



LABORATORIO FAMP

INNOVACIÓN Y COHESIÓN
SOCIAL TERRITORIAL EN
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Documento final de trabajo del
Grupo Temático 3 (GT3)

Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones
para satisfacer las necesidades sociales



FEDERACIÓN
ANDALUZA
DE MUNICIPIOS
Y PROVINCIAS



<i>¿Qué es el Proyecto Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades?</i>	2
<i>¿Por qué creamos este laboratorio de innovación social?</i>	6
<i>¿De dónde se ha partido?</i>	8
<i>¿Cómo se ha trabajado?</i>	24
<i>¿Qué pasos se han seguido?</i>	28
<i>¿Qué resultados y qué productos se han obtenido en este Grupo?</i>	29

¿Qué es el Proyecto Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades?

El Proyecto “Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades” (LABFAMPinnCohesTiioo) fue aprobado en el marco de la Orden de 22 de abril de 2022 lanzada por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO), por la que se convocaban subvenciones para la financiación de proyectos promovidos por Entidades sin ánimo de lucro, para incentivar y desarrollar la participación social en proyectos que tuvieran como objetivo la transformación territorial, durante el ejercicio de 2022.

La **Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP)**, como entidad que representa a todos los ayuntamientos de Andalucía y como parte del Ecosistema Institucional Interadministrativo, mantiene un **fuerte compromiso de cooperación interinstitucional**, y tiene como uno de sus retos desarrollar un proceso de **gobernanza local multinivel** en torno al **Reto Demográfico en Andalucía**, basado en la innovación pública y social, con una mirada multisectorial y transversal.

Como se refleja en las conclusiones del Informe “A propósito del Despoblamiento en Andalucía” elaborado por la FAMP, los **problemas de despoblación** afectan a la mitad de los municipios andaluces, inciden gran parte del territorio de Andalucía, y se agrava en los **municipios rurales** con población inferior a 5.000 habitantes, afectando a dos de cada tres de estos municipios (el 67% de los municipios andaluces tiene menos de 5.000 habitantes), por lo que se trata de una problemática de carácter muy grave que debe abordarse de forma urgente y efectiva.

Con esta finalidad, desde la FAMP se ha diseñado LABFAMPinnCohesTiioo como un:

Proyecto singular y demostrativo, que desde una dimensión económica, social, medioambiental y de género contribuya a la reactivación social y económica y lucha contra la despoblación; revalorizando el espacio rural en Andalucía.

Se trata de generar un espacio de co-creación que permita la sostenibilidad y el crecimiento de la innovación social en pro de la igualdad de oportunidades, la cohesión social y territorial, en definitiva, una apuesta decidida y clara por contribuir a la búsqueda de soluciones, a la generación de herramientas, al diseño de procesos transferibles para el diseño de políticas públicas y de recursos que apuesten por el Reto Demográfico.



El Proyecto se construyó en torno a **6 objetivos generales**, que se presentan a escala regional de Andalucía, abarcando problemáticas como la vulnerabilidad territorial, el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades, la contribución a los ODS y la Agenda 2030, afrontar la despoblación y favorecer el asentamiento y la fijación de población en el medio rural.

También se contemplaron **3 objetivos específicos**, directamente relacionados con el desarrollo del Proyecto, que persiguen el impulso de la transformación territorial de Andalucía, la cooperación desde una óptica multiactor y multinivel, y la contribución al fortalecimiento de la participación social y el movimiento asociativo contando con las mujeres como capital imprescindible.

Los **resultados esperados** en la población se corresponden con los cambios, beneficios, capacidades desarrolladas y otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) derivados de las actividades desarrolladas en el marco del Proyecto.

Figura 1. Esquema general del proyecto

Objetivos Generales

OG1. Luchar contra la vulnerabilidad territorial desde y para Andalucía.	OG2. Apostar por la igualdad de oportunidades y el libre ejercicio de los derechos de ciudadanía	OG3. Cooperar por la Gobernanza multinivel y multiactor	OG4. Contribuir al cumplimiento de los ODS y la Agenda 2030	OG5. Afrontar la despoblación	OG6. Favorecer el asentamiento y la fijación de población en el medio rural
--	--	---	---	---	---

Objetivos Específicos

OE1. Poner en marcha un proyecto innovador para impulsar la transformación territorial en y desde Andalucía.	OE2. Cooperar por el refuerzo de los servicios de Andalucía desde una óptica multiactor y multinivel con medidas de discriminación positiva que apuesten por el mundo rural	OE3. Contribuir a la participación social y el movimiento asociativo , de forma real y efectiva gracias a la innovación y el diseño social y a la inteligencia colectiva, contando con las mujeres como " capital imprescindible ".
--	--	---

Resultados esperados del proyecto en la población

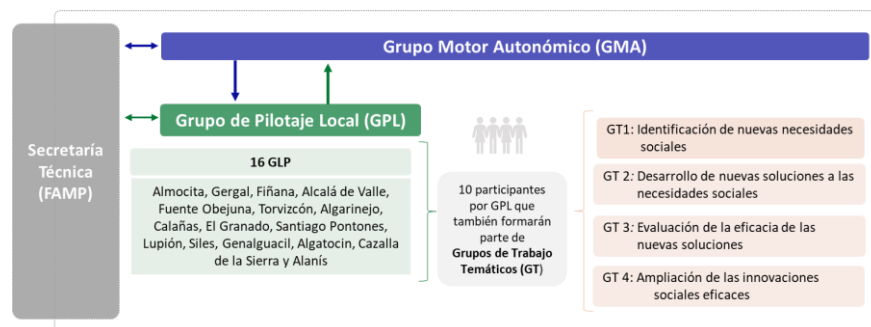
R1. Contribuir al "Diseño Social POR EL RETO DEMOGRÁFICO" para co-crear en clave andaluza soluciones para el desarrollo económico y los problemas sociales de los pequeños y medianos municipios que contribuya a la cohesión social y territorial en clave de igualdad de oportunidades.	R2. Ofrecer nuevos valores y guiar las acciones de las AAPP a través de trabajo colaborativo , experimentación y creación de prototipos, involucrando a Entidades, Instituciones y Ciudadanía, y ofreciendo nuevas técnicas de animación, participación de los usuarios y fomento del pensamiento crítico .	R3. Fomentar la creación de redes intermunicipales intergeneracionales , para afrontar el reto de la despoblación que condiciona el futuro colectivo y buscar soluciones juntos, e intersectoriales compartiendo el interés en generar empleo y riqueza.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

Para operativizar el Proyecto se aplicó una metodología de **trabajo colaborativo** que permitiese la co-creación y co-diseño de una nueva gobernanza del ecosistema local y la alineación con la política estatal (Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico¹ y el Plan de Medidas ante el Reto Demográfico²), visibilizando los retos y las oportunidades y haciendo frente a los desafíos y amenazas. La **co-creación** y el **co-diseño** son términos que hacen referencia a la acción por la que se involucra activamente a ciudadanos, usuarios de servicios públicos, empresarios, académicos y otros actores que comparten un interés particular en un proceso creativo. Este enfoque se basa en la idea de que la participación activa y la colaboración pueden generar resultados más innovadores y alineados con las necesidades reales de todos los involucrados, así como una percepción de realización y de identificación en los resultados, lo que facilita la implementación de estas soluciones.

Para ello se propuso un modelo de participación y gobernanza que pivotó sobre los grupos y agentes que se representan en la figura 2.

Figura 2. Modelos de participación y gobernanza proyecto LABFAMPinnCohesTiiioo



Fuente: Elaboración propia

El **Grupo Motor Autónomo (GMA)** estuvo compuesto por representantes de las 8 Diputaciones andaluzas; 1 Subcomisión de la FAMP (Entidades Locales Autónomas de Andalucía), un equipo multidisciplinar e intersectorial de personas expertas, y personas integrantes de cada uno de los Grupos de Pilotaje local (GPL). Este GMA será el encargado de validar las conclusiones que se produzcan en cada uno de los Grupos de Trabajo Temáticos.

Los **Grupos de Pilotaje Local (GPL)** estuvieron conformados por 10 personas seleccionadas en cada uno de los 16 Ayuntamientos Piloto. Estas personas formaron parte, a su vez, de los Grupos de Trabajo Temáticos. Estos GPL tuvieron una triple labor: participar en las dinámicas y trabajo de co-creación que se

¹ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. "Directrices Generales para el Enfrentamiento del Reto Demográfico." Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/directricesgeneralesenfrd_tcm30-517765.pdf

²Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. "Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia: 130 Medidas Frente al RetoDemográfico." Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/medidas-reto-demografico/plan_recuperacion_130_medidas_tcm30-524369.pdf

plantean para cada uno de los GT; validar las conclusiones de los GT en el Grupo Motor Autonómico; y adaptar en su municipio las conclusiones del GMA.

4 Grupos de Trabajo Temáticos (GT). Es el elemento principal del trabajo de diseño de innovaciones sociales. Basados en la metodología del Design Thinking, cada uno de ellos contó con un objetivo y herramientas propias para elaborar soluciones innovadoras:

-  **GT1: Identificación de nuevas necesidades sociales, cubiertas o no cubiertas adecuadamente:** en este grupo se trabajó tanto en la definición de los retos iniciales que supone el despoblamiento y la modificación de la estructura poblacional, así como en la elaboración de una matriz DAFO que se transformó en una matriz CAME que servirá de inspiración para futuras intervenciones.
-  **GT2: Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales:** en este grupo 2 se trabajó tanto en el análisis de experiencias o buenas prácticas en el ámbito de la innovación social, generando una propuesta de transferencia o aplicabilidad de aquellas que en el grupo se consideren como más relevantes.
-  **GT3: Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales:** en este grupo se trabajó tanto en la definición de un sistema de evaluación como en la construcción de indicadores específicos que nos midan la eficacia de las intervenciones ante el reto demográfico y la despoblación.
-  **GT4: Ampliación de las innovaciones sociales eficaces:** en este grupo se trabajó en la ideación y prototipado de nuevas soluciones innovadoras ante el reto demográfico y el despoblamiento.

La **Secretaría Técnica** del Proyecto estuvo conformada por el equipo FAMP y contó con apoyo por parte de una asistencia técnica externa durante todo el periodo de ejecución del Proyecto (Grupo Considera).

El proyecto se organizó en **3 fases** y **5 áreas de trabajo** facilitaron la **comprensión** del Proyecto en su conjunto.

Figura 3. Fases y áreas del proyecto LABFAMPinnCohesSTiioo



Fuente: Elaboración propia

¿Por qué creamos este laboratorio de innovación social?

El Proyecto tomó como punto de partida las bases de la innovación social como proceso que promueve el bienestar general de la sociedad a través de proyectos multidimensionales que buscan dar respuesta a problemas estructurales.

Existen múltiples definiciones de innovación social, entre ellas adoptamos la siguiente:

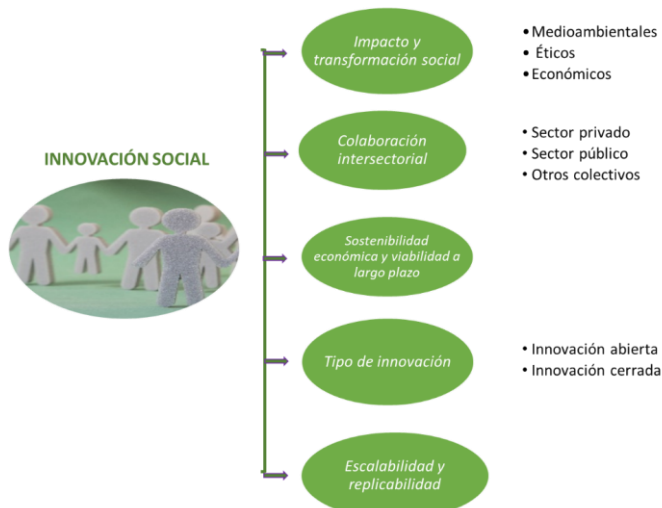
Innovación social todas aquellas ideas nuevas sobre productos, servicios y modelos que solucionan un problema social o cubren una necesidad de forma más eficaz y eficiente que las alternativas actuales, al mismo tiempo que establecen nuevas relaciones sociales y sinergias.

<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-social.html>

Se mezclan así dos elementos esenciales: la búsqueda de soluciones a problemas sociales y el establecimiento de modelos de gobernanza o relacionales que promueven los cambios necesarios para introducir dichas soluciones. A continuación, se presentan los cinco elementos esenciales de la innovación social, según un informe de la escuela de formación especializada ESADE³.

³ ESADE. "Antenna Cast: Connecting with Innovation." Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf.

Figura 4. Elementos de la innovación social



Fuente: Elaboración propia a partir de ESADE

Con el Proyecto se quiso generar un ejercicio de inteligencia colectiva, con capacidad para construir un espacio de iguales, en el que participen las Administraciones Públicas (desde el ámbito local hasta el europeo) pero principalmente dando voz a las personas y entidades del Territorio.

En este sentido, se apostó por la innovación abierta. Mientras que la innovación cerrada se centra en utilizar recursos internos y mantener el control total sobre el proceso de innovación, la innovación abierta busca la combinación de ideas internas y externas para generar un valor añadido y la integración de actores externos a la Administración pública, siendo partícipes de la creación conjunta de valor público. Esto permite una mayor diversidad de ideas y una mayor flexibilidad en el desarrollo de nuevas soluciones.

Se trató de apoyar en los procesos de reflexión y debate, generando procesos de capitalización, favoreciendo la transferencia de conocimiento y facilitando las tareas de **diseño y puesta en marcha de estrategias locales de acción**, visibilizando el poder “de lo local”.

En este sentido la utilización de los laboratorios de innovación pública se considera como un instrumento idóneo para avanzar en el diseño de soluciones desde el enfoque de la innovación social para hacer frente al reto demográfico y la despoblación. Podemos definir los **Laboratorios de innovación pública** como:

Espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno. BID. [Banco Iberoamericano de Desarrollo](#). (pinchar enlace)

Los principales elementos que componen los laboratorios según Acevedo y Dassen⁴ son:

Figura 5. Características de los laboratorios de innovación pública

Elementos definitorios del laboratorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Acevedo y Dassen

La FAMP diseñó el laboratorio como un “**instrumento paraguas**” desde el que interactuar con el ecosistema local de Andalucía contribuyendo a idear y desarrollar soluciones a los retos actuales de una manera creativa y positiva, teniendo presente que forman parte del **ecosistema local: Responsables Políticos, Personal Técnico, Academia, Tejido Productivo y Emprendedor y Sociedad Civil**.

Se favoreció el **trabajo en red**, generando y apoyando liderazgos propios y con un enfoque de asunción de riesgos ante soluciones novedosas (todas las ideas tienen cabida) basado en los prototipados. Las nuevas soluciones no van a ser ajenas a las necesidades de recursos que también se acompañarán en las propuestas.

¿De dónde se ha partido?

La realidad del reto demográfico en Andalucía

Según establece el Acuerdo de 2 de mayo de 2023, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación de la Estrategia frente al Desafío Demográfico en Andalucía⁵

⁴ Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública / Sebastián Acevedo y Nicolás Dassen. p. cm. — (Nota técnica del BID; 1101) consultado en: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Innovando-para-una-mejor-gestión-La-contribución-de-los-laboratorios-de-innovación-pública.pdf>

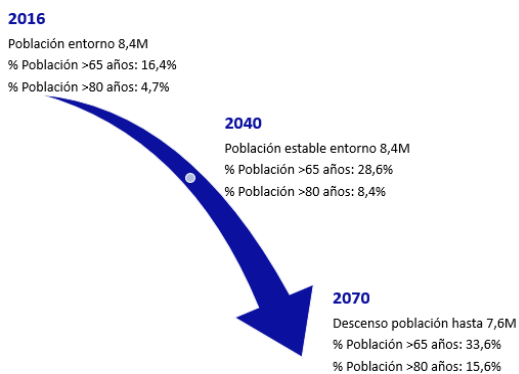
⁵ BOJA de 5 de mayo de 2023: https://www.iuntadeandalucia.es/boja/2023/84/BOJA23-084-00004-7915-01_00282948.pdf

“la situación de Andalucía en la evolución de la población no es tan preocupante como la de otras Comunidades Autónomas, pero somos conscientes de que, nuestro reto demográfico, debe basarse en un enfoque integral que pueda suponer un equilibrio entre espacios rurales, provincias del interior, montaña y zonas costeras, con un enfoque tan diverso como lo es nuestra Comunidad.

(...) Por lo tanto, una futura estrategia de acción en Andalucía debe implicar a toda la sociedad y prestar la debida consideración al papel de los entes locales en los desafíos que conlleva el cambio demográfico, promover el intercambio entre ellos de las mejores prácticas y favorecer los enfoques centrados en la prevención e intervención temprana. Esta debe proyectar una visión integral, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, que implica políticas tan variadas como las de vivienda, empleo, educación, sociosanitarias, salud, migración, prestaciones sociales, ayudas, o apoyo al desarrollo de capacidades, así como una doble dimensión urbana y rural, y la necesaria cooperación de todos los sectores, y especialmente el local.”

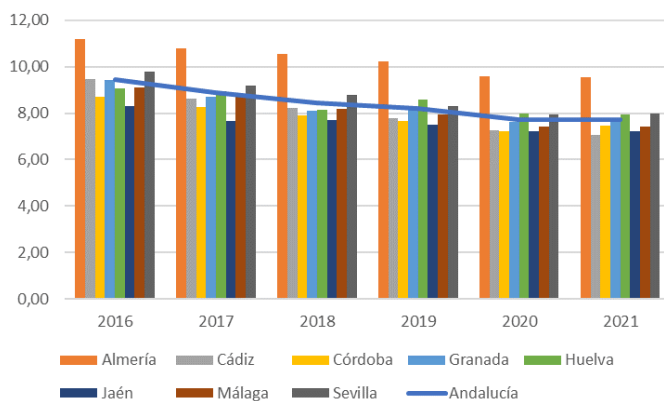
Algunas cifras pueden ayudarnos a entender mejor este fenómeno:

Figura 6. Proyección escenario medio de la población en Andalucía



Fuente: Elaboración propia a partir publicación "Proyección de la población de Andalucía, provincias y ámbitos subregionales 2016-2070"⁶

Figura 7. Tasas brutas de natalidad



Fuente: IECA

Población

Descenso de la población en los próximos años.

Mayor peso de la población femenina

Mayor peso de la población de mayor edad: incremento en el grado de dependencia

Reducción generalizada de la tasa de natalidad

Crecimiento de la población extranjera que ya supone más del 8% de la población empadronada

⁶ Junta de Andalucía. "Proyecciones de Población 2016-2070." Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/proyecciones/proyec/publicaciones/proyecciones2016-2070.pdf>

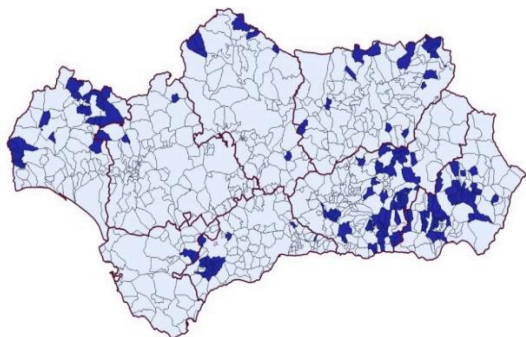
Diferencias en Índice de Envejecimiento:

- en el ámbito rural 21,8 y en el urbano 17,1
- para las mujeres rurales 24 y urbanas 19,6

Riesgo de despoblación en determinadas zonas:

- Sierra Morena (desde el Andévalo al norte de la provincia de Jaén),
- Cordillera Bética

Figura 8. Municipios de Andalucía en riesgo de desaparición



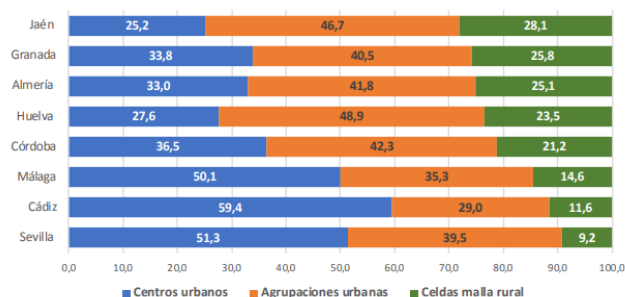
Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía.

Nota: Se identifican los municipios con menos de 1.000 habitantes y una densidad inferior a 20 habitantes/km².

Fuente: Elaboración propia a partir publicación "Proyección de la población de Andalucía, provincias y ámbitos subregionales 2016-2070"

En todas las provincias la población se concentra en las áreas urbanas

Figura 9. Distribución de la población según grado de urbanización por provincias



Fuente: Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía.

Población

Pérdida de población en el ámbito rural, afecta en mayor proporción a jóvenes, y mujeres.

Alto impacto de la población flotante

10 áreas metropolitanas (195 municipios y 68,7% de la población), ciudades medias interiores y litorales (253 municipios y 22,3% de la población), asentamientos rurales (330 municipios, 8,9% de la población).

En las poblaciones rurales existe un desequilibrio, con menor presencia de mujeres

⁷ Junta de Andalucía. "Proyecciones de Población 2016-2070." Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/proyecciones/proyec/publicaciones/proyecciones2016-2070.pdf>

Muy relacionado con el envejecimiento poblacional que sufre Andalucía se encuentra la situación de soledad no deseada. En este sentido, estudios como *"Estudio sobre soledad no deseada en personas de 55+ años en Andalucía"* elaborado por la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía, junto con el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía muestran resultados relevantes en lo referente a las posibles diferencias territoriales y según el sexo⁸.

En primer lugar, hay que aclarar que la Soledad es un fenómeno multicausal y con múltiples dimensiones. Además, es importante establecer una diferencia entre Soledad Severa y Moderada:

- **Soledad Severa:** Se refiere a un estado en el que las personas experimentan sentimientos intensos y persistentes de aislamiento y desconexión social. Este tipo de soledad puede tener un impacto significativo en la salud mental y física, y es especialmente preocupante en personas mayores debido a sus efectos adversos sobre el bienestar general.
- **Soledad Moderada:** Describe una condición en la que las personas sienten soledad de manera regular, aunque con menor intensidad que en el caso de la soledad severa. Este tipo de soledad puede fluctuar y no necesariamente tiene un impacto tan profundo como la soledad severa, pero aún puede afectar la calidad de vida y el bienestar emocional.

Centrándonos ahora en los resultados, el estudio concluye que, en Andalucía, el **47% las personas mayores de 55 años se encuentran en situación de soledad**. En el caso de Andalucía, anteriormente no se habían encontrado diferencias extremadamente significativas entre lo rural y lo urbano (hay que tener en cuenta que se categorizó como rural a las poblaciones menores de 10.000 habitantes y urbanas a las que superaban esa cifra) y si la ha habido, ha estado relacionada generalmente con el mayor envejecimiento de las zonas rurales. Así, si bien parecía no observarse diferencias geográficas ni pautas territoriales inequívocas, hay ejes y datos interesantes que este último estudio aporta y que deben de tenerse en cuenta.

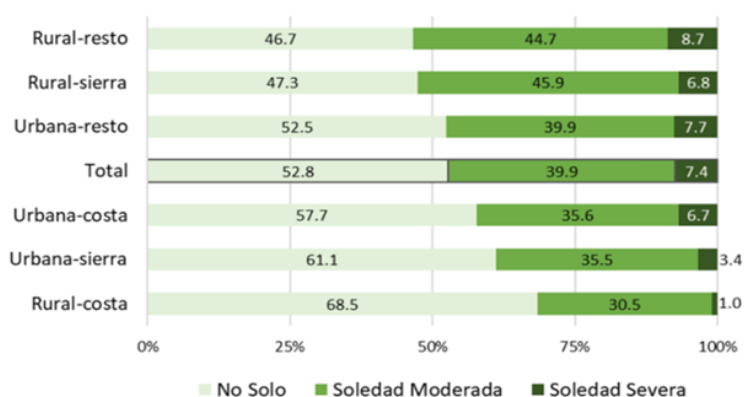
Uno de ellos, parece ser el que categoriza el hábitat en zonas costeras, zonas de sierra o montaña y resto de zonas, ya sean urbanas o rurales.

En Andalucía, el 47% las personas mayores de 55 años se encuentran en situación de soledad.

La población residente en zonas rurales de costa son las que en menor porcentaje se

⁸ Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía, *"Protocolo para la Detección de la Soledad no Deseada en Personas Mayores en Andalucía"*, Sevilla, 2022. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2021-07/Soledad55%2B%20Andalucia%20Informe-junio-2020.pdf>

Figura 10: Prevalencia de Soledad (moderada y severa) en la población de 55 años o más en Andalucía según tipo de hábitat.



Fuente: La soledad de las personas mayores de 55 años en Andalucía.

Mientras la soledad en las diferentes zonas urbanas andaluzas se sitúa en torno a la media del conjunto de la población, las zonas rurales del interior (resto) y de sierra son las que tienen un mayor porcentaje de la población de 55 y más años en situación de soledad, tanto moderada como severa: más de la mitad de su población se encuentran en situación de soledad. En contraste, la población residente en zonas rurales de costa son las que en menor porcentaje se encuentran en esa situación. A pesar de esto, en términos generales, si tuviéramos que establecer una dicotomía entre zonas rurales y urbanas, la soledad estaría ligeramente más presente en la población rural, en especial en la soledad moderada, con excepciones como la zona rural-costera.

En cuanto a las diferencias por sexo, las **mujeres mayores de 55 años presentan mayores índices de soledad**, tanto en la soledad moderada, con un 41,09% frente al 38,47% de los hombres, como en la severa, con un 7,90% frente al 6,74% de los hombres.

Otro tema que afecta a las familias, al medio rural y en general a toda la sociedad, es el de las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias. Centrándonos en su situación en el mundo rural andaluz, no hay hasta el momento estudios de gran calado en este ámbito. Aun así,

encuentran en esa situación.

Las zonas rurales del interior (resto) y de sierra son las que tienen un mayor porcentaje de la población de 55 y más años en situación de soledad, tanto moderada como severa.

La soledad esta ligeramente más presente en la población rural, en especial en la soledad moderada, con excepciones como la zona rural-costera.

La soledad no deseada afecta en una ligera mayor proporción a las mujeres.

en la siguiente tabla se muestra, a modo de resumen, el total de personas con discapacidad (certificado de reconocimiento de discapacidad de más del 33%) desagregado por provincias:

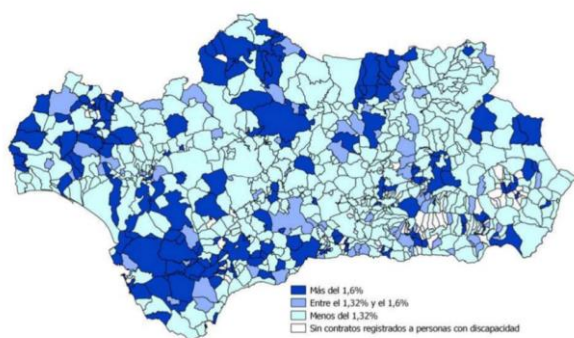
Figura 11: Distribución de las personas con discapacidad en Andalucía

Provincia	Hombre	Mujer	Suma Total
ALMERÍA	20.934	23.257	44.191
CÁDIZ	57.823	50.236	108.059
CÓRDOBA	26.692	23.223	49.915
GRANADA	30.192	26.507	56.699
HUELVA	21.089	20.767	41.856
JAÉN	25.302	22.162	47.464
MÁLAGA	57.715	61.514	119.229
SEVILLA	61.356	55.861	117.217
Suma Total	301.103	283.527	584.630

Fuente: Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía, con datos procedentes del SISS (Sistema Integrado de Servicios Sociales) a 31 de octubre de 2020.

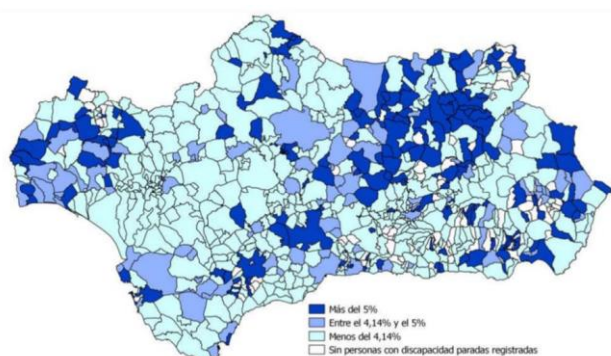
En las siguientes figuras, se muestra la distribución municipal de personas discapacitadas registradas en el paro, así como la tasa de contratación de estas:

Figura 12: Distribución de la tasa de contratación de personas con discapacidad en los municipios andaluces



Fuente: Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía.

Figura 13: Distribución municipal de las personas con discapacidad en el paro registrado



Fuente: Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía.

Aunque la cartografía asociada no muestre pautas claras, los datos de empleo muestran que existe una concienciación mayor por parte de la Administración Pública y muchas empresas privadas del segundo y tercer sector, que se esfuerzan en generar políticas de contratación para personas con discapacidad. En el caso contrario, estaría el sector primario, con una mayor dificultad para desarrollar su actividad. Esta situación, puede, sin duda, limitar la situación laboral y de desarrollo personal de las personas con discapacidad del medio rural, donde tradicionalmente el sector primario tiene un peso importante.

Figura 14. Datos básicos de la economía andaluza

	Andalucía	% sobre España	% sobre UE	Posición en el ranking de las 240 regiones de la UE
POBLACIÓN	8.465.236 hab.	17,9	1,9	3ª
SUPERFICIE	87.597 km²	17,3	2,1	4ª
PIB nominal	156.892 M. €	14,0	1,2	-
PIB nominal pps	177.947 M. €	13,3	1,3	12ª
PIB pc nominal	19.633 €	74,3	63	165ª
PIB pps pc	21.100 €	74,3	68	185ª

Notas: Población datos referidos a 01/01/2021. pps: paridad poder adquisitivo; PIB nominal, año 2020; PIB nominal pps, PIB pc nominal y PIB pps pc, año 2019.

⁹ Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía, "Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía", diciembre 2020, p. XX. Disponible en <https://www.familiasandalucia.es/wp-content/uploads/20201215-RC-Informe-Situacion%CC%81n-de-las-Familias-Rurales-v00.pdf>.

Economía y estructura productiva

Posición relevante en términos de superficie, población y aportación a la generación de PIB.

Convergencia: Se considera en el grupo

Fuente: Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021-2027¹⁰

En la configuración actual de la Unión Europea de veintisiete países (UE-27), tras la salida efectiva del Reino Unido el 1 de enero de 2021, el territorio de la Unión se configura en torno a 240 regiones, entre las que se encuentra Andalucía. Situada al sur de España y Europa, y siendo la región más meridional de la Europa Continental, tiene una posición relevante dentro del conjunto de la UE, al ser una de las regiones con mayor superficie, población y aportación a la generación de Producto Interior Bruto (PIB)¹¹.

Andalucía no solo destaca como una de las regiones más significativas de la Unión Europea en términos de población (3ª en el ranking de regiones) y superficie (4ª en el ranking de regiones de la UE), sino que, en una comparación con los estados miembros de la UE, presenta una superficie y población superiores a las de al menos la mitad de los países de la Unión.¹²

En cuanto al PIB nominal, este es incluso superior que el de países como Croacia, Eslovaquia o Eslovenia.

Sin duda, estos datos muestran el potencial y la relevancia de Andalucía en el contexto europeo.

de regiones menos desarrolladas en términos de PIBpc.

Andalucía es una economía fuertemente terciarizada

¹⁰ Junta de Andalucía. "Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021". Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2022/10/24c8c6ada5ebe6f11154ebe9444b8969.pdf>

¹¹ Junta de Andalucía. "Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021". Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2022/10/24c8c6ada5ebe6f11154ebe9444b8969.pdf>

¹² EUSTAT. "Población en la UE-27 desde 2020: Número de Habitantes." Disponible en: https://www.eustat.eus/elementos/ele0009900/poblacion-en-la-ue-27-desde-2020-n-de-habitantes/tbl0009913_c.html

Figura 15. Estructura productiva de Andalucía, España UE. 2020

	Andalucía	España	UE
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8,0	3,5	1,9
Industria	10,6	16,3	19,4
Industria manufacturera	7,4	12,2	16,2
Resto	3,2	4,1	3,2
Construcción	6,5	6,2	5,7
Servicios	74,9	74,0	73,1
Comercio, transporte y hostelería	20,1	19,8	17,8
Información y comunicaciones	2,0	3,8	5,4
Actividades financieras y de seguros	3,8	4,5	4,6
Actividades inmobiliarias	14,2	12,6	11,4
Actividades profesionales	6,7	8,8	11,1
Administración pública, sanidad y educación	24,4	20,5	19,8
Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	3,8	4,0	3,0
VAB a precios básicos	100,0	100,0	100,0

Fuente: Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021-2027

Más allá de la clasificación anterior, es necesario destacar la importancia del **Sector Agroindustrial** en Andalucía, el cual ha sufrido un importante crecimiento en los últimos años. Así, según datos del INE, **en 2021, Andalucía representó el 20% de la producción agrícola a nivel nacional**, convirtiéndose en la comunidad autónoma con la mayor producción en España. Según el informe *“Prospectiva estratégica para el sector agroalimentario andaluz y extremeño”*¹³, promovido por la Comisión de la Agroindustria de CESUR y elaborado por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y de Monte, ETSIAM, de la Universidad de Córdoba, la industria agroalimentaria de Andalucía **lidera el ranking español con más de 5.600 empresas dedicadas al sector, lo que supone el 18,5% del total del país.**

Andalucía concentra una elevada proporción de personas en edad de trabajar (de 25-64 años) con un **nivel de estudios bajo** (igual o inferior a la enseñanza obligatoria), mientras la proporción de personas con un nivel intermedio, como la formación secundaria de segunda etapa, resulta significativamente más reducida.

La estructura productiva en Andalucía sigue manteniendo importante peso relativo del sector primario, y una menor especialización productiva en las actividades industriales.

El sector agroindustrial andaluz tiene una gran relevancia, tanto a nivel nacional como autonómico.

Representa el 20% de la producción agrícola a nivel nacional.

Mercado de trabajo

¹³ CESUR. "El sector agroindustrial andaluz supera la media nacional de inversión en innovación." Disponible en: <https://www.cesur.org.es/el-sector-agroindustrial-andaluz-supera-la-media-nacional-de-inversion-en-innovacion>.

El **elevado nivel de desempleo** en Andalucía tiene un carácter estructural y supone una diferencia de más de 6 puntos respecto de España y casi el doble con respecto a la UE-27. Especial importancia tiene el **desempleo de larga duración**, en la que Andalucía, sigue presentando valores más altos que España.

Figura 16. Tasa de actividad paro y empleo Andalucía. EPA IT2013

	Andalucía
EPA Tasa de actividad - Hombres (Porcentaje)	
2022-T4	62,02
2023-T1	62,12
EPA Tasa de actividad - Mujeres (Porcentaje)	
2022-T4	51,02
2023-T1	51,96
EPA Tasa de paro - Hombres. (Porcentaje)	
2022-T4	16,45
2023-T1	15,28
EPA Tasa de paro - Mujeres (Porcentaje)	
2022-T4	21,96
2023-T1	21,78
EPA Tasa de empleo - Hombres (Porcentaje)	
2022-T4	51,82
2023-T1	52,63
EPA Tasa de empleo - Mujeres (Porcentaje)	
2022-T4	39,82
2023-T1	40,65

Fuente: IECA

En 2021 la tasa media de **abandono temprano** de la educación y la formación era del 17,7% en Andalucía, mientras que en España alcanzaba el 13,3%, descendiendo al 9,7% en la UE-27.

En torno al 25% de la población cuenta con formación en bachillerato y formación profesional de grado medio, casi 20 puntos menos que la media de la UE; y un 40% posee estudios iguales o inferiores a los obligatorios.

Casi el 60% de la población (16 a 74 años) disponen de **habilidades digitales básicas** o incluso avanzadas en el uso de internet, proporción inferior a la española.

En el curso 22/23 se cuenta con **7.193 centros educativos**: 4.566 públicos, 2.026 concertados, 601 privados para un total de **1.800.000 estudiantes**. La plantilla docente se encuentra en tono a los **130.000 docentes**, casi 96% en centros públicos.

El alto desempleo en constituye una de las características que se mantiene en el mercado laboral.

Existe un sesgo de género en la población en edad de trabajar, la tasa de empleo y desempleo.

La tasa de paro de personas jóvenes menores de 25 años se sitúa en IT 2023 en 38%, siendo mayor para las mujeres 38,5% que para los hombres 37,5%

Educación y Formación

La tasa de abandono escolar es superior que la española y la europea.

La población con formación correspondiente a técnicos medios sigue siendo muy inferior a los



LABORATORIO FAMP

INNOVACIÓN Y COHESIÓN SOCIAL TERRITORIAL EN IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

De los más de **1.500 centros de atención primaria** casi el 25% son centros de salud y el resto, consultorios locales.

La oferta disponible para la población andaluza es de **1,8 centros de atención primaria por cada diez mil habitantes**, un nivel por debajo del promedio nacional donde se registra 2,8 centros por cada diez mil habitantes

La dotación de profesionales se sitúa en **1,62 médicos por cada mil habitantes** para **atención especializada** y **0,75 para la primaria**.

En cuanto a la salud, se estima que en torno al 58% de la población tiene una enfermedad crónica y el 34 % tienen tres o más enfermedades crónicas.

Son las personas mayores las que protagonizan las estancias hospitalarias de mayor duración, además de concentrar casi la mitad del total de estancias.

Casi un **20%** de las personas viven en **hogares** con determinadas **deficiencias en la vivienda**, una proporción superior entre 4 y 7 puntos porcentuales a la que se observa en España y la UE27

Existen importantes **dificultades** para acceder a la vivienda debido a:

- Niveles salariales.
- Condiciones laborales.
- Requisitos para acceder al crédito hipotecario.

Estas dificultades son mayores para determinados **colectivos más vulnerables**.

En 2021 se han construido 15.644 viviendas libres y en el trienio 2019-2021 se ha casi duplicado el número de viviendas terminadas con respecto al trienio anterior.

valores europeos,
lo que incide en la
composición de la
fuerza laboral.

Sanidad

Se dispone de más
de 1.500 centros
de atención
primaria y una
ratio de 1,8
centros /10.000
hab.

Se cuenta con 51
hospitales públicos

Vivienda

1 de cada 5
personas tiene
deficiencias
habitacionales.

La construcción de
vivienda libre ha
recuperado su
ritmo de
crecimiento
mientras que la
protegida se
encuentra en
mínimos.

Andalucía se enfrenta a una situación de pobreza energética; el 23% de la población andaluza tiene los gastos reales en energía doméstica dos veces por encima de la mediana frente al 17% en España. El 9% de población que no puede tener su vivienda a una temperatura adecuada en invierno (en Andalucía frente al 8% en España; y el 7% de población tiene un retraso en el pago de la factura energética.

La presencia de personas pensionistas es mayor en las zonas rurales (19,5%) que en las no rurales (menos del 16%) como efecto de contar con una población más envejecida.

La Comunidad Autónoma está dotada con 20.522 equipamientos relacionados con distintos ámbitos, de los cuales el 35,75 % (un total de 7.338) se localizan en ciudades de más de 50.000 habitantes. Estos equipamientos se encuentran distribuidos en 15 tipologías distintas, siendo los más numerosos, los educativos, los de salud, culturales y deportivos¹⁴.

La proporción de personas en riesgo de pobreza, que constituye una medida de pobreza relativa, era del 32,3% (21,7% en España y 16,8% en UE-27). El problema de desigualdad existente puede apreciarse también a través del indicador S80/S20, que establece una diferencia entre el quintil superior e inferior de renta percibida por la población andaluza de 5,3 puntos, un nivel en cualquier caso similar al que se registra en el promedio europeo (5,2 puntos). Causas de esta desigualdad:

- Alta tasa de sobrecarga de vivienda en Andalucía.
- Elevado desempleo.

Actualmente estamos presenciando un rápido proceso de digitalización y la implementación de políticas comerciales que promueven el uso de canales digitales, con el objetivo de minimizar las operaciones presenciales en oficinas. Sin embargo, estas transformaciones ocurren en una sociedad española que está envejeciendo, donde el 20% de la población tiene más de 65 años. Esta distribución es desigual, mostrando una relación inversa entre el tamaño del municipio y la proporción de mayores de 65 años. Así, el cierre de oficinas impacta significativamente en áreas con población envejecida y dispersa, muchas de las

Cohesión social

Una de cada cuatro personas se enfrenta a una situación de potencial pobreza energética.

Los servicios públicos se pueden ver tensionados en zonas rurales por la mayor presencia de pensionistas.

Desigualdad

la tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (indicador AROPE) que en 2021 se situó en el 38,7%, frente al 27,8% de la media española y 21,7% en la UE-27.

En las Zonas Desfavorecidas de Andalucía residen casi el 17,4 % de la población sin estudios o analfabeta y solo el 6,4 % de la población universitaria, más del 20% población

¹⁴ El acceso a estos servicios en el medio rural, especialmente en aquellos lugares con la población más diseminada puede verse dificultado por la falta de infraestructuras de transporte o deficiencia de servicios de esta índole, como por ejemplo en el transporte escolar.

cuales no utilizan Internet o no tienen conocimientos de tecnologías digitales, limitando su acceso a la banca electrónica¹⁵.

Si bien Andalucía sigue siendo la CCAA con más puntos de acceso físico a entidades bancarias y su situación no parece, en este sentido, tan preocupante como en otras regiones como son Castilla y León y Extremadura. Así, a pesar de que el porcentaje que no tiene acceso a estas entidades es muy pequeño (0,1% de acuerdo al Informe de Inclusión Financiera de 2022) la distribución de estos puntos de acceso y el rápido proceso de desaparición de puntos de acceso nos dejan datos como los siguientes:

Figura 17: Número de municipios (menores de 5000 hab.) y población sin puntos de acceso presencial a servicios bancarios en su municipio de residencia en Andalucía, diciembre 2022

	Sin oficina		Sin oficina ni cajero		Sin oficina ni cajero ni agente		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil ni oficina de Correos		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil ni oficina de Correos ni cash back		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil ni oficina de Correos ni cash back ni cajeros gestionados por terceros	
	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población
Andalucía	182	140.620	102	89.339	48	17.098	48	17.098	39	11.207	39	11.207	27	7.903

A pesar de que Andalucía sigue siendo la que más entidades financieras presenta, en el paso del 2021 al 2022 fue la segunda CCAA que mayor contracción sufrió en este aspecto, afectando en su mayoría a la Andalucía rural, lugar en el que se ha llevado a cabo la mayor parte de esta contracción y donde la brecha digital es mayor, aumentándose así las desigualdades entre la población urbana y rural. En este sentido, una mejora de la conexión a internet y la voluntad por reducir esta brecha digital podrían traer consigo una reducción de la desigualdad en el acceso (ya sea físico o no) a entidades bancarias.¹⁶

migrante y/o perceptora SMI

Situación no tan crítica como en otras CCAA, siendo Castilla y León el máximo exponente de la falta de entidades bancarias

De 2021 a 2022 Andalucía fue la segunda CCA que más reducción de entidades bancarias físicas sufrió, aunque sigue siendo la que más entidades presenta a día de hoy.

Comentado [JCB1]: INCLUSIÓN FINANCIERA/BRECHA DIGITAL

¹⁵ Informe OCU: Exclusión Financiera. Disponible en: <https://www.ocu.org/dinero/cuenta-bancaria/informe/servicios-financieros-mundo-rural>.

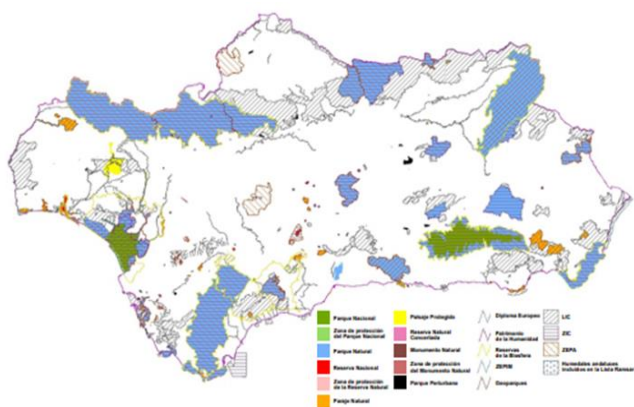
¹⁶ Observatorio de Inclusión Financiera. "Informe Anual de Inclusión Financiera." Disponible en: <https://www.ocu.org/dinero/cuenta-bancaria/informe/servicios-financieros-mundo-rural>.

El **cambio climático** va a tener impactos potenciales en el aumento de la temperatura, en la disminución de las precipitaciones anuales, el aumento de los fenómenos meteorológicos extremos e los incendios.

La intensidad de energía primaria, como medida de la **eficiencia energética**, se ha reducido el 15,4%, algo más de la mitad del objetivo fijado para 2030.

El sector industrial sigue siendo un importante emisor de **gases de efecto invernadero**, genera **residuos** y, hace un uso intensivo de la **energía**.

Figura 18. Red de espacios protegidos de Andalucía



Fuente: Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía

Medio ambiente

La riqueza de la biodiversidad y espacios naturales protegidos en la región incide en las medidas para su protección y mantenimiento.

La mayor parte de la Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía se integra en la Red Ecológica Europea Natura 2000 (30,7% de la superficie total).

La adaptación del sector industrial y la mejora de la eficiencia energética siguen siendo retos

El cambio climático tiene un efecto directo sobre los recursos hídricos (y sus usos) y provoca efectos meteorológicos extremos.

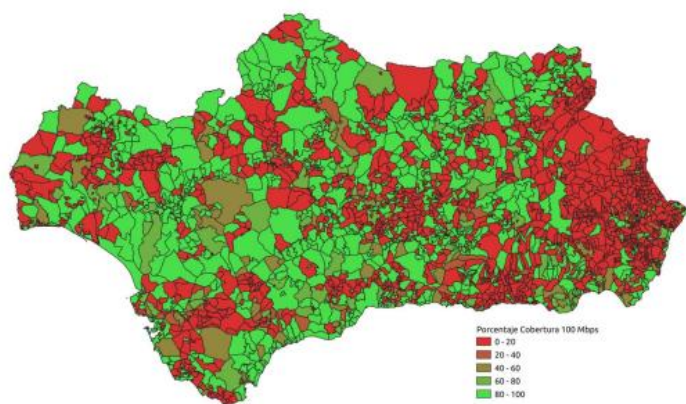
Entre 2016-2021 la **demanda de agua** se sitúa en el 77% de los recursos disponibles (77,9% para uso agrícola y 16,1% urbano), con una situación deficitaria de las Cuencas Mediterráneas Andaluzas y la demarcación hidrográfica de Segura. Andalucía dispone de 677 **estaciones depuradoras de aguas residuales** construidas.

La **red de carreteras** en Andalucía suma en el año 2019 una longitud de 23.224 km, de las que un 45,5% son de titularidad de la Junta de Andalucía, un 39,6% de las Administraciones Locales y el 15% del Estado.

En cuanto a las infraestructuras viarias de titularidad autonómica, un 90,6% de la red viaria es de una calzada, y además un 11% presenta una anchura reducida, inferior a 5 metros. De esta forma, la longitud de **carreteras de gran capacidad** está por debajo del 10%.

Más de 1.800 kilómetros de calzada se encuentran con **firme muy deteriorado** y necesitan actuaciones en un plazo reducido, y otros 2.365 kilómetros cuentan con firme algo deteriorado en el que sería necesario realizar actuaciones preventivas

Figura 19. Cobertura de redes fijas a velocidades $\leq$ 100 Mbps



Fuente: Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía

En el conjunto de municipios rurales, la cobertura poblacional asociada a las principales plataformas tecnológicas se sitúa por debajo de la **cobertura general**.

Esta falta de cobertura y conexión digital de alta calidad repercute negativamente en el desarrollo de la zona rural andaluza, limitando las oportunidades de crecimiento económico-social que puede llegar a brindar la digitalización

Infraestructuras

La movilidad de pasajeros y personas sigue siendo soportada principalmente por las infraestructuras viarias.

Los servicios de transportes por carretera son mayoritarios con escasa intermodalidad.

En 2021 las coberturas de redes de banda ancha fija se sitúan en el 94,61 % en la velocidad de acceso de 30 Mbps y casi 88 % para velocidad de acceso de 100 Mbps.

Cerca del 40 % de la población de los ámbitos rurales no tiene una conexión digital de alta calidad

¿Cómo se ha trabajado?

Metodología del trabajo del grupo:

En este proyecto se trabajó con el enfoque de laboratorios a partir de diferentes **talleres y/o sesiones de trabajo online** que se desarrollaron a lo largo de cinco meses. Para ello, se emplearon dos herramientas principales:

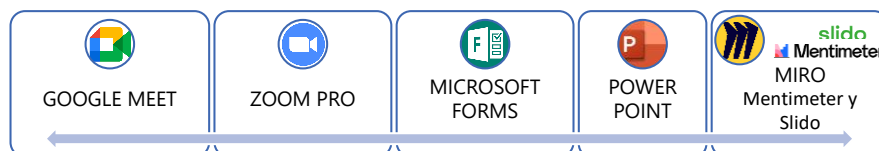
1. Web del proyecto: <https://labinnovacionretofamp.org/>

Las personas integrantes de los GT, además de tener acceso a toda la información general contaron con un espacio privado “**intranet**” en el que podían compartir y acceder a documentación e iniciar foros de debate sobre las cuestiones que se estaban trabajando en cada momento del desarrollo del Laboratorio.

En la primera sesión de constitución de los Grupos de Pilotaje Local de cada Ayuntamiento se presentó la web, así como su funcionalidad y los pasos a seguir para su correcto desarrollo.

2. Videoconferencias: Plataforma Zoom

Las sesiones de los GT (5) se realizaron mediante videoconferencia, para las que se utilizaron las siguientes herramientas de comunicación y dinamización:



Dependiendo del grupo, el número de sesiones para cubrir un taller fue de una o varias. Cada sesión duró un máximo de **90 minutos**, se respetaron los tiempos, y cada dinámica se apoyó en herramientas que favoreciesen la visualización del relato del grupo. Se contó, al menos, con **un dinamizador y un relator** vinculado a la organización del Proyecto.

El trabajo del laboratorio y de cada uno de los grupos se abordó teniendo como referencia principal el modelo establecido en el **Design Thinking**.

Figura 20. Fases del Design Thinking



Fuente: Elaboración propia

En el caso del **GT3** se ha trabajado tanto en la **definición de un sistema de evaluación** como en la **construcción de indicadores específicos** que nos **midan la eficacia de las intervenciones** ante el reto demográfico y la despoblación.

Las fases que hemos transitado y las actividades y metodologías empleadas os la presentamos a continuación:

Fase 1. Presentación y Toma de contacto

En la primera fase, se presentaron tanto el proyecto en su totalidad como el objetivo del Laboratorio, junto con la introducción de sus miembros y los pasos a seguir. Para ello, se empleó la herramienta conocida como **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas** en cada uno de los cuatro grupos de trabajo.

El **Mapa de Actores** permite reconocer de una manera visual tanto a las personas participantes en el proyecto como sus intereses, su papel en el grupo y el ámbito al que pertenecen. Igualmente, sirve para establecer conexiones entre las personas que permiten no sólo favorecer el diálogo, sino también avanzar en futuras alianzas necesarias para el correcto desarrollo de las soluciones innovadoras. El Laboratorio FAMP se caracteriza por su modelo de gobernanza multiactor y multinivel, por lo que este tipo de actividades son imprescindibles para el correcto funcionamiento del proyecto, permitiendo optimizar las conexiones entre los distintos agentes y asegurar una colaboración efectiva.

Sobre la base de una plantilla en la que están todas las personas integrantes identificadas, con esta técnica se logra profundizar tanto en los roles necesarios en el grupo como en las alianzas a través de diferentes rondas de presentación y respuesta a las preguntas iniciales. En este sentido, un mapa de actores permite detectar las posibles sinergias y áreas de cooperación que pueden potenciar la innovación y la eficiencia en el trabajo conjunto. Además, es una herramienta dinámica y adaptable que incluso puede actualizarse conforme el proyecto avanza y cambian las circunstancias,

manteniendo su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo, lo que, sin duda, facilita la gestión de cualquier proyecto.

Esta herramienta vino acompañada de la dinámica de **Propósitos y expectativas**. Esta dinámica permite, a través de dos sencillas preguntas, indagar sobre el punto en el que las personas integrantes de un grupo llegan a una sesión y qué esperan conseguir de la misma. De esta manera, el resto del grupo y la persona que lo expone reconoce (no juzga) el estado en el que la persona se encuentra en cada momento y de qué forma se puede abordar el desarrollo de la sesión.

El iniciar con esta dinámica permite la creación de un espacio seguro y de confianza donde los participantes pueden expresar libremente sus pensamientos y emociones. Esto no sólo facilita una mayor comprensión mutua, sino que también promueve un ambiente de empatía y apoyo, esencial para el trabajo colaborativo. Cada integrante tiene la oportunidad de compartir sus metas individuales y colectivas, lo cual ayuda a alinear las expectativas y a identificar posibles áreas de conflicto o malentendidos antes de que estos se conviertan en problemas mayores. Además, al conocer los propósitos y expectativas de cada miembro, se puede ir ajustando la agenda y las actividades de la sesión para asegurarse de que se aborden los intereses y necesidades de todos los participantes. Esto, sin duda, aumenta la probabilidad de que la sesión sea productiva y satisfactoria para todos.

Por último, esta dinámica también permite que los participantes reflexionen sobre su propia posición y contribución dentro del grupo, fomentando una mayor auto-conciencia y responsabilidad. A medida que avanzan las sesiones, este proceso de compartir y escuchar se convierte en una práctica regular, lo que ayuda a mejorar la cohesión del grupo.

Fase 2. Ideación y prototipado

En esta fase se transitó por los pasos principales para la construcción de un **sistema de evaluación**, de tal manera que en el taller final se estuviera en disposición de sistematizar un propio sistema de evaluación de iniciativas que se pongan en marcha más adelante. Debido también a lo expuesto por las participantes en la dinámica de propósitos y expectativas, se pretendió orientar los talleres con el objetivo de hacerles conocedores de cómo llevar a cabo un proceso de evaluación.

La Fase 2 se concretó en una serie de actividades que se desarrollaron a lo largo de **cuatro talleres** distribuidos en diferentes sesiones:

Taller 1: Necesidades de evaluación y agentes. En este primer taller se trabajó sobre qué necesitábamos conocer o evaluar de las soluciones adoptadas y quienes son las personas que intervendrían.

Así, surgió un intercambio de ideas y experiencias a raíz de la herramienta de **Preguntas Indagatorias**. Esta técnica consiste en arrancar con una pregunta que favorezca el diálogo y

discusión en el grupo, de tal manera que se obtenga un discurso conjunto ante la temática planteada, ampliando el debate a través de preguntas que favorezcan la participación de todas las personas integrantes del grupo. Así, a medida que avanza la conversación, se utilizan preguntas adicionales que profundizan en el tema y amplían el debate, permitiendo que todos los integrantes del grupo participen activamente. Este método no solo facilita una comprensión más profunda y compartida de los problemas y posibles soluciones, sino que también fomenta un entorno de colaboración y respeto mutuo.

En esta técnica es importante el papel de la persona moderadora, para hacer que el diálogo sea fluido y participen todas las personas, evitando la monopolización y/o los silencios. Así, al involucrar a cada participante y valorar sus perspectivas, se enriquecen las discusiones y se obtienen debates más diversos y completos, lo que contribuye a la identificación de estrategias más efectivas y a la cohesión del grupo.

En definitiva, esta herramienta persigue favorecer el diálogo y el establecimiento de ideas comunes sobre la temática que se plantee y generar acuerdo en el grupo desde el diálogo y la confrontación de ideas.

Taller 2. Definición de las preguntas de evaluación. Sobre la base de los trabajos que desarrollamos en el anterior taller, se elaboraron las preguntas de evaluación que daban respuesta a las necesidades establecidas.

Este taller fue clave, además, para incidir sobre la importancia de la definición de preguntas, pues nos permiten comprender el desempeño y efectividad de un proyecto o iniciativa. Así, guían la recopilación y análisis de datos, nos ayudan a identificar áreas de mejora, a tomar decisiones informadas para futuras acciones y a la elaboración de indicadores que respondan a estas preguntas, optimizando así el impacto de las intervenciones.

Taller 3. Definición y exploración indicadores. En las sesiones se realizó una acción formativa destinada a establecer una tipología de los indicadores (contexto, realización, resultado e impacto) con el objetivo de dotar a los integrantes del GT3 de herramientas de evaluación de proyectos en sus distintas etapas. En este caso, se priorizó la explicación de los indicadores de realización y resultado, dada su utilidad para la difusión de resultados a corto plazo.

En este sentido, una breve definición de estos indicadores sería la siguiente:

- **Indicadores de contexto:** Son medidas que ayudan a comprender el entorno en el que se implementa un proyecto o programa. Estos indicadores proporcionan información sobre factores externos que pueden influir en el desarrollo y los resultados de la intervención, como condiciones sociales, económicas, políticas o ambientales.

- **Indicadores de realización:** Son medidas que evalúan el progreso y el desempeño de las actividades planificadas dentro de un proyecto o programa. Estos indicadores proporcionan información sobre si las actividades se están llevando a cabo según lo previsto y si se están cumpliendo los plazos y presupuestos establecidos.
- **Indicadores de resultado:** Son medidas cuantitativas o cualitativas que evalúan el logro de los objetivos específicos de un proyecto o programa. Estos indicadores indican el cambio o resultado directo que se espera alcanzar como consecuencia de las actividades realizadas.
- **Indicadores de impacto:** Son medidas que evalúan los efectos a largo plazo y las transformaciones significativas producidas por un proyecto o programa en la población objetivo o en el entorno en el que se implementa.

Taller 4: Sistematización del proceso. En este taller se trató la sistematización de un proceso evaluativo a través de la elaboración de un **mapa de indicadores**.

Estos mapas sirven para proporcionar una representación clara y estructurada de los indicadores, facilitando la comprensión de cómo se relacionan entre sí y cómo contribuyen a establecer un marco de referencia para el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Así, La sistematización de un proceso evaluativo a través de indicadores es un enfoque metodológico que busca organizar y analizar sistemáticamente la información recopilada a partir de los indicadores utilizados en un proceso de evaluación.

La realización de este taller permitió que las personas participantes pudieran conocer y elaborar una sistematización del proceso evaluativo a través de este mapa, el cual proporcionó una estructura sólida y coherente para llevar a cabo este proceso.

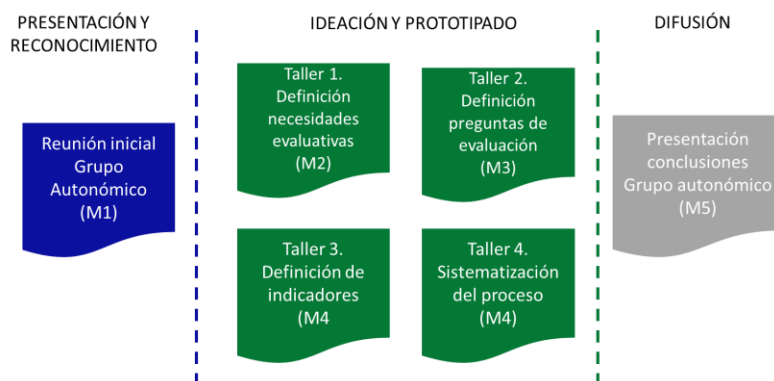
Fase 3. Presentación de conclusiones y Difusión

Una vez redactadas las conclusiones, que se debatirán en el seno del GT3 para alcanzar un consenso entre todas las personas participantes, prepararemos una presentación que se compartirá con el GMA para su análisis y validación. En esta presentación se dará voz al representante del GT3 en el GMA para que pueda completar y exponer el parecer del Grupo en su conjunto con respecto al trabajo elaborado.

¿Qué pasos se han seguido?

A continuación, se presenta una ilustración del proceso de trabajo que se planteó:

Figura 21. Planificación del trabajo del Grupo Temático 3



Fuente: Elaboración propia

¿Qué resultados y qué productos se han obtenido en este Grupo?

En este apartado, presentamos los resultados y la documentación producida en las sesiones junto a las conclusiones alcanzadas.

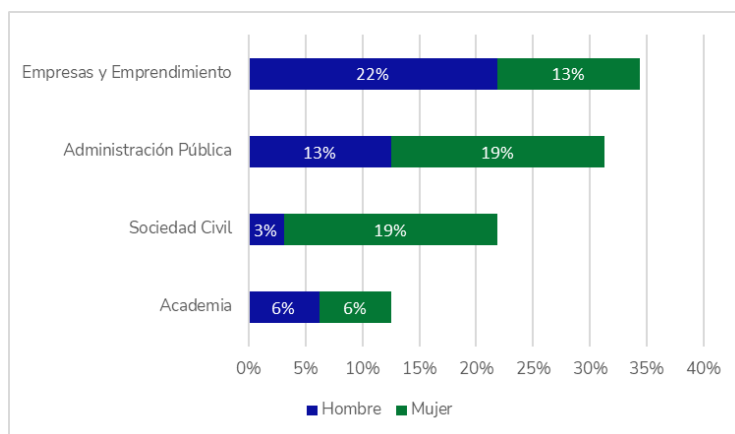
Resultados fase 1. Presentación y toma de contacto

Las sesiones del GT3 comenzaron con la identificación del **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas**.

La realización del **mapa de actores** permitió poner en conocimiento al grupo de la diversidad de roles que se encontraban participando en el proyecto, lo que aportaba una visión del significado de multiactor y multinivel desde el inicio.

En total participaron **142 personas, 82 mujeres y 60 hombres** repartidos en los cuatro Grupos de Trabajo Temáticos. En el GT3, enfocado en la evaluación de soluciones, participaron un total de 32 personas de las cuales **14 eran hombres y 18 mujeres**. En la siguiente figura, podemos ver la distribución de los participantes según su pertenencia a cada uno de los ámbitos establecidos previamente.

Figura 22: Ámbito de pertenencia de los inscritos en cada GT



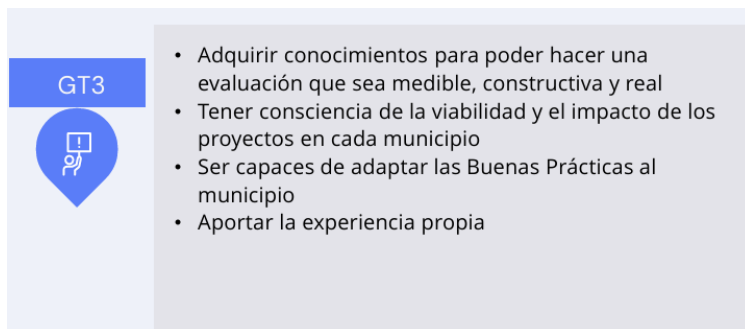
Fuente: Elaboración propia

Para el GT3, de “Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales”, se contó mayoritariamente con personas del **ámbito empresarial y de emprendimiento** y de la **Administración Pública**. Las personas pertenecientes a cada uno de estos dos ámbitos representaron un 35% y 32%, respectivamente del total de inscritos en este Grupo de Trabajo.

Sin duda, una ventaja de esta composición fue la experiencia aportada en cuanto a los conocimientos sobre medición de resultados y eficacia en el ámbito empresarial y el conocimiento sobre políticas públicas y posibles marcos de evaluación de aquellos pertenecientes al entorno de la Administración Pública. Además, si bien es interesante que el resto de agentes tengan herramientas suficientes para conocer el proceso evaluativo, tanto las personas del sector económico como las de la Administración Pública van a poder realizar un mejor aprovechamiento de estas herramientas.

En cuanto a la **dinámica de propósitos y expectativas**, su realización ayudó a entender mejor y a acomodar la intensidad de la sesión al estado de ánimo/disposición de las personas participantes. De esta dinámica obtuvimos los siguientes resultados:

Figura 23: Propósitos y expectativas de las personas integrantes de cada GT



Fuente: Elaboración propia

Los participantes del Grupo de Trabajo 3 (GT3) tenían como expectativa principal la adquisición de conocimientos necesarios para llevar a cabo una evaluación rigurosa y precisa. Además, buscaban compartir sus experiencias previas en evaluaciones similares, lo que resultó invaluable para enriquecer el proceso. Esta diversidad de perspectivas y experiencias no solo facilitó la comprensión de ciertos conceptos y metodologías evaluativas, sino que también permitió adaptar y orientar los talleres subsiguientes de manera más efectiva.

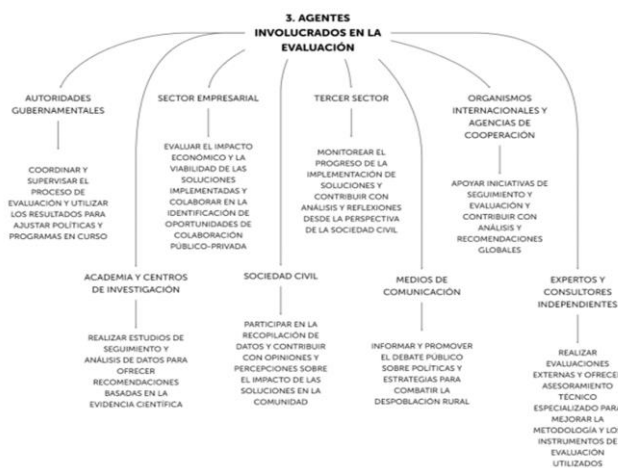
Resultados fase 2. Ideación y prototipado

Como resultado del primer taller, se obtuvieron los inputs para el siguiente: **el listado de necesidades y el mapa de agentes en la evaluación.**

El **listado de necesidades** resultó crucial como punto de partida en un proceso evaluativo porque estableció una base sólida para comprender los principales puntos a evaluar. Así, al identificar y priorizar estas necesidades, se pudo definir objetivos claros y específicos para la evaluación, lo que orientó la selección de indicadores y metodologías adecuadas. Además, el listado de necesidades sirvió, también, como referencia durante todo el proceso evaluativo, ayudando a garantizar que las acciones y recomendaciones resultantes estuviesen alineadas con las posteriores acciones.

Por su parte, **el mapa de agentes** mostró tanto a los actores identificados por el GT3 como la función que deben desempeñar en un proceso evaluativo de cualquier política integral destinada a mejorar la situación de las comunidades. Además, sirvió para visualizar la importancia de la colaboración entre los distintos actores para llevar a cabo con éxito cualquier proyecto de mejora:

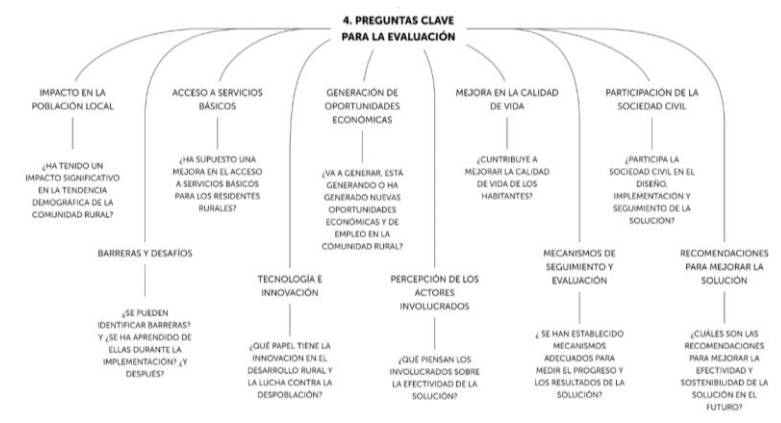
Figura 24: Agentes involucrados en la evaluación



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el proceso, en el segundo taller se definieron las **preguntas de evaluación**, recalándose su importancia para conocer el desempeño y efectividad de los proyectos, especialmente para la posterior construcción de indicadores. En este sentido, el alinear las preguntas de evaluación con los indicadores correspondientes, garantizó que la evaluación fuese coherente y completa, ya que cada pregunta estaba respaldada por medidas concretas y específicas.

Figura 25: Preguntas clave para la evaluación



Fuente: Elaboración propia

A partir de estas preguntas se procedió a elaborar un **catálogo de indicadores concretos**, organizados en tipologías de contexto, realización, resultado e impacto. Este catálogo de indicadores concretos permite medir aspectos específicos de estas soluciones innovadoras y puede servir como una especie de guía a ser consultada en cualquier momento.

Esta guía, resultado de la combinación de aprendizajes, aportaciones individuales y experiencias evaluativas previas no solo ofreció una referencia accesible en cualquier etapa del proceso evaluativo, sino que también reflejó un enfoque integral y actualizado para la sistematización efectiva de la evaluación en diversos contextos.

Finalmente, en el cuarto taller, se **sistematizó el proceso evaluativo** mediante la elaboración de un **mapa de indicadores**, proporcionándose una estructura clara y coherente para el seguimiento y la evaluación de proyectos. Este mapa de indicadores mostró la **relación entre las distintas etapas** (Objetivos-Acciones-Resultados esperados) y como medirlas en base a los tipos de indicadores, centrándose especialmente en los de realización, resultado e impacto. Esto se debió, en parte, al mayor conocimiento que las personas integrantes del GT3 tenían acerca de los indicadores de contexto.

Su correcta interpretación puede ayudar a analizar verdaderamente las consideradas como buenas prácticas a la hora de llevarlas al terreno propio, así como posibles desafíos y obstáculos que debieran ser abordados.

Figura 26: Mapa de indicadores



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, este mapa de indicadores representó la culminación de un proceso exhaustivo que abarcó desde la definición de preguntas de evaluación hasta la creación de indicadores específicos. Al mostrar la relación entre las etapas del proyecto y los tipos de indicadores, se refleja el esfuerzo conjunto de los participantes del GT3 para comprender y medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Así, este mapa no solo supuso una guía práctica para la evaluación, sino que también representó un logro significativo en la generación de conocimiento útil y replicable para futuros proyectos y procesos evaluativos.

Con la finalización de este proceso, se pudo contar los elementos claves para alcanzar el **prototipado de un sistema evaluativo** basado en la medición del cambio.

