los presidentes de los organismos supramunicipales participantes o, en su lugar, de entre las personas en quien deleguen.
- 1 Se elegirá de entre los representantes das asociaciones de empresarios/as participantes (APE, AJE Pontevedra y CEP) o, en su lugar, las personas en quien deleguen.
- 1 será el representante del sindicato UGT o, en su lugar, la persona en quien delegue.
- 1 se elegirá de entre los representantes de las entidades Cáritas Diocesana, COGAMI y Cruz Roja Española a nivel provincial o, en su lugar, de entre las personas en quien deleguen.
- El/La Representante del Equipo Técnico: será la persona encargada de la coordinación del Equipo técnico o a quien nombre el Grupo de Análisis y Seguimiento.

8.7. Propuestas de Acción

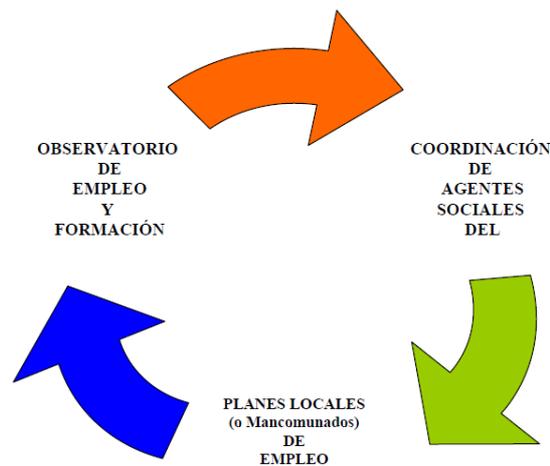
Para las propuestas de acción deben estudiarse medidas que estimulen la creación de empleo y contribuyan al desarrollo local sobre la base de lo expresado en el diagnóstico. Las mismas cuestiones relacionadas en la tabla anterior deben generar ahora propuestas de acción. Por ejemplo, si tenemos un diagnóstico de pérdida de competitividad del comercio de proximidad por la cercanía de grandes superficies podemos proponer acciones formativas de gerencia, de atención de calidad al público, de eficiencia del proceso de servicios, etc. Es importante que, al igual que durante la capacitación para el diagnóstico se transmitió información proveniente de diferentes fuentes, en esta fase la asistencia técnica provea información comparativa de cómo han funcionado otras soluciones en otros territorios para que sean valoradas por el grupo de participación. Se tratará de un trabajo externo realizado en varias etapas porque las sugerencias del grupo pueden precisar nuevas investigaciones acerca de soluciones ya experimentadas en otros contextos [P.Reporte, 2008].

Todas las propuestas del grupo deben clasificarse agrupándolas por programas. Aunque cada territorio puede tomar las decisiones que considere oportunas en la redacción de su planificación, las prioridades establecidas en el Plan de Fomento y Calidad del Empleo de Extremadura pueden ser un buen guión a la hora de establecer esos programas. Además eso ayudará a la lectura externa de la planificación y a que las propuestas de acción tengan cabida en las medidas del Plan de Fomento y Calidad del Empleo.

Con todo ello se montarán nuevas tablas como las siguientes:

Programa 1 Título: _____ Medidas del Plan de Fomento y Calidad del empleo compatibles	Amenazas Oportunidades A1 O1 A2 O2 -- An On
Debilidades D1 D2 Dn Fortalezas	Efectos limitantes (D1, A1), (D1, A2), ... (D2, A1) Riesgos de pérdida de competencia (D1, O1), (D1, O2), ... (D2, O1)

F1 F2 Fn	Posicionamiento competitivo (F1, O1), (F1, O2), ... (F2, O1)
----------------	---------------------------------------------------------------------------



Flujo información en los pactos por el empleo

Fuente: Informe de procedimentación de la g. de planes locales de empleo - Diputación de Badajoz

El observatorio de empleo se entiende como un órgano permanente de **análisis, medición y evaluación** de los múltiples aspectos relacionados con la calidad del empleo y la formación, debe servir para conocer el impacto que las diferentes medidas para el fomento del empleo tienen en los respectivos territorios. Al mismo debe existir un organismo responsable del **establecimiento y coordinación de la red social representativa del territorio** y de implicarla en la **elaboración de los Planes Locales de Empleo**. Todo ello de forma continua en el tiempo [DPBAD].

Flujo de información. Proceso dinámico

Actualmente un gran número de pactos por el empleo en distintas localidades contemplan la creación de un observatorio por el empleo y formación. La evolución de la economía y coyuntura local a lo largo del tiempo, hace necesario que los estudios de necesidades formativas, la detección de carencias (competencias y habilidades) en el mercado laboral local, sean continuos. Los pactos deben adaptarse a las circunstancias cambiantes ya que el entorno es cambiante, y el tiempo de reacción a veces es muy breve. Debe existir por tanto un flujo continuo en la información existente entre el organismo encargado de la coordinación de los agentes sociales, el observatorio de empleo y formación y los planes de empleo que se generen a partir de los pactos por el empleo.

9. Bibliografía

Bibliografía

Com. Europea, 2004: , Guía práctica sobre el desarrollo de estrategias de empleo a nivel local, 2004

P.Reporte, 2008: Equipo técnico, Guía para la elaboración de planes de empleo, 2008

Crespo et Al, 2009: Marco A; Crespo A, Guía de diseños de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del ML, 2009

Comisión Europea, 2001: , Manual - gestión del ciclo de proyecto, 2001

Galán, 2003: Manuel Gómez Galán, Orientaciones para la aplicación del EML, 2003

Ortegón, 2005: Ortegón E., Pacheco J., Prieto A., MML para la planificación, seguimiento y evaluación, 2005

DPBAD: Diputación de Badajoz, Informe de procedimentación de la guía de planes locales de empleo, 2008

Comisión de Unión Europea. Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos: Enfoque integrado y marco lógico. Ginebra, Suiza, 1993.

Comisión de Unión Europea. Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos, Bruselas, 2001

Comisión de Unión Europea. Guía de los Pactos Territoriales en favor del Empleo 2000-2006, Bruselas 1999.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Oficina de Evaluación. Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos. Washington, DC, 1997.

El Enfoque del Marco Logico, VV.AA.,CYAN. Proyectos y producciones editoriales, s.l., 2000.

Guía de diseño de Proyectos Sociales Comunitarios bajo el enfoque del Marco Lógico, Marco A. Crespo A. Caracas, 2009.

Orientaciones para la aplicación del enfoque del marco lógico. Errores frecuentes y sugerencias para evitarlos. Gómez Galán, Manuel; Cámara López, Luis, (aut.), Cideal. Centro de Investigación Europa-España-América Latina, 2003).