

Evaluación

Contrato Plurianual de Gestión 2017-2018

SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO

Julio 2020

INFORME EJECUTIVO

 Junta de Andalucía

Consejería de Empleo,
Formación y Trabajo Autónomo

SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO

ÍNDICE

¿QUÉ VAS A ENCONTRAR EN ESTE DOCUMENTO?	4
¿QUÉ SE HA EVALUADO?.....	7
¿CÓMO SE HA REALIZADO?	11
¿QUÉ PRODUCTOS SE HAN OBTENIDO?	15
PUNTOS CRÍTICOS ESTRUCTURALES DEL CG 17-18	16
CLAVES PARA LA PLANIFICACIÓN Y TIPS IMPRESCINDIBLES PARA LA MEJORA DEL CG	18
CUADRO DE REFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DEL CG 17-18	23
CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD SEGÚN EL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN.....	27
CHECK-LIST DE LOS IMPERATIVOS NORMATIVOS DE GESTIÓN.....	30
DIAGNÓSTICO CONSENSUADO SOBRE LAS MEJORAS EN LA GESTIÓN DEL CG	33
¿QUÉ MEJORAS SE PROPONEN?	39
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

**¿QUÉ VAS A ENCONTRAR
EN ESTE DOCUMENTO?**



¿QUÉ VAS A ENCONTRAR EN ESTE DOCUMENTO?

La **evaluación final del Contrato Plurianual de Gestión 2017-2018** (en adelante, CG 17-18) **del Servicio Andaluz de Empleo**, cuya prórroga lo extiende hasta el 31 de diciembre de 2019. No es hasta la primera mitad del 2020 cuando se pueden evaluar su diseño, su eficacia y su gestión.

Es una **evaluación enfocada al aprendizaje institucional, al cambio, a la mejora y a la transparencia**. Ofrece a las personas responsables del diseño e impulso del CG las claves para mejorarlo en futuras ediciones. Y a los agentes sociales y económicos y a la ciudadanía, la información suficiente para valorar su importancia y utilidad como herramienta de planificación de la actividad del SAE. A la vez apoya el proceso reflexivo relativo a la planificación estratégica y su configuración en el SAE.

Seis son los principales productos que engloba: un análisis crítico de los contenidos y la estructura, y una propuesta de claves para mejorarlo, ambos desde la perspectiva de la coherencia interna; un test de la calidad e idoneidad del seguimiento y un análisis de los principales resultados de los Planes de Acción Anuales (en adelante, PAA), como ejercicio de medición de la eficacia; y por último, un test sobre qué está funcionando y qué no en el plano de la gestión del CG, junto a un diagnóstico consensuado a nivel técnico sobre las formas de mejorar dicha gestión.

A estos productos se suman las **propuestas de mejora del CG**. Bajo ocho grandes temáticas se presentan 35 acciones a llevar a cabo si se tiene el firme propósito de optimizar el CG.

Concretas, claras y prácticas son estas **propuestas de mejora**. Podrían resultar, incluso, lógicas y esperables a los ojos de quienes han trabajado directamente en el CG y conocen a la perfección sus fisuras y margen de mejora. Pero el hecho de haber sido obtenidas mediante una **metodología rigurosa**, basada en la aplicación de técnicas

de investigación social y en la recogida sistemática de la visión de todos los actores vinculados al CG, las dota de validez y fiabilidad. Así, las percepciones y opiniones individuales o de los servicios se unen y se transforman en propuestas reales, consensuadas y validadas.

Las jefaturas de servicio del SAE, los agentes económicos y sociales y el personal técnico del SAE han trabajado en estrecha colaboración con la **Coordinación de Régimen Jurídico y Patrimonial de la Dirección Gerencia** que, a través de la Unidad de Evaluación del SAE, ha liderado esta evaluación.

El CG es una herramienta estratégica y global de gran relevancia para organizar la actividad del SAE, en tanto se vincula a los PAA, al presupuesto de la Agencia e, incluso, al presupuesto de la Comunidad Autónoma. Y para cuyo desarrollo se dotan y comprometen numerosos recursos humanos, presupuestarios y patrimoniales. Así pues, este **ejercicio evaluativo del CG es una responsabilidad ineludible, así como una apuesta por la transparencia y la mejora continua.**

¿QUÉ SE HA EVALUADO?



¿QUÉ SE HA EVALUADO?

El Contrato Plurianual de Gestión 2017-2018, el Plan de Acción Anual 2017, el Plan de Acción Anual 2018 y la actividad del SAE 2019¹. El Servicio Andaluz de Empleo aprueba en octubre de 2017 su Contrato Plurianual de Gestión 2017-2018 y, mediante estos planes se compromete, año a año, a alcanzar unos objetivos, desarrollar unas actuaciones y obtener unos logros asociados a las mismas.

Es este un objeto de estudio amplio, con un carácter muy estratégico y que vincula a gran parte de la organización. Rasgos que, sin duda, no facilitan la labor inicial de toda evaluación: convenir y consensuar con quienes la encargan qué esperan de ella.

En primer lugar, se acuerda el tipo de evaluación. Se solicita una **evaluación orientada a optimizar el diseño y la implementación de las futuras ediciones del CG**, pero sin renunciar, por ello, a **sintetizar y valorar los resultados que el CG 17-18 ha arrojado durante sus tres años de vigencia**. Una evaluación que ofrezca a los gestores del SAE los análisis y conclusiones necesarias y adecuadas para influir sobre las venideras ediciones del CG en la dirección deseada, con los recursos e instrumentos adecuados y con garantías de calidad en su gestión.

Así, se definen como **objetivos** de evaluación los siguientes:

¹ En 2019 no se elabora un plan de acción, sino que la actividad se ajusta a la estructura de la Memoria Presupuestaria de dicho año.

OBJETIVOS

Generales

Conocer en qué medida la estructura y la interconexión entre los elementos que desarrollan el CG 17-18 se han correspondido con los imperativos y la lógica establecida en el conjunto de la normativa reguladora.

Valorar las potencialidades y aspectos de mejora del CG 17-18 como herramienta para la planificación y el seguimiento de la actividad del SAE.

Específicos

Identificar los hitos e imperativos legales de la estructura lógica del CG 17-18 que no han facilitado su óptima implementación.

Realizar propuestas de mejora para el diseño y planificación de las futuras ediciones del CG.

Identificar las dificultades para la medición y el seguimiento de las actuaciones recogidas en el CG 17-18, desarrolladas a través de los correspondientes planes de acción que lo implementan.

Medir el grado de ejecución de los objetivos estratégicos del PAA 2017 y el PAA 2018.

Valorar la disponibilidad y el buen funcionamiento de los recursos y procesos necesarios para la implementación del CG 17-18.

En segundo lugar y en consonancia con los objetivos marcados, se concretan los contenidos de la evaluación: **el diseño, la eficacia y la implementación del CG**. Ya es tarea del equipo evaluador desgranarlos y articular la metodología y la estrategia de análisis más adecuadas para obtener información y conclusiones sobre los mismos.

De la metodología se aporta abundante información en el siguiente apartado, dedicado a explicar cómo se ha realizado la evaluación. Y de la estrategia de análisis es parte fundamental e imprescindible la matriz de evaluación. Numerosas son las preguntas que se han formulado en torno a los tres ámbitos de análisis mencionados. En la **versión resumida de la matriz de evaluación** que se muestra a continuación pueden verse todas ellas.

Tipo de Evaluación	Criterio de Evaluación	Preguntas de Evaluación
Diseño	Coherencia Interna	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Están claramente definidos los mecanismos de interconexión entre CG, los PAA y los indicadores? • ¿Existe interconexión entre los objetivos establecidos en el CG, los PAA y los indicadores definidos para obtener la consecución de los mismos? • ¿Ha cumplido la Comisión de Control las tareas recogidas en la normativa en el periodo del CG? • ¿Es el CG un instrumento de planificación coordinado con el presupuesto del SAE y el presupuesto de la Comunidad? • ¿Las responsabilidades de los distintos órganos y agentes implicados están asignadas de manera coherente y práctica? • ¿Cómo afecta a la planificación de la actividad del SAE el hecho de que estos órganos tengan distinto grado de implicación en el diseño del CG? • ¿Son adecuados los plazos establecidos para el diseño y la ejecución de cada edición del CG? ¿Y de los PAA? • ¿Es el CG 17-18 una herramienta que traza la estrategia del SAE para su periodo de vigencia?
Resultados	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se cumplen los hitos de seguimiento marcados por la normativa asociada al CG? • ¿Los PAA se diseñan considerando que posteriormente serán medidos y evaluados? ¿La planificación de la actividad de los PAA facilita el seguimiento y la evaluación continua del CG? • ¿Los informes de seguimiento indican el grado de ejecución de las actuaciones? ¿Se recopilan todos los datos de seguimiento? ¿Son distribuidos en tiempo y forma? • ¿Los indicadores de los PAA son de utilidad para realizar una medición global del grado de cumplimiento del CG? ¿Y para conocer la evolución de la ejecución de la actividad trimestralmente? • ¿En qué medida se han ejecutado las actuaciones previstas en los PAA? ¿El CG ha alcanzado los objetivos que pretendía?
Implementación	Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se posibilita que todos los agentes implicados participen en la definición de contenidos y objetivos del CG? ¿Y de los PAA? • ¿Qué aspectos de la gestión del CG y los PAA son mejorables para ampliar dicha participación? • ¿Las tareas de coordinación están cubiertas por todos los agentes implicados? • ¿La labor evaluativa está calendarizada y planificada para el CG? ¿Y para los PAA? • ¿Los recursos personales disponibles garantizan la óptima implementación del CG y los PAA? • ¿Se dispone de herramientas informáticas adecuadas para la planificación y el seguimiento del CG? • ¿Se utilizan cronogramas y otras herramientas de gestión de tiempos y tareas compartidas por todos los centros directivos? • ¿Existen dificultades para que los servicios puedan aportar los datos de seguimiento de la actividad con periodicidad trimestral? • ¿Los subprocesos asociados al CG se utilizan? • ¿Las acciones de difusión y transparencia están calendarizadas para el CG? ¿Y para los PAA?

¿CÓMO SE HA REALIZADO?



¿CÓMO SE HA REALIZADO?

Se ha llevado a cabo un proceso estudiado paso a paso, implementando las técnicas de investigación social que mejor se han adaptado a las necesidades de información de cada bloque y que ha sido posible poner en práctica.

Se ha trabajado con fuentes secundarias de información, como los informes existentes y la normativa reguladora y con fuentes primarias, donde se han recogido opiniones, experiencias y aportaciones de todos los agentes implicados en el CG del SAE.

La metodología utilizada ha ofrecido la posibilidad de elaborar un total de seis productos, en los que se recopilan, previamente analizadas y tratadas, todas las evidencias recogidas. Todo ello enmarcado en una metodología rigurosa.

No obstante, han existido algunos **obstáculos** que han repercutido tanto en el desarrollo como en los resultados de esta evaluación. En primer lugar, hemos pasado por un periodo de pandemia en pleno desarrollo de este ejercicio evaluativo. La COVID ha afectado directamente a una de las técnicas seleccionadas. En la propuesta de la evaluación del CG 17-18 se recogía la celebración de una jornada participativa con entre 20 y 25 personas pertenecientes a los equipos técnicos de los diferentes servicios y áreas de trabajo del SAE. Esta jornada no se ha celebrado y, en su lugar, se ha realizado una dinámica virtual sustentada con un cuestionario on-line. Sin embargo, esta adaptación no ha podido recoger el discurso elaborado de forma conjunta entre este personal técnico, donde por medio de la puesta en común y el diálogo se pretendía obtener una versión acordada. La técnica utilizada ofrece valiosa información, pero no ha permitido que sea consensuada. Se ha analizado buscando los puntos de confluencia y señalando aquellas bondades y mejoras en las que ha existido acuerdo.

En segundo lugar, otro de los aspectos considerados como un obstáculo es la falta de participación de dos jefaturas de servicio en las entrevistas realizadas a los informantes

clave. Aunque son un total de ocho las jefaturas de servicio existentes en el SAE actualmente, una de ellas no pudo finalizar la entrevista y la otra no ha participado.

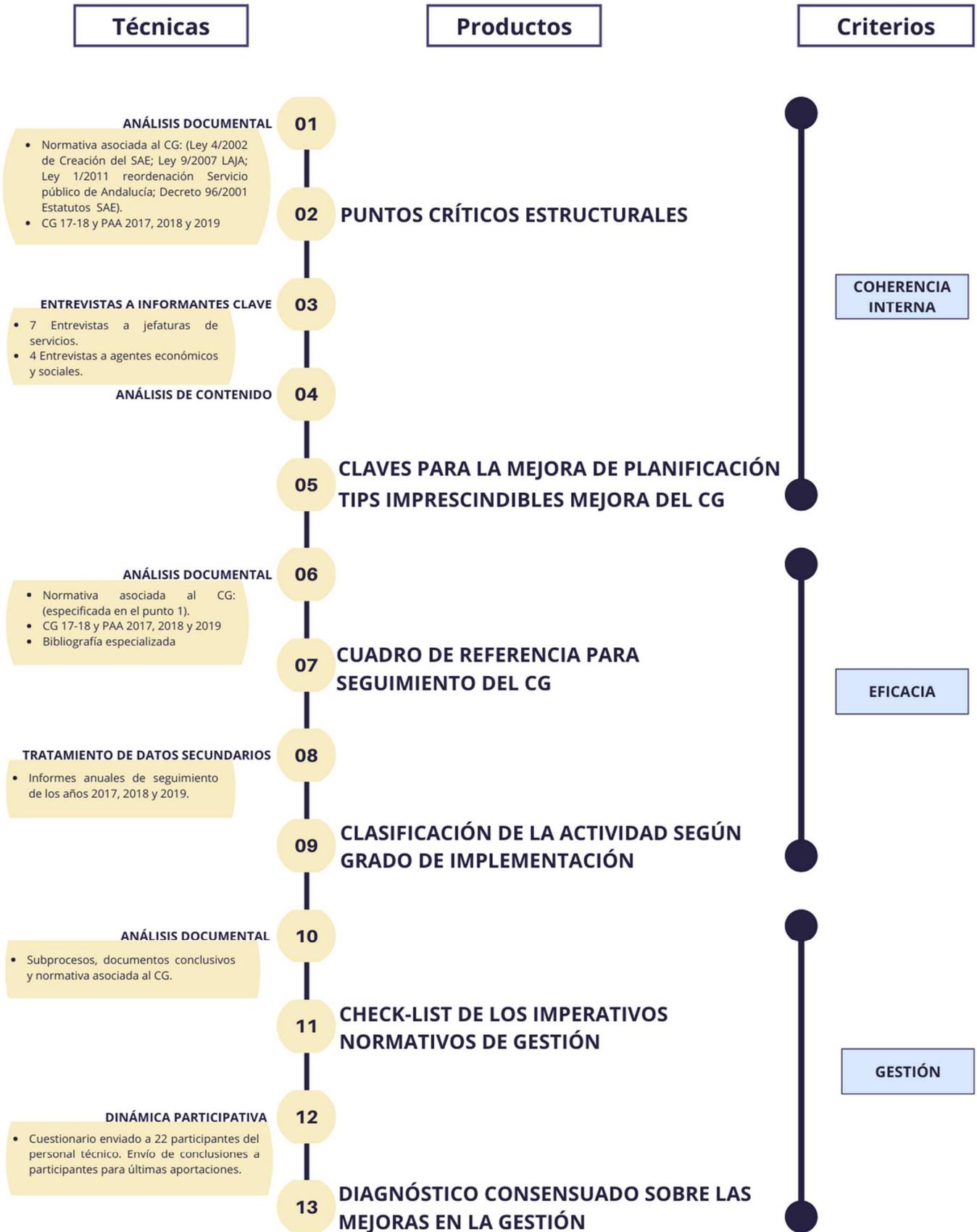
La estructura orgánica del SAE actualmente se encuentra dividida en: Dirección Gerencia, de la cual han participado las cuatro jefaturas de servicio que la componen, Dirección General de Intermediación y Orientación Laboral, compuesta por dos jefaturas de servicio, de las cuáles ha participado una de ellas, y la Dirección General de Políticas Activas de Empleo, que como en el caso anterior se compone de dos jefaturas de servicio y una de ellas ha participado en las entrevistas a informantes clave. De esta forma, las dos jefaturas de servicios que no han participado están relacionada directamente con la actividad que desarrolla el SAE. Lo cual significa que hay bastante información relacionada con el desarrollo de la actividad recogida en el CG 17-18 de la cual no se ha podido obtener opinión directa de sus gestores.

Además, cuatro de las jefaturas de servicio entrevistadas eran ocupadas en el momento de la elaboración e implementación del CG por personas diferentes a las actuales, por tanto, en cuestiones relativas al diseño y desarrollo del CG no disponían del conocimiento para ofrecer la información.

En tercer lugar, en relación con los agentes económicos y sociales, uno de ellos se encuentra en la misma situación que la señalada para las jefaturas de servicio, es decir, que no ocupaba el cargo cuando se implementó el CG 17-18. Y, finalmente, sobre otro de los agentes económicos y sociales, la persona seleccionada como informante clave no pudo asistir a la entrevista y esta fue mantenida con personal técnico, lo que supone pérdida de la información clave.

A continuación, se muestra cómo ha sido el proceso de esta evaluación, donde se observan claramente las técnicas utilizadas, los productos resultantes y cuáles han sido los criterios guía de cada uno de ellos.

EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN DEL CG 17-18



**¿QUÉ PRODUCTOS SE HAN
OBTENIDO?**



¿QUÉ PRODUCTOS SE HAN OBTENIDO?

Los productos obtenidos a raíz de esta investigación dan respuesta a los objetivos generales y específicos indicados anteriormente. Así, además de la respuesta a estos objetivos, se han conseguido evidenciar las mejoras necesarias a implementar en siguientes ediciones del CG y las bondades de disponer de una herramienta estratégica de planificación como esta.

Cada uno de los productos se ha elaborado de forma gráfica, de manera que se visualice rápida y eficazmente el propósito de cada uno de ellos. En caso de querer profundizar sobre las averiguaciones resultantes, en el informe completo está toda la información del análisis.

Seguidamente, aparecen los seis productos resultantes de este ejercicio evaluativo. Cada uno de ellos con una introducción explicativa previa, donde se expone a qué objetivo da respuesta, cómo se ha organizado la información y qué resultados ofrece. Son, en este orden:

- Puntos críticos estructurales del CG 17-18.
- Claves para la planificación y tips imprescindibles para la mejora del CG.
- Cuadro de referencia para el seguimiento del CG 17-18.
- Clasificación de la actividad según el grado de implementación.
- Check-list de los imperativos normativos de gestión.
- Diagnóstico consensuado sobre las mejoras en la gestión del CG.



PUNTOS CRÍTICOS ESTRUCTURALES DEL CG 17-18

El primero de los objetivos específicos de esta evaluación es “Identificar los hitos e imperativos legales de la estructura lógica del CG 17-18 que no han facilitado su óptima implementación”. Para ello, se ha realizado un análisis exhaustivo de la normativa asociada al CG y de los contenidos y estructuras de los PAA y del propio CG, identificando: los principales contenidos y la estructura de los PAA 2017, 2018 y 2019; las interconexiones entre los mismos; las responsabilidades asignadas a los distintos agentes u organismos implicados en el desarrollo del CG; y los plazos o momentos para el cumplimiento de los mismos.

Toda esta información se ha tratado y representado de forma gráfica con el objeto de comparar el desarrollo real del CG 17-18 con el desarrollo “ideal” o teórico que debería haberse producido en caso de que todos los imperativos legales se hubiesen cumplido y los contenidos de los PAA estuviesen estrechamente interrelacionados y planificados de forma óptima.

En primer lugar, se destacan las principales diferencias estructurales de la actividad en el periodo que abarca el CG 17-18. Se analiza el tipo y número de indicadores de los PAA 2017, 2018 y 2019, así como su vinculación con los indicadores del CG. En segundo lugar, se realiza un desarrollo temporal de los hitos a cumplir por los distintos agentes implicados en el CG a lo largo de sus tres años de vigencia. De esta forma, se muestran cuáles han sido los elementos estructurales que no han permitido un desarrollo óptimo del CG 17-18, especificándose los principales obstáculos y fisuras.

A partir de todo lo anterior, y, en tercer lugar, se resaltan los puntos críticos que han impedido que el CG 17-18 haya podido ofrecer los informes en los plazos establecidos, así como las incongruencias en la normativa, para evitar que se vuelvan a producir en futuras ediciones del CG.

Así, este producto ofrece la posibilidad de visualizar la estructura, el desarrollo temporal y los puntos críticos que ha tenido el CG 17-18.



PUNTOS CRÍTICOS ESTRUCTURALES DEL CG 17-18

ESTRUCTURA

- Los PAA 2017 y 2018 mantienen la estructura del CG 17-18: 2 objetivos estratégicos, con 7 y 3 objetivos específicos, respectivamente.
- En los PAA 17 y 18 aparecen 5 Planes (PRL, Igualdad, Visibilidad, RRHH y recursos materiales) aparte que no están en el CG 17-18.
- El CG cuenta con 62 indicadores, 29 de ellos no tienen reflejo en los indicadores de los PAA 17 y 18.
- Por su parte, el PAA 17 con 140 indicadores de los que 109 no tienen reflejo en el CG, 75 de ellos pertenecen a los planes aparte. Y el PAA 18, tiene 170 indicadores, de los que 39 no se recogen en el CG.

ESTRUCTURA

- No existe PAA 19. Se prorroga automáticamente el CG.
- Su estructura se basa en la memoria económica. Difiere de CG 17-18. Tiene 4 objetivos estratégicos, 14 objetivos operativos y 30 actuaciones.
- Cuenta con un total de 60 indicadores, que no se corresponden con los recogidos en el CG.
- Los Planes que en los PAA 17 y 18 se encontraban diferenciados (PRL, Igualdad, Visibilidad, RRHH y recursos materiales) se encuentran integrados en la estructura en 2019.

PAA 2017

PAA 2018

ACTIVIDAD 2019

Año 2020



□ En estos meses deberían haberse celebrado reuniones de la Comisión de Control y elaborado informes de seguimiento y finales.

● Incumplimientos o retrasos muy acusados

1 No existe coherencia en la estructura lógica del Contrato de Gestión, los Planes Anuales de Acción 2017 y 2018 y la Actividad de 2019.

3 No existe interconexión entre los indicadores del Contrato de Gestión y los de los Planes Anuales de Acción 2017 y 2018.

5 La Comisión de Control no ha celebrado las reuniones trimestrales ni elaborado los informes de seguimiento y finales establecidos en la normativa.

2 Existe una incoherencia en la norma con respecto a los plazos del CG y el primero de los Planes Anuales de Acción que lo desarrolla.

4 No existe interconexión entre los indicadores de los Planes Anuales de Acción 2017 y 2018 y la Actividad de 2019.

6 Existe un acusado incumplimiento de los plazos. El CG 17-18 es aprobado el 31 de octubre de 2017. Y el PAA 17 es aprobado en noviembre de 2017.



CLAVES PARA LA PLANIFICACIÓN Y TIPS IMPRESCINDIBLES PARA LA MEJORA DEL CG

Como se ha definido en el proceso de evaluación, tras la identificación de los puntos críticos estructurales, el interés de esta evaluación se centra en realizar propuestas de mejora para el diseño y planificación de las futuras ediciones del CG. Para ello, se han realizado diez entrevistas a informantes clave cuyos contenidos van enfocados a contrastar dichos puntos críticos y a proponer mejoras concretas de aplicación en próximas ediciones del CG. Han sido entrevistadas las personas que ocupan las jefaturas de servicio del SAE y los agentes económicos y sociales. El porcentaje de participación ha sido del 75% en el caso de los primeros y del 100% en el caso de los segundos. En la siguiente tabla se especifican las jefaturas de servicio y agentes participantes:

Jefaturas de Servicio del SAE	Agentes económicos y sociales
Administración General y Contratación	Confederación de Empresarios de Andalucía
Prospección del Mercado de Trabajo	Comisiones Obreras
Tesorería y Ordenación de Pagos	Unión General de Trabajadores
Personal	Federación Andaluza de Municipio y Provincias
Intermediación en el Empleo	
Promoción del Desarrollo Local	

Si bien todas las entrevistas han seguido el mismo formato estructurado, los contenidos de las preguntas han variado ligeramente entre las entrevistas de jefaturas de servicio y las de agentes económicos y sociales. Esta variación se debe a que su vinculación y las tareas que realizan respecto al CG son diferentes.

El análisis de estos contenidos ha dado como resultado los siguientes dos productos de esta evaluación: las Claves para la planificación del CG y los Tips imprescindibles para la mejora del CG.

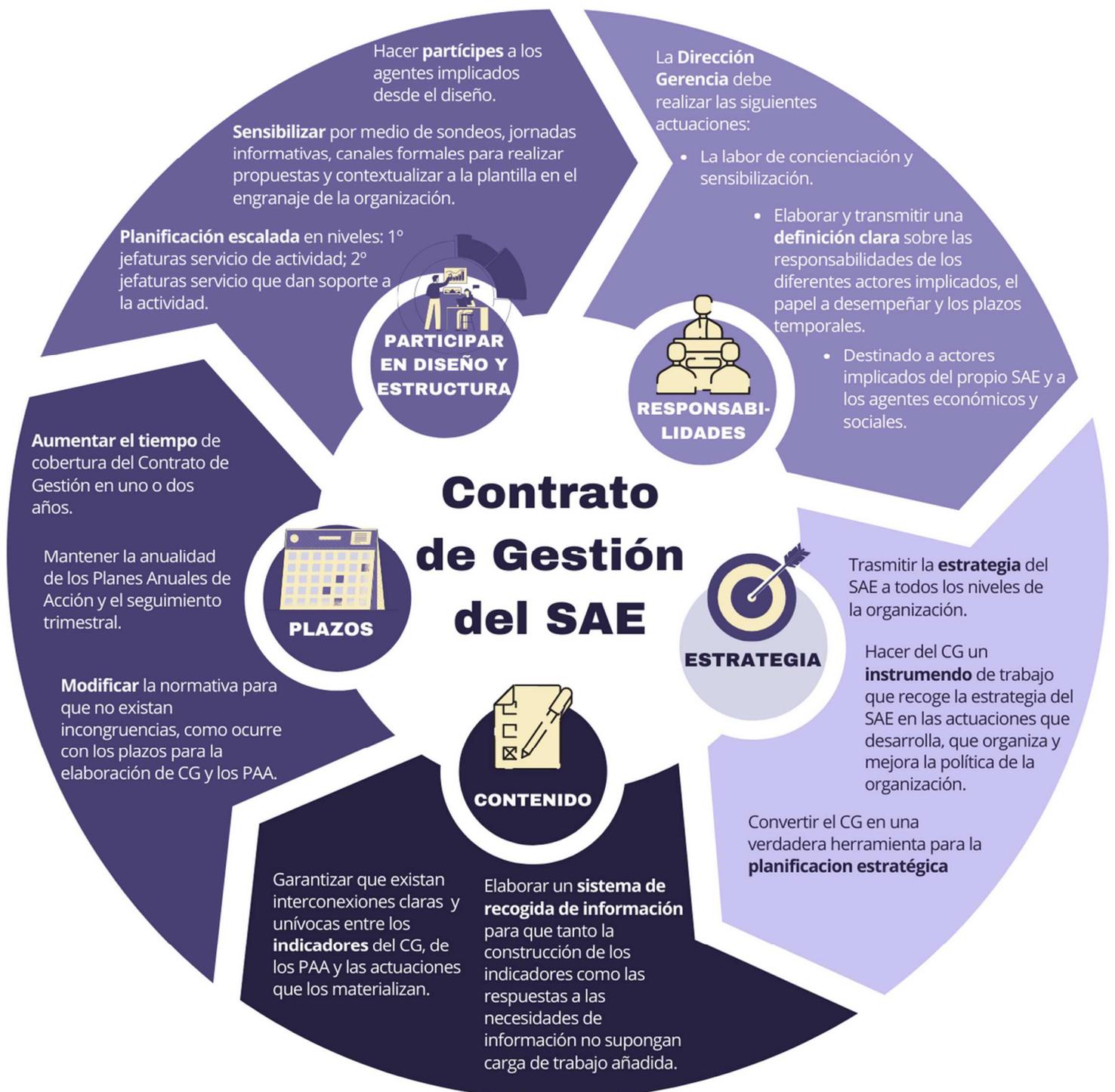
Las primeras, las “Claves para la planificación del CG”, son modificaciones esenciales para aplicar en las futuras ediciones del CG en cinco áreas: la estrategia, las responsabilidades de los diferentes agentes implicados en el CG, la participación en el

diseño y la estructura del CG, el contenido del mismo y los plazos a cumplir. Son áreas temáticas sobre las que se ha preguntado directamente a los informantes clave puesto que formaban parte de las preguntas de las entrevistas.

Además de estas cinco grandes áreas por las que se preguntaba de forma directa en las entrevistas, se dejó un espacio final para recoger opiniones y propuestas de otra índole consideradas relevantes. Al contar en todos los casos con una excelente predisposición a participar en esta evaluación, los contenidos se han visto diversificados y ampliados, dando lugar a nuevas e interesantes aportaciones. Del análisis de estas aportaciones finales se obtienen los denominados Tips imprescindibles para la mejora del CG. Si bien los tips también expresan mejoras concretas a realizar en las siguientes ediciones del CG, añaden aspectos transversales y estratégicos que facilitarían en gran medida la aplicación de estas. Se recomienda una lectura detallada de los mismos, ya que incluyen aportaciones literales que sustentan propuestas muy claras y de gran interés para la mejora del CG.

CLAVES PARA LA PLANIFICACIÓN DEL CONTRATO DE GESTIÓN

Aportados por los informantes clave



TIPS IMPRESCINDIBLES PARA LA MEJORA DEL CONTRATO DE GESTIÓN (I)

Aportados por los informantes clave

"Lo que queremos es estar ahí y ser partícipes y copartícipes de lo que se está haciendo desde la propia gestión, no algo que te llega dado y que tú tienes que criticar"

"Los proyectos que implican desde el principio la participación y la opinión son los que van para arriba."

PARTICIPACIÓN

Ampliar los espacios para una mayor participación de todos los ámbitos que cubre el CG.

"Es cuestión de hacer una reunión y explicarlo. Pero a todos. Porque además después te preguntan esto que lo tengo con este plazo me tienes que dar los indicadores, y no sabes ni por qué lo estás haciendo ni por qué no y te desmotiva un montón. Y si ahí, además, pudiésemos hacer un contrato que fuese innovador, que hiciesen propuestas bonitas o así que gustasen pues también estaría bien."

"¿Qué echo yo en falta? El que desde el minuto cero te expliquen cuál es la estrategia, la estrategia global de la organización."

"No vale de nada que, una vez que se tomen las medidas, se nos informe. Nosotros queremos participar en la programación de qué medidas son las más necesarias en función de ese análisis previo que tenemos que realizar, de esa evaluación anterior de lo que se ha ido ejecutando hasta ahora, de las necesidades de las empresas y de los trabajadores y de las necesidades del conjunto del tejido productivo de Andalucía, que es un problema también."

"Las cosas que te dan hechas, cosas que tú no participas, que tú no conoces, no valoras como positivas."

INNOVAR

Utilizar la tecnología y ponerla al servicio de las necesidades del actual mercado de trabajo.

"La estrategia del SAE es: reducir el desempleo y mejorar la empleabilidad, pues vamos a hacer esto, y los instrumentos que tiene no son muy radicales, son los mismo siempre, no hay cambios...[.]al final yo creo que la inercia de cada año te va llevando a hacer lo mismo."

"La apuesta por adaptarnos a nuevos procesos productivos que están impactando en el mercado laboral, en el mundo de las empresas y, por ende, también, en el mundo del trabajo. La robotización, la digitalización, la cualificación profesional, es decir, el tener eso como un hilo conductor que nutra todo es fundamental."

"Con la información que tiene el SAE del empleo y del desempleo de Andalucía, ese bigdata, tratado analíticamente os daría unos resultados impresionantes. Sabrías hasta el número de contratos que se va a realizar en marzo de tal en la localidad de tal con carácter previo. Y qué van a contratar. O sea que tendrías una prospección mucho mejor"

"En una comunidad como esta sería bueno innovar"

"Es ahí donde vamos a tener una conexión más real con las necesidades de las empresas, con las necesidades de los trabajadores, con la situación de determinadas zonas y territorios."

TERRITORIO

Implicar a las provincias en la elaboración e implementación del CG y los PAA.

"Las comisiones provinciales son importantísimas, para poder ver el cumplimiento y alcance de las acciones. Estamos infrutilizando un mecanismo que tenemos y que sería potentísimo."

TIPS IMPRESCINDIBLES PARA LA MEJORA DEL CONTRATO DE GESTIÓN (II)

Aportados por los informantes clave

"Algo que nosotros entendemos que no ha afrontado el CG 17-18 es la mejora de las condiciones en cuanto a recursos humanos y recursos en general del SAE."

"Darle mucho más hueco a los trabajadores del SAE y poner en valor su función".

"Está recogido en el CG, pero no se han mejorado las plantillas, no se ha mejorado la formación de los trabajadores y las trabajadoras, las condiciones laborales no se han homogeneizado para el conjunto de trabajadores y trabajadoras del SAE. Es decir, entendemos que hay que abordar eso como necesidad urgentísima. Es que si no, no estamos mejorando uno de los objetivos que era el fortalecer el SAE, ¿no? Eso, evidentemente, se ha abordado muy débilmente en el CG."



GESTIÓN DE PERSONAS

Las condiciones de las personas trabajadoras deberían ser un elemento a tener en cuenta en la planificación del CG

"Una cosa que sí veo que falta mucho en el SAE, que creo que hay que hacer un poco de motivación al personal en el sentido de que se sienta parte del organismo. Que tú vayas orgulloso de que estás trabajando en el SAE, sabes, porque al final tú eres el SAE."

DIAGNÓSTICO

Para determinar los objetivos (estratégicos y específicos) garantizando una conexión con las necesidades reales.



"Esto sirve para el anterior, para el de ahora y para los futuros: tienen que hacerse tras un estudio o un informe, una prospección del mercado de trabajo que recoja las necesidades del tejido productivo."

"Los objetivos estratégicos y los objetivos específicos que contiene el CG, estén conectados con las necesidades reales. A través de las diferentes iniciativas, de los planes anuales. Entonces, para cualquier contrato de gestión, y esto vale para el 17-19, que no se realizó. Tiene que haber una evaluación ex -ante, que estudie cuáles son las necesidades de nuestro mercado de trabajo, que estudie cuáles son las necesidades del conjunto de trabajadores en situación de empleo y de desempleo, que es algo fundamental que los CG tienen que tener como objetivo la mejora de la empleabilidad para trabajadores desempleados y para trabajadores ocupados. Y en función de esas necesidades y de esa prospección que se realiza, determinar cuáles son los objetivos estratégicos y específicos, y a partir de ahí, qué acciones son las mejores para desarrollar esos objetivos."

BUENAS PRÁCTICAS

Buscar buenas prácticas en otros territorios europeos e implantarlas en Andalucía.



"Conoce qué iniciativas han funcionado en otros ámbitos locales, ver si se puede trasladar a Andalucía y aplicar ese tipo de programas o experiencias. Eso tampoco se ha hecho."

"Está poco trabajado el copiar, el intercambio de experiencias en Europa."



CUADRO DE REFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DEL CG 17-18

El seguimiento de las actuaciones del CG adquiere una elevada relevancia en tanto va a facilitar la información necesaria para saber si estas se están desarrollando según lo planificado. En definitiva, para saber si se están alcanzando a buen ritmo todos los logros previstos en el CG. El seguimiento es, en esencia, la otra cara en la moneda de la planificación.

Esta evaluación tiene entre sus objetivos verificar si las tareas de seguimiento se están desarrollando de manera eficaz, con una aceptable calidad técnica y, además, son de utilidad para todos los actores implicados en el CG.

Para ello, se ha definido un conjunto de requisitos que tendría toda actividad de seguimiento rigurosa y de calidad, los cuáles se agrupan en cuatro temáticas.

Temática	Requisitos
Imperativos normativos	6 requisitos <u>Ejemplo 1:</u> La Comisión de Control se reúne trimestralmente.
Planificación de la actividad	10 requisitos <u>Ejemplo 2:</u> Los objetivos estratégicos del CG conectan de manera clara y directa con los objetivos específicos de los PAA.
Información de seguimiento	12 requisitos <u>Ejemplo 3:</u> Son elaborados todos los informes de seguimiento trimestrales de los PAA.
Batería de indicadores	13 requisitos <u>Ejemplo 4:</u> Los indicadores son válidos: miden lo que dicen medir.

Para definir estos requisitos se ha partido de directrices teóricas altamente consensuadas en materia de seguimiento y de los imperativos formales definidos en la normativa asociada al CG. De este modo, unos requisitos se extraen directamente de los contenidos del CG (como es el caso del ejemplo uno de la tabla anterior, siendo este un aspecto especificado en el CG) y otros se obtienen de la revisión de referencias bibliográficas sobre seguimiento y evaluación en el ámbito de las políticas públicas (véase el ejemplo cuatro de la tabla anterior).

A su vez, para cada uno de ellos se marca el grado de cumplimiento, es decir, si se ha cumplido (color verde), no se ha cumplido (color rojo) o se ha cumplido con limitaciones (color naranja) en el CG 17-18. Siguiendo con los ejemplos anteriores:

La Comisión de Control se reúne trimestralmente.	---
Los objetivos estratégicos del CG conectan de manera clara y directa con los objetivos específicos de los PAA.	---
Son elaborados todos los informes de seguimiento trimestrales de los PAA.	---
Los indicadores son válidos: miden lo que dicen medir.	---

La información para marcar el grado de cumplimiento de cada requisito se obtiene de la revisión documental de los informes de seguimiento anuales 2017, 2018 Y 2019, los PAA y el propio CG; y también del conocimiento directo de la praxis del seguimiento del CG y de los PAA. Por ello, este cuadro de referencia ha pasado por una fase de validación en la que participa el equipo responsable de dicho seguimiento.

Toda la información sobre el grado de cumplimiento de los 41 requisitos se resume en el siguiente esquema, siendo su lectura e interpretación muy intuitiva y directa. Los cuadros rojo y naranja recogen todos los aspectos del seguimiento que es preciso mejorar. Siendo, a priori, más urgentes los que se encuentran en el cuadro rojo porque señalan incumplimientos normativos y graves carencias en la recogida y tratamiento de la información de seguimiento del CG 17-18. De otro lado, este esquema también resalta y resume, en el cuadro verde, todas las tareas y contenidos relacionados con el seguimiento que se están desarrollando conforme indican las normas explícitas e implícitas de un buen seguimiento. Por tanto, un cuadro de referencia para el seguimiento ideal sería aquel que presentara un cuadro rojo vacío, un cuadro verde que recogiera casi el total de requisitos del seguimiento y un cuadro naranja que solo englobara unos cuantos aspectos, a modo de alerta de pequeñas mejoras a realizar en el seguimiento.

El gran valor que aporta este cuadro de referencia del seguimiento del CG 17-18 es que señala las dificultades que ha habido para la medición y el seguimiento de las actuaciones del CG 17-18. Y, así, se obtienen unas orientaciones claras y precisas sobre cómo mejorar las dinámicas y los sistemas de información para que proporcionen datos adecuados sobre el desarrollo y los resultados de las actuaciones del CG.

CUADRO DE REFERENCIA PARA EL SEGUIMIENTO DEL CG 17-18

Imperativos Normativos

Planificación de la Actividad

Información de Seguimiento

Batería de Indicadores

- La Comisión de Control se reúne trimestralmente.
- La Comisión de Control informa trimestralmente sobre la ejecución de las actuaciones del CG.
- El CG cuenta con un sistema de indicadores de eficacia.
- Los indicadores del CG miden el grado de cumplimiento de las actuaciones.

- El CG cuantifica los resultados a obtener en cada objetivo específico y estratégico.
- Los objetivos específicos de los PAA son formulados de manera operativa, definiendo claramente cuál es el cambio que se espera conseguir.
- La planificación del CG define la estructura y contenidos del presupuesto.
- Existe una distribución clara del presupuesto por actuaciones del CG.
- Los planes de Prevención de Riesgos Laborales, Igualdad y Calidad están recogidos en el CG.

- Los informes anuales de seguimiento de los PAA aportan información agregada sobre la evolución de las actuaciones.
- Se realiza trimestralmente una medición del grado de ejecución global del CG.
- Se realiza una medición global de cómo afecta la implementación del CG a la población femenina, con el fin de alertar de posibles sesgos o desventajas.
- Existe un documento recopilatorio de las fuentes de información de seguimiento y las personas responsables de facilitarla, de recogerla y de interpretarla.
- Existen bases de datos para recopilar los datos y mostrar la evolución de los logros comprometidos.

- Los indicadores del presupuesto responden a las necesidades de seguimiento de las actuaciones de los PAA.
- Existe concreción en la fuente de procedencia de los datos con los que se calcula el indicador.
- Existen protocolos sobre el uso y la construcción de indicadores para los PAA.
- Las personas que dan la información para calcular los indicadores han estado implicadas en su definición.
- La información está unificada y es accesible, lo cual facilita la construcción de los indicadores y, por tanto, el seguimiento.

- Los centros directivos de la Agencia SAE proporcionan información de seguimiento de forma periódica.
- La Presidencia ha contado con instrumentos e información para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos asociados a cada centro directivo.

- Todas las actuaciones del CG conectan de manera clara y directa con las actuaciones de los PAA.
- Los objetivos estratégicos de los PAA se definen sin usar términos ambiguos.
- Los planes de Prevención de Riesgos Laborales, Igualdad y Calidad están recogidos en los PAA.
- Los PAA establecen plazos para la elaboración y desarrollo de las actuaciones de los planes de Prevención de Riesgos Laborales, Igualdad y Calidad.

- Se recibe información de seguimiento de todas las actuaciones de los PAA, para incluir en los informes trimestrales.
- Son elaborados todos los informes de seguimiento trimestrales de los PAA.

- Los indicadores se calculan con periodicidad trimestral, siendo posible realizar series temporales.
- Los indicadores son válidos: miden lo que dicen medir.
- La unidad de medida de los indicadores es útil para describir el objeto al que hacen referencia.
- Los indicadores ya se calculan para otros propósitos, no supone un trabajo añadido presentarlos para el seguimiento.

- Los objetivos estratégicos del CG conectan de manera clara y directa con los objetivos específicos de los PAA.

- Los informes de seguimiento de los PAA incluyen análisis y valoraciones, no solo mediciones.
- Los informes anuales de seguimiento son distribuidos a todos los órganos del SAE.
- Se elaboran informes ejecutivos de seguimiento de los PAA.
- Está previsto un sistema de recogida de información de seguimiento durante la implementación.
- Se diversifican las acciones para aumentar la cantidad de información de seguimiento aportada por los órganos de la Agencia SAE.

- Se formulan indicadores de resultado y de realización.
- Los indicadores permiten realizar series temporales de los PAA 2017 y 2018.
- El cálculo de los indicadores cuya unidad de medida son personas, se desagrega según sexo.
- Se han definido indicadores para las actuaciones sobre Prevención de Riesgos Laborales, Igualdad y Calidad.

■ No cumplido ■ Cumplida con limitaciones ■ Cumplido



CLASIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD SEGÚN EL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN

Esta evaluación también tiene entre sus objetivos saber en qué medida se han ejecutado las actuaciones previstas en los PAA 2017, 2018 y 2019. Y, de esta manera, poder valorar si el CG ha alcanzado los objetivos que pretendía. Para ello, se ha realizado la denominada Clasificación de la actividad del SAE según grado de implementación.

Esta clasificación parte de las cifras sobre grado de ejecución de las actuaciones del SAE mostradas por los Informes Anuales de Seguimiento de las tres anualidades mencionadas. Cabe recordar en este punto que, en los PAA, cada actuación tiene asociados un plazo y un compromiso de logro, cuyo cumplimiento se mide a través de uno o varios indicadores de realización. Así, para cada actuación se calcula un porcentaje de ejecución. Posteriormente, a partir de estas cifras y tras realizar un análisis de los resultados, se han establecido cinco categorías del grado de ejecución con sus correspondientes rangos en una escala del 0 al 100. Así, las cinco categorías de actuaciones según el grado de ejecución son:

Clasificación de la actividad según implementación	
Implementación muy alta	Actuaciones que se han ejecutado 100%
Implementación alta	Actuaciones con porcentaje de ejecución entre el 99% y el 70%
Implementación media	Actuaciones cuya ejecución se sitúa entre el 69% y el 40%
Implementación baja	Actuaciones con un grado de ejecución entre el 39% y el 1%
Sin ejecución	Actuaciones con el 0% ejecutado

Antes de presentar la Clasificación es importante comentar algunas notas técnicas respecto al número de actuaciones de los PAA y su distribución. En primer lugar, las actuaciones de los PAA se organizan en torno a objetivos estratégicos, pero no es idéntica la estructura de los tres años analizados. Es este aspecto un primer punto

disruptivo entre 2019 y el bienio 2017-2018. Concretamente, se trata de que los Informes de Seguimiento de los PAA 2017 y 2018 distribuyen las actuaciones en dos objetivos estratégicos y un bloque de planes y programas. Mientras, el Informe de Seguimiento del PAA 2019 sigue la estructura de la Memoria Económica de Información Presupuestaria 2019, en el que se identifican cuatro objetivos estratégicos y un bloque de actuaciones transversales (coincidentes en gran parte con los Planes y programas de los años anteriores). Esta circunstancia resta posibilidades analíticas a la Clasificación de la actividad, dado que impide realizar análisis evolutivos y comparaciones entre años a nivel de objetivos estratégicos. En segundo lugar, en los PAA 2017, 2018 y 2019 se recoge un total de 207 actuaciones, pero en esta clasificación se incluyen 155 actuaciones. Ello se debe a que en 2019 no se definieron compromisos de las denominadas actuaciones transversales, por lo que resulta imposible calcular el grado de ejecución de las mismas y, por tanto, incluirlas en esta Clasificación. Encontrándose en este aspecto un segundo punto disruptivo entre el año 2019 y el bienio 2017-2018. A continuación, se detallan las actuaciones de los tres PAA y su distribución por objetivos estratégicos.

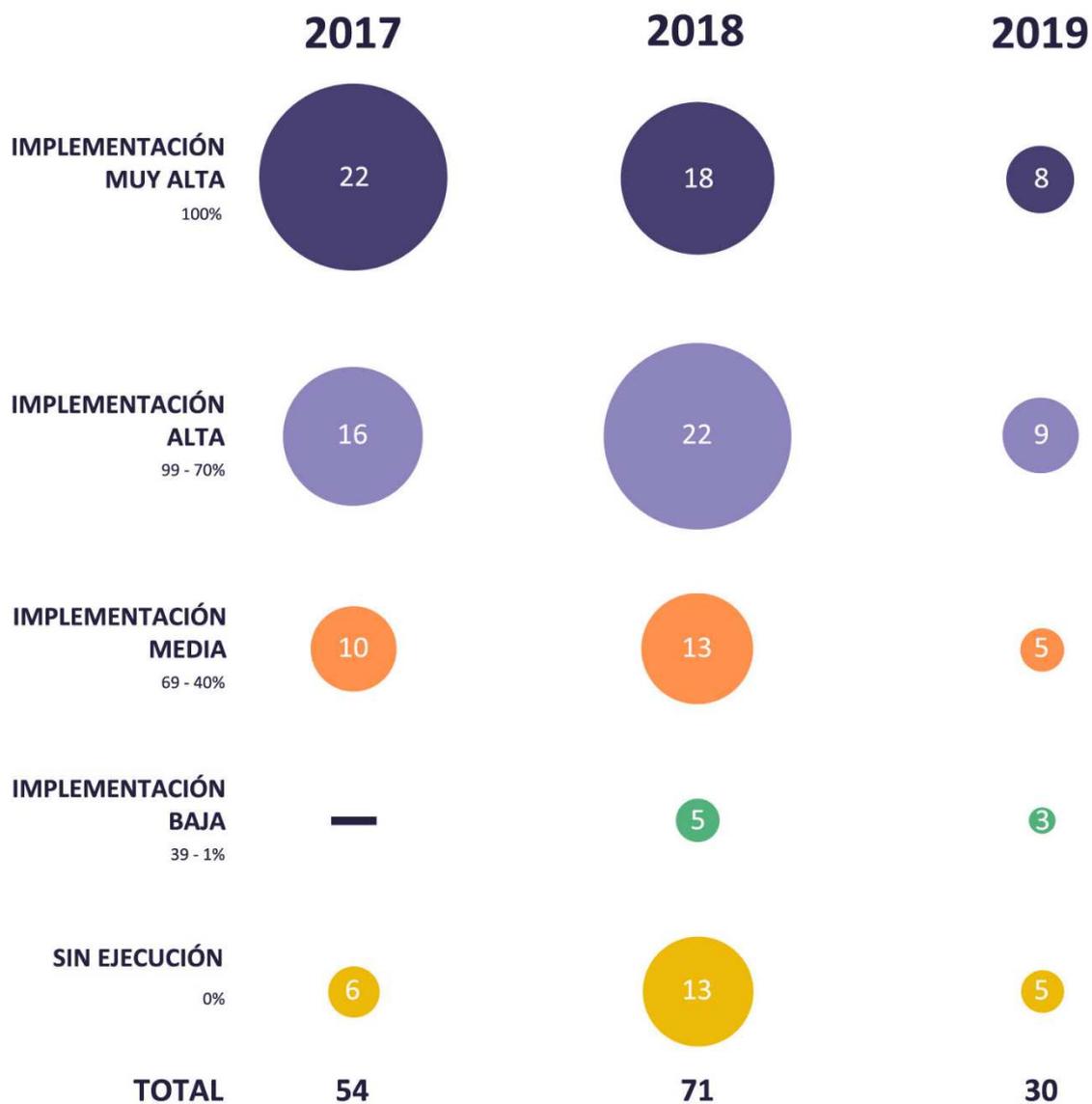
	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Planes y programas	Total
2017	26 actuaciones	5 actuaciones	23 actuaciones	54
2018	29 actuaciones	8 actuaciones	34 actuaciones	71

	Objetivo Estratégico 1	Objetivo Estratégico 2	Objetivo Estratégico 3	Objetivo Estratégico 4	Actuaciones transversales	Total
2019	7 actuaciones	12 actuaciones	7 actuaciones	4 actuaciones	52 actuaciones	82

Hechas las consideraciones metodológicas y técnicas pertinentes, se presentan los datos globales de implementación de los años 2017, 2018 y 2019.

¿CUÁL ES EL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTUACIONES DE LOS PAA 2017, 2018 Y 2019?

Número de actuaciones por PAA y grado de implementación.



FUENTE: elaboración propia a partir de Informes Anuales de Seguimiento



CHECK-LIST DE LOS IMPERATIVOS NORMATIVOS DE GESTIÓN

Esta evaluación tiene entre sus objetivos valorar la disponibilidad y el buen funcionamiento de los recursos y procesos necesarios para la implementación del CG 17-18. Se pretende, en este punto, concretar qué se está haciendo bien (y qué no) en la gestión del CG, atendiendo a aspectos como la disponibilidad y la coordinación de recursos materiales y personales, la fijación de plazos y la asunción de responsabilidades por parte de toda la organización.

Para ello, uno de los instrumentos elaborados en esta evaluación es el Check-list de los imperativos normativos de gestión. El cual contiene un listado con los principales requisitos que deben darse para que la gestión del CG se desarrolle sin obstáculos. Estos imperativos han sido formulados a partir de contenidos de documentos e informes de carácter conclusivo que ya existen sobre el CG, así como de los subprocesos y las especificaciones sobre gestión recogidas en la normativa reguladora del mismo. Estos requisitos se agrupan en tres temáticas.

Temática	Requisitos
Planificación y coordinación	12 requisitos <u>Ejemplo 1:</u> Los agentes económicos y sociales han participado en la formulación de los objetivos estratégicos del CG.
Implementación	11 requisitos <u>Ejemplo 2:</u> Está disponible, para todos los centros directivos, una herramienta informática para la actualización de contenidos y datos en tiempo real.
Transparencia	8 requisitos <u>Ejemplo 3:</u> Se publican noticias en la Red Profesional SAE sobre la aprobación y contenidos del CG.

A continuación, se sigue la misma dinámica de trabajo que en el Cuadro de referencia para el seguimiento presentado en apartados anteriores. Esto es, para cada uno de ellos se marca si se ha cumplido (color verde), no se ha cumplido (color rojo) o se ha cumplido con limitaciones (color naranja) en el CG 17-18.

La información para marcar cada requisito se obtiene de la revisión documental y del conocimiento directo de la praxis del seguimiento del CG y de los PAA. Por ello, este

check-list ha pasado por una fase de validación en la que participa el equipo responsable de dicho seguimiento.

Toda la información sobre el grado de cumplimiento de los 31 requisitos se resume en el siguiente esquema, siendo su lectura e interpretación muy intuitiva y directa, como en el esquema del Cuadro de referencia para el seguimiento presentado en apartados anteriores. No obstante, se recuerda a continuación. Los cuadros rojo y naranja recogen todos los aspectos formales que necesitan ser mejorados para optimizar la gestión del CG. Siendo, a priori, más urgentes los que se encuentran en el cuadro rojo en la medida en que nunca han sido implementados. Del mismo modo, este esquema también resalta y resume, en el cuadro verde, todos los requisitos normativos de gestión que sí se han cumplido en el CG 17-18. Por tanto, si se pensara en un esquema ideal, sería aquel en el que el cuadro rojo estuviera vacío, el verde contuviera el mayor porcentaje de imperativos y el naranja solo recogiera unos pocos a modo de alerta de pequeñas mejoras a realizar para dar cumplimiento a los imperativos normativos de gestión.

CHECK-LIST DE LOS IMPERATIVOS NORMATIVOS DE GESTIÓN DEL CG 17-18

Planificación y Coordinación

- Se celebran reuniones estratégicas con los órganos competentes para garantizar que las actuaciones y compromisos del CG del SAE van en sintonía con los objetivos de crecimiento y desarrollo de la Comunidad.
- Los agentes económicos y sociales han participado en la formulación de los objetivos estratégicos del CG.
- Se establecen garantías para que la planificación de los PAA se realice en los seis primeros meses del año anterior a su vigencia.
- Los PAA incluyen un cronograma de actuaciones, desagregado por objetivos estratégicos, objetivos específicos y planes, que detalla cuándo se alcanza cada una.
- La labor evaluativa se planifica, calendariza e impulsa para los PAA.

Implementación

- Está disponible una herramienta informática para introducir las actuaciones planificadas y hacer el seguimiento de la actividad.
- Está disponible, para todos los centros directivos, una herramienta informática para la actualización de contenidos y datos en tiempo real.
- Durante la fase de implementación del CG se han realizado cambios utilizando el Subproceso SP02-PO2-MPE01 Modificación/Adaptación del Contrato de Gestión.
- El Subproceso SP03-PO2-MPE01 Cierre del Contrato de Gestión se ha seguido al finalizar la implementación del CG.
- Las acciones de mejora derivadas de los ejercicios de seguimiento trimestrales son supervisadas por el equipo multidisciplinar que impulsa el CG y los PAA.
- Durante la fase de implementación de los PAA se han realizado cambios utilizando el Subproceso SP03-PO3-MPE01 Modificación del Plan de Acción Anual.

Transparencia

- El CG recoge la obligación de elaborar un Plan de comunicación externa e interna de los contenidos y resultados del CG y los PAA.
- Los informes anuales de seguimiento de los PAA son publicados en la Web del SAE.
- En la Red Profesional del SAE se publican noticias sobre los informes anuales de seguimiento de los PAA.
- La Unidad de Transparencia publica los resultados del CG en la página web del SAE.

- La Dirección Gerencia promueve reuniones con todos los centros directivos para elaborar los contenidos del CG.
- Durante la fase de diseño del CG, se han seguido todas las actividades del Subproceso SP01-PO2-MPE01 Elaboración del Contrato de Gestión.

- Este equipo multidisciplinar se mantiene activo y coordinado durante el desarrollo de los PAA.
- En todos los centros directivos se identifica una persona responsable de la planificación y el seguimiento de la actividad.
- Estas personas responsables de la planificación y el seguimiento se mantienen en el tiempo.
- Los centros directivos han propuesto modificaciones al PAA cuando los medios o recursos disponibles han comprometido la realización de algún programa o actuación.

- Cada centro directivo ha elaborado los contenidos del CG relacionados con su ámbito de competencia.
- La evaluación del CG ha sido encargada y supervisada por la Dirección Gerencia.
- La Dirección Gerencia establece las directrices para la elaboración del PAA, definiendo plazos, contenidos, formatos a utilizar y personas de contacto para asistencia.
- Los agentes económicos y sociales validan las actuaciones a incluir en cada PAA antes de su aprobación.
- Durante la fase de diseño de los PAA, se han seguido todas las actuaciones del Subproceso SP01-PO3-MPE01 Elaboración del Plan de Acción Anual.

- Hay un equipo multidisciplinar responsable de impulsar y supervisar la implementación del CG y los PAA.

- La Unidad de Transparencia publica el CG - una vez aprobado por el Consejo de Gobierno - en la página web del SAE y lo mantiene publicado durante su vigencia.
- Se publican noticias en la Red Profesional SAE sobre la aprobación y contenidos del CG.
- Los PAA son publicados por la Unidad de Transparencia en la web del SAE.
- El Consejo de Administración del SAE recibe los Informes sobre el desarrollo y la ejecución del CG.

■ No cumplido
 ■ Cumplida con limitaciones
 ■ Cumplido



DIAGNÓSTICO CONSENSUADO SOBRE LAS MEJORAS EN LA GESTIÓN DEL CG

El sexto y último de los productos de esta evaluación consiste en elaborar, a partir de las aportaciones del personal técnico implicado en el CG, un diagnóstico de los aspectos que son mejorables en la gestión del mismo y de los PAA. Su diseño y desarrollo se vincula con el objetivo de evaluación de conocer y valorar las potencialidades y los aspectos de mejora del CG como herramienta para la planificación y el seguimiento de la actividad del SAE.

Para ello, estaba prevista la celebración de una dinámica participativa presencial en la que, a partir de unas dinámicas grupales, se fomentara el debate y el consenso de 22 personas pertenecientes al personal técnico del SAE sobre las virtudes y los aspectos mejorables del CG a nivel de gestión. Pero las circunstancias sobrevenidas por la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19, que coinciden en el tiempo con el desarrollo del trabajo de campo de esta evaluación, han exigido la adaptación de esta dinámica participativa al formato no presencial.

Esta adaptación se ha realizado a través de dos instrumentos y fases. Para la primera fase se ha elaborado un cuestionario on-line estructurado en cuatro espacios de opinión y una pregunta multirespuesta de diez ítems relativos a circunstancias que han podido producirse durante la implementación del CG. Siendo las temáticas de estos espacios de opinión: experiencia, relación y conocimientos del CG; incidencias encontradas en el desarrollo de su tarea; cinco aspectos positivos del CG como instrumento de planificación y gestión; y espacio abierto para realizar aportaciones. La segunda fase de esta dinámica participativa se inicia después de que el equipo de evaluación analice las principales aportaciones y conclusiones obtenidas con el cuestionario on-line. Estas conclusiones son remitidas por correo electrónico a los 22 participantes, quienes realizan nuevas valoraciones y matizaciones sobre las mismas. De este modo, se garantiza la validación de los resultados obtenidos por parte de la propia organización.

El conjunto de contribuciones realizadas por el personal técnico se ha analizado y estructurado en once temáticas de gran interés para la gestión del CG, dando como resultado el que se ha denominado diagnóstico consensuado sobre las mejoras en la gestión del CG, que incluye tanto estas temáticas centrales como las principales aportaciones que las desarrollan.

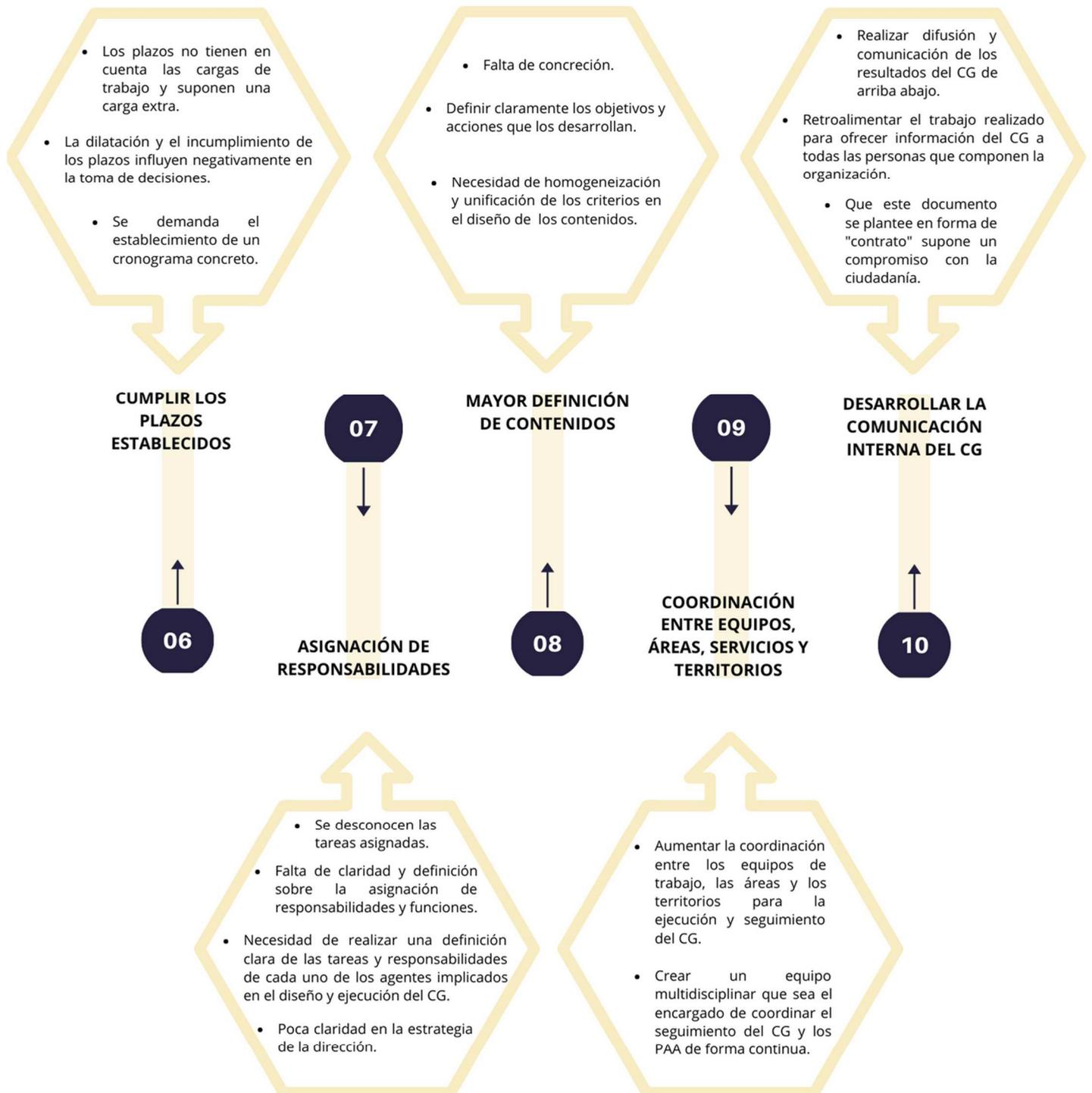
DIAGNÓSTICO CONSENSUADO SOBRE LAS MEJORAS DE LA GESTIÓN DEL CG (PARTE I)

Aportados por las personas participantes en la dinámica



DIAGNÓSTICO CONSENSUADO SOBRE LAS MEJORAS DE LA GESTIÓN DEL CG (PARTE II)

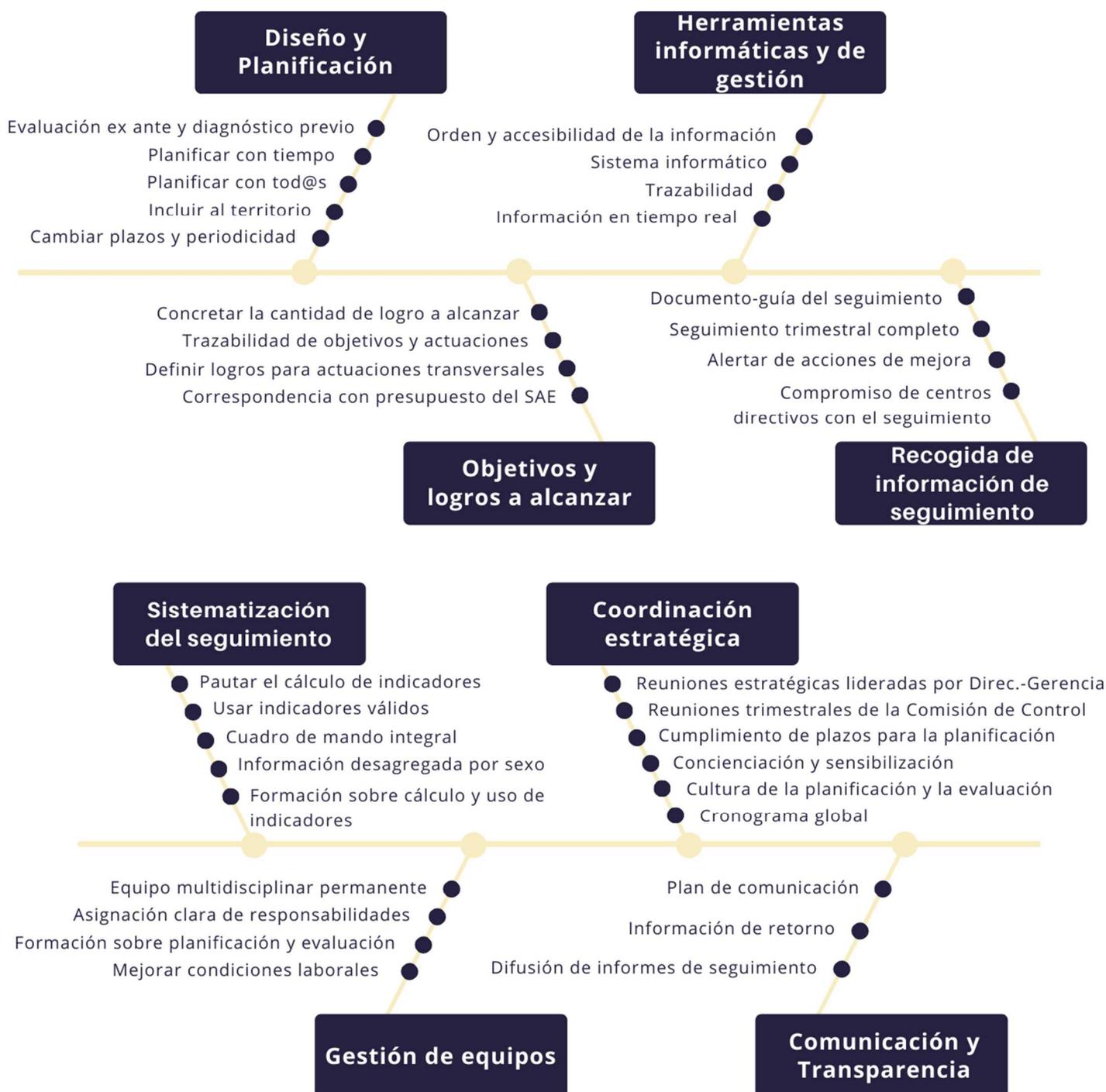
Aportados por las personas participantes en la dinámica



¿QUÉ MEJORAS SE PROPONEN?

PROPUESTAS DE MEJORA DEL DISEÑO, SEGUIMIENTO Y GESTIÓN DEL CG

Las conclusiones obtenidas tras la elaboración de los seis productos de esta evaluación permiten formular una serie de propuestas de mejora que podrán ser implementadas en las próximas ediciones del Contrato Plurianual de Gestión del SAE.





¿QUÉ MEJORAS SE PROPONEN?

1. Diseño y Planificación del CG.

La puesta en marcha de una herramienta como el CG del SAE requiere una fase previa de planificación estratégica. El primero de los pasos a dar es la elaboración de un **diagnóstico**, por medio de una evaluación ex ante, cuyo objetivo será servir de orientación y referencia para determinar los objetivos estratégicos y específicos que se quieren alcanzar, garantizando la lógica conexión con las necesidades reales.

A continuación, se comenzaría con la planificación atendiendo a la estructura de la organización. Es decir, propiciar una **planificación en escalada**. En primer lugar, las jefaturas de servicio encargadas del desarrollo de la actividad y, en segundo lugar, aquellas jefaturas de servicio dedicadas a dar soporte tecnológico, humano y de medios materiales a las primeras. Gracias a esto se obtendrá una herramienta que realmente sirva como instrumento de trabajo, pues recoge la estrategia del SAE en las actuaciones que desarrolla, organizando y mejorando su política.

Además, hay que **planificar con tiempo**. Está establecido en la normativa la preparación de cada CG en el primer semestre del año anterior a su puesta en marcha. En esta ocasión, como no se ha cumplido con los plazos para la planificación ha habido que prorrogar el CG a lo largo del año 2019, lo que ha supuesto que tampoco se cuente con un PAA para ese periodo y teniendo que forzar la estructura, utilizando el esquema de la memoria presupuestaria.

Hay que realizar una **modificación en la normativa** que regula actualmente el CG del SAE, pues en ella existe una incongruencia en los plazos establecidos para la elaboración del CG y los PAA, dando orden de crear el primer PAA de cada CG tres meses antes de que exista el propio CG al que se referiría.

Otra propuesta de mejora se centra en **implicar al territorio** por medio de las direcciones provinciales, tanto en la elaboración como en la implementación del CG y los PAA. En ellas se tiene información de lo que ocurre en primera línea con los destinatarios directos de las políticas del SAE, lo que ofrece más opciones de éxito en la implantación de las mismas.

Otro de los aspectos de mejora, donde hay extenso margen para su desarrollo, es la **ampliación de la participación** en cuanto al diseño del CG a todos los agentes que intervienen en el mismo. Tras el establecimiento de la estrategia por la dirección del SAE, abrir las puertas a jefaturas de servicio, personal técnico y agentes económicos y sociales. De esta forma, además de promover y aumentar la participación, el **diseño del CG se realizará de forma colaborativa con todas las áreas y territorios**. Es esta una reclamación recurrente de los agentes económicos y sociales implicados en el CG.

No obstante, para ello es imprescindible, **trasmitir de forma clara y directa la estrategia** que la dirección adopta en cada periodo de cobertura del CG. Esta estrategia marca el desarrollo mismo del CG y establece qué actuaciones se abordan en los PAA y cómo se afronta cada una de ella. Se consigue, además, homogeneización y unificación de los criterios para el diseño de los contenidos de este potente instrumento.

Finalmente, es recomendable **ampliar el tiempo de cobertura del CG** a tres o cuatro años, pues al ser una herramienta estratégica es conveniente contar con el tiempo necesario y suficiente para obtener los resultados que se esperan. Además, el seguimiento trimestral y la anualidad de los PAA dan respuesta a las necesidades de información, tiempo para implementar medidas correctivas, e incluso, en caso necesario, modificar la propia estrategia del CG en vigor.

2. Herramientas informáticas y de gestión.

La **información almacenada y ordenada en un sistema informático**, donde se registren los datos del CG para todas sus ediciones, que permita la explotación estadística de todo o parte de su contenido, en formatos compatibles a otros programas de análisis de uso común, sería la práctica más recomendable para la mejora sensible en la recogida de información del CG.

Este sistema, si no fuese uno y fueran varios, al menos coordinados y compatibles, servirá tanto para la **construcción de los indicadores** como para que las respuestas a las necesidades de información no supongan una carga de trabajo añadido. Incluirá las **actuaciones planificadas** y permitirá realizar las labores de **seguimiento de la actividad**.

Además, permitirá la **trazabilidad de los datos** a lo largo del tiempo, para poder realizar las comparaciones y los análisis pertinentes, y mejorará significativamente las labores de seguimiento, análisis y evaluación. De esta forma se beneficiarían tanto la planificación, como el seguimiento como la gestión, al tener **la información ordenada, actualizada, accesible y disponible**.

Deberá, igualmente, estar **disponible para todos los centros directivos**, pudiendo actualizar sus contenidos desde todos ellos y obtener los datos, siempre que sea necesario, **en tiempo real**. De esta forma, se **facilita a los centros directivos el poder proponer las modificaciones necesarias al PAA** en curso, cuando los medios o recursos disponibles comprometan la realización de algún programa o actuación.

3. Objetivos y logros a alcanzar.

Los objetivos estratégicos y específicos del CG y los PAA tienen que incluir información sobre la cantidad de logro a obtener. Es imprescindible establecer unas metas, unos logros a alcanzar, que muestren los compromisos del SAE para cada año y que sean la referencia para poder valorar trimestral y anualmente si la actividad y los recursos implementados están generando los resultados esperados. Sin una cuantificación previa del logro es imposible medir la eficacia y eficiencia de la actividad del SAE, perdiendo además el CG su utilidad estratégica y de planificación. Este requisito de cuantificación es especialmente necesario para los objetivos específicos de los PAA, los cuales no pueden ser formulados como meros enunciados (a veces, ambiguos) que definen la actividad, sino como acciones a desarrollar para alcanzar un determinado logro. Planificar nunca puede ser una declaración de intenciones, sino una suma de compromisos concretos y medibles.

Por ello, la **planificación de los objetivos a alcanzar mediante la actividad tiene que realizarse en estrecha correspondencia con el presupuesto del SAE.** Tienen que garantizarse las correspondencias entre actividad y presupuesto al nivel más micro, que es el de actuación. Además, los indicadores del presupuesto responden a las necesidades de seguimiento de las actuaciones de los PAA. De este modo, se facilita la labor de reajuste del presupuesto ante las modificaciones en la actividad (y viceversa) y sería posible realizar una evaluación de la eficiencia del CG y los PAA. En este punto, hay aportaciones que señalan como deseable la práctica de no tomar como punto de partida de la planificación la estructura del presupuesto. Sino dar prioridad a la planificación estratégica basada en el diagnóstico y la evaluación ex ante.

Además, si el CG se concreta y aplica a través de los PAA, se tiene que **garantizar la trazabilidad entre los objetivos y actuaciones de ambos**

instrumentos. Obviamente, los PAA son flexibles y sus actuaciones modificables, pero ello no es impedimento para que se mantenga la coherencia entre los distintos niveles de la planificación. En este sentido, es de gran ayuda que la operativización de objetivos estratégicos, objetivos específicos y objetivos operativos (cuando los haya) sea lo más exhaustiva posible.

Y la última recomendación en lo relativo a la definición de objetivos y logros, es que **las actividades transversales o planes tendrán que ser planificados en los mismos términos que el resto de la actividad del SAE.** Es decir, se definirán actuaciones concretas, indicadores y cantidad de logro esperado, así como los plazos en que se espera que suceda cada hito o actuación. Es habitual encontrar como actuación el desarrollo de un plan concreto o de una parte de él. Esta falta de concreción es indicativa de una planificación poco detallada, lo cual provoca un seguimiento con muchas limitaciones y, por tanto, de poca utilidad para quienes gestionan y toman decisiones sobre la actividad del SAE.

4. Recogida de información de seguimiento.

Una de las principales mejoras que se han detectado en lo tocante a la información que se recopila para realizar el seguimiento del CG y de los PAA está relacionada con **reactivar el compromiso de todos los centros directivos de aportar toda la información de seguimiento con periodicidad trimestral.**

Se lograría así una de las mejoras más cruciales del seguimiento de CG y PAA, que es **recoger la información completa con periodicidad trimestral de la ejecución de todas las actuaciones puestas en marcha por el SAE.** Solo así podrán elaborarse los informes trimestrales de seguimiento, identificarse

las acciones de mejora a implementar y realizarse las mediciones del porcentaje de logro alcanzado en cada momento. Solo así podrán realizarse informes anuales completos y detallados en los que se muestre la evolución de la actividad. Y solo así podrá la Comisión de Control dar cumplimiento a su obligación de elaborar los informes trimestrales, que son soportes imprescindibles para las preceptivas reuniones trimestrales.

La utilidad de la información de seguimiento trimestral se maximiza si consigue alertar de las **modificaciones a realizar en los PAA**. Así se evitaría, como ha sucedido en 2017, 2018 y 2019, que al finalizar cada PAA hubiese actuaciones con un porcentaje de ejecución cercano al 0 o sin actividad, que arrojan un balance negativo porque suponen un incumplimiento de lo planificado.

La tarea de **recogida de la información de seguimiento tiene que ser sistematizada**. Es ingente la cantidad de información que se recopila, muy continuados los ejercicios de seguimiento (trimestrales y anuales) y bastante numeroso el grupo de personas implicadas en ello. Se hace imprescindible contar con **un documento-guía del seguimiento** que garantice la homogeneidad en la medición, en el tratamiento de la información y, por tanto, en la interpretación y elaboración de conclusiones. En él se especificarán los componentes de cada indicador, las fuentes de información, las personas responsables de facilitarla, de recogerla y de interpretarla, así como los hitos y plazos del seguimiento, y los cálculos y mediciones mínimos a garantizar en los plazos estipulados.

5. Sistematización del seguimiento.

Existe un consenso generalizado en que es necesario **pautar, coordinar y ordenar las tareas relacionadas con la construcción, cálculo e interpretación de indicadores**.

Algunas de las propuestas de mejora señalan hacia el factor humano. En primer lugar, ofrecer **formación sobre elaboración de indicadores**. La construcción y cálculo de indicadores constituye un ámbito de trabajo y de estudio en sí mismo. No se puede pretender que, sin una formación previa, el personal técnico asuma la responsabilidad de elaborar complejos indicadores de resultado, de realización y de ejecución. En segundo lugar, otra mejora crucial en materia de indicadores es poner a disposición de las personas encargadas de elaborarlos un **protocolo sobre el uso y la construcción de indicadores**. Esto eliminaría los tan mencionados –en las aportaciones de los informantes clave– problemas de: indefinición de las fuentes de información, falta de utilidad y dificultad del cálculo, entre otros. Y finalmente, procurar que **las personas que dan la información para calcular los indicadores hayan estado implicadas en su definición**. Se garantiza así la agilidad y consistencia en el cálculo.

En cambio, otras propuestas de mejora son estrictamente técnicas y operativas. Es preciso garantizar que los indicadores **miden lo que dicen medir**, es decir, son válidos. Además, se pueden calcular con **periodicidad trimestral**, permitiendo, por tanto, la realización de series temporales. Y eligen la **unidad de medida apropiada**. Recomendaciones tan básicas en el ámbito de la construcción de indicadores, pero al mismo tiempo tan necesarias por la frecuencia con que se incumplen en el CG y PAA.

A las que se une la recomendación de que tanto los informes trimestrales como el anual de seguimiento mostrarán datos de **cómo afecta el CG a la población femenina**. Un primer paso requiere disponer de la desagregación por sexo de los datos para construir indicadores de género. Así se pueden poner en marcha medidas para corregir los posibles sesgos de género que se estén produciendo en la prestación de determinados servicios o planes.

Y, por último, los indicadores también tienen una vertiente estratégica. De hecho, una de las principales peticiones del personal técnico y directivo implicado en el seguimiento es la elaboración de un **cuadro de mando integral**. Garantiza que existan interconexiones claras y unívocas entre los indicadores del CG, de los PAA y las actuaciones que los materializan. Y que un mismo indicador pueda ser utilizado para distintos propósitos, no suponiendo un trabajo añadido presentarlo para el seguimiento de los PAA y del CG.

6. Coordinación estratégica.

Si se entiende la estrategia como una serie de acciones muy meditadas encaminadas a un fin determinado, la coordinación estratégica debe ir en consonancia. Es decir, esas acciones meditadas deben explicarse y transmitirse para que los órganos competentes puedan impulsarlas, ponerlas en marcha y, finalmente, analizar si los resultados obtenidos son los esperados y, si no lo son, cambiar los mecanismos necesarios para obtenerlos.

Para ello, se tienen que desarrollar una serie de acciones. La primera de ellas es **celebrar reuniones estratégicas** con los órganos competentes para que las actuaciones y compromisos del CG del SAE vayan en sintonía con los objetivos de crecimiento y desarrollo de la Comunidad. Además, la **Dirección-Gerencia tiene que promover reuniones con todos los centros directivos para elaborar los contenidos del CG.**

Por otra parte, **los agentes económicos y sociales tienen que participar en la formulación de los objetivos estratégicos del CG.**

Y, para que la estrategia esté coordinada, se torna indispensable la labor de la Comisión de Control. La **Comisión de Control debe reunirse trimestralmente** e informar en esos plazos sobre la ejecución de las actuaciones del CG. Para ello, como se ha mencionado anteriormente, hay que **elaborar un sistema de indicadores de eficacia**, que mida el grado de cumplimiento de las actuaciones. Así, los centros directivos de la agencia podrán proporcionar información de seguimiento de forma periódica. Y no sólo eso, porque, además de hacerlos partícipes del propio CG se consigue **ofrecer a la Presidencia del SAE instrumentos e información** para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos específicos asociados a cada uno de los centros directivos.

La Dirección-Gerencia, asimismo, tiene que **establecer garantías para que la planificación de los PAA se realice en los seis primeros meses del año anterior a su vigencia**. Además, los PAA deben incluir un cronograma de actuaciones, desagregado por objetivos estratégicos, objetivos específicos y planes, que detalle cuándo se alcanza cada una. Hay que contar, igualmente, que la labor evaluativa se tiene que planificar, calendarizar e impulsar para los PAA.

Las labores de **concienciación y sensibilización han de venir de la mano de la Dirección-Gerencia** que, para facilitar la comprensión y la participación efectiva, ha de **elaborar y transmitir una definición de los diferentes actores implicados**, el papel a desempeñar por cada uno de ellos y los plazos temporales en los que será efectiva dicha participación.

Por medio de estas labores de concienciación y sensibilización se comenzará a dar los primeros pasos para **establecer una cultura de planificación y de evaluación** en la Agencia.

La coordinación estratégica también debe tener en cuenta los tiempos. De forma que en **los plazos de requerimientos de información no supongan cargas extraordinarias de trabajo** para las personas que tengan que hacer frente a esta tarea. **Planificar los plazos previene la dilatación y el incumplimiento**, cuestiones que influyen negativamente en la toma de decisiones. Así, el **establecimiento de un cronograma concreto** sería una de las recomendaciones a este respecto.

7. Gestión de equipos.

La Comisión de Control es la encargada de elaborar los informes trimestrales y emitir la información en sentido ascendente para la toma de decisiones y los reajustes pertinentes. No obstante, esto no es operativo, por la ingente cantidad de tareas que esta Comisión de Control tiene asignadas en el SAE, pues no sólo es el CG y los PAA el contenido de su trabajo.

Por estos motivos se hace completamente necesario e imprescindible la **creación de un equipo multidisciplinar** que realice las labores de impulso y seguimiento del CG y los PAA. Este equipo se mantendrá **activo y coordinado durante todo el periodo de desarrollo de cada PAA y del CG**. Su composición ha de estar nutrida por **personal técnico de cada centro directivo**, responsable de la planificación y el seguimiento.

Para que el desarrollo de la labor de este equipo sea óptimo se propone **elaborar una guía con protocolos donde se asignen claramente las responsabilidades, las funciones, las tareas y los plazos**. Además,

estas personas deberán estar coordinadas y en contacto con las personas asignadas para estas tareas en las provincias. De esta forma existe una coordinación completa entre áreas, servicios, territorios y equipos para la ejecución y el seguimiento del CG y los PAA. No se puede olvidar que esta estructura permitirá a su vez el fomento de la participación de arriba-abajo y viceversa, y fortalecerá las relaciones entre servicios y equipos de trabajo.

Conseguir el éxito de este equipo en las funciones asignadas pasa por **mejorar la formación sobre planificación y evaluación** de las personas designadas para su composición. Así como para el diseño y medición de indicadores de gestión, seguimiento y evaluación.

Y, por último, existe una mejora cuya importancia se sustenta en que ha sido resaltada por todos los informantes clave de esta evaluación (jefaturas de servicio, agentes económicos y sociales y personal técnico). Consiste en que **las condiciones de las personas trabajadoras deberían ser un elemento a tener en cuenta en la planificación del CG**. Ciertamente, las personas constituyen la base de toda organización y, por tanto, de toda acción, servicio o resultado que salga de esta. Mejorar las condiciones de las personas trabajadoras de la Agencia repercutirá directamente en la mejora del servicio prestado a la ciudadanía, que a su vez redundará en la mejora del propio CG del SAE.

8. Comunicación y transparencia.

La información debe ser transmitida para conseguir cumplir con su misión: mantener a las personas implicadas al día de los contenidos, cambios y resultados del CG y los PAA. Por ello, y porque hay que cumplir con la normativa que regula el CG, se hace necesario **elaborar un Plan de comunicación externa e interna sobre los**

contenidos y resultados del CG y los PAA. Así como publicar en la Red Profesional del SAE noticias sobre los informes anuales de seguimiento de los PAA.

Que el CG esté definido como un “contrato” supone de inicio un compromiso con la ciudadanía. Pero tal compromiso no se verá cumplido si no se es transparente y se **publican los informes de seguimiento de los PAA y los resultados del CG en la web del SAE.** Para ello, y de nuevo, para cumplir con la normativa, será la Unidad de Transparencia la encargada de esta labor de difusión.

Pero además de las obligaciones legales, es de enorme importancia **sensibilizar a la plantilla** de la organización para contextualizarla en el engranaje del SAE por medio de sondeos, jornadas informativas y utilizando los canales formales de comunicación para la realización y recepción de propuestas y cambios.

Lo que, por otra parte, supondría para el personal técnico obtener **información de retorno** del trabajo realizado, pues, en numerosas ocasiones, no saben cuáles han sido los resultados o el sentido de su tarea.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cerezo, J., Herrera, M., Iriarte, T. (2017) Guía de evaluación ex ante de políticas públicas. IAAP: Sevilla.
- Cerezo, J.J., Zúñiga, R., Herrera, M., Martínez, M., Feria, A., López, P., Tola, I., García, J., Giménez, M., Andreo, J., Iriarte, T., Presencio, M., Gomar, J., Garrido, M. (2019) Guía para realizar un Diagnóstico para una Política Pública. IAAP: Sevilla.
- Contrato Plurianual de Gestión de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo, aprobado en acuerdo del Consejo de Gobierno el 31 de octubre de 2017.
- EVALSED (2013): The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. En:
https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/guide/guide_evalsed.pdf
- Feria, A., Herrera, M., Martínez, F., Serrano, E., Martínez, E., García, M. (2017) Manual de elaboración de planes estratégico de políticas públicas en la junta de Andalucía. IAAP: Sevilla.
- Gómez, R., Menéndez, S., Herrera, M. (2019). La evaluación con enfoque de género. IAAP: Sevilla.
- Informe Anual de Seguimiento del Plan de Acción Anual de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo 2017.
- Informe Anual de Seguimiento del Plan de Acción Anual de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo 2018.

- Informe Anual de Seguimiento del Plan de Acción Anual de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo 2019.
- Martínez, A., Herrera, Mar., Iriarte, T. (2017) Guía para el análisis de la evaluabilidad previa de los planes de carácter estratégico. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Plan de Acción Anual de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo 2017.
- Plan de Acción Anual de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo 2018.
- Plan de Acción Anual de la Agencia Servicio Andaluz de Empleo 2019.
- Serrano, E., Herrera, M., Martínez, A. y Simón, J. y Díaz, A. (2019) Bases para la Evaluación de Impacto de Políticas Públicas. IAAP: Sevilla.