

UNA PROPUESTA METODOLÓGICA DE EVALUACIÓN EXPRÉS

ORIENTADA POR LA TEORÍA Y BASADA EN LA PERSPECTIVA PLURALISTA

La Oficina de Atención a la Empresa de Sant Boi de Llobregat

Esther Segura Moreno

Máster Evaluación Programas y Políticas Públicas, 17ª Promoción (2018-2019)

Universidad Complutense de Madrid



L'avaluació sempre pot ser potencialment transformadora.

Agraïments a la Unitat d'Assistència a la Planificació i l'Avaluació de l'Ajuntament de Sant Boi, pel suport i la confiança.



ÍNDICE

I.	Introducción	7
1.	Definición inicial	7
2.	Objeto del TFM	7
3.	Objetivos del proyecto	8
II.	Marco teórico	9
1.	Marco teórico	9
2.	Interrelación de la propuesta metodológica y la evaluación exprés	11
III.	Caso de análisis: La oficina de Atención a la Empresa	13
IV.	Evaluación	17
1.	Diseño de la evaluación	17
2.	Calendarización y metodología	18
3.	Enfoque de la evaluación	26
a.	Teoría del cambio	26
b.	Matriz de evaluación	29
4.	Análisis de los datos	33
a.	Resultados	33
b.	Procesos	35
c.	Estructura	37
5.	Interpretaciones y juicios	39
a.	Interpretaciones y juicios	39
b.	Juicios colectivos	42
6.	Recomendaciones	44
7.	Infografía-Resumen Resultados Evaluación	45
8.	Infografía - Conclusiones Principales Evaluación	46
V.	Conclusiones	47
VI.	Bibliografía	49
VII.	Anexos	50



I. INTRODUCCIÓN

1. DEFINICIÓN INICIAL

El documento que leerán a continuación consiste en el Trabajo Final de Máster de la 17ª promoción del Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid. Surge del encaje entre la realización de las prácticas en el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat (Barcelona) y la necesidad de realizar un Trabajo Final de Máster.

Del encaje de estas dos situaciones; los aprendizajes realizados a lo largo del Máster; el apoyo y acompañamiento de la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación del Ayuntamiento de Sant Boi; y la voluntad compartida de plantear una propuesta metodológica que permita realizar procesos evaluativos, de unidades de evaluación dimensionadas y abarcables, en un período acotado y breve en el tiempo, nace la siguiente propuesta metodológica, una evaluación exprés, en un período de tres meses, de la Oficina de Atención a la Empresa del Ayuntamiento de Sant Boi, evaluación metodológicamente orientada por la teoría y basada en una perspectiva pluralista.

El siguiente documento se estructura en seis apartados, a través de los cuales se desarrolla la propuesta metodológica, y la materialización de la evaluación. El primer apartado contiene el marco teórico, como también, cómo dicho marco teórico, y por tanto la propuesta metodológica asociada, se entrelaza con la evaluación exprés. El segundo apartado expone y dimensiona el caso de análisis: La Oficina de Atención a la Empresa del Ayuntamiento de Sant Boi. El tercer apartado, dibuja el proceso evaluativo y sus principales hallazgos. El cuarto apartado expone las conclusiones generales de todo el proceso evaluativo, así como, de la propuesta metodológica y su viabilidad. El quinto apartado aporta la bibliografía utilizada para el estudio. Y finalmente, el sexto apartado en el que se anexan los materiales extraídos del trabajo de campo. El informe de la evaluación realizada y el informe ejecutivo de la evaluación se entregan individualmente para no incrementar el grosor del Trabajo Final de Máster.

2. OBJETO DEL TFM

A menudo, el contexto eminentemente político en el que se desarrollan las evaluaciones provoca que des del momento inicial en el que se demanda la evaluación hasta el momento final en el que dicha evaluación es presentada ante las audiencias necesarias el contexto ha sufrido o experimentado un volumen importante de cambios, que pueden suponer en muchos casos, que los hallazgos y recomendaciones propuestas en el informe de evaluación ya no encajen con el contexto en el que éste se presenta. Esto supone que la utilidad de la evaluación disminuya considerablemente, puesto que las recomendaciones ya no tienen sentido en el nuevo contexto, o bien, que tal vez ya no se puedan tomar decisiones políticas ni se puedan rendir cuentas debido al cambio de color político en el gobierno, o que no pueda mejorarse el programa, porque quienes encargaron la evaluación, o el personal técnico que desarrollaba la política, el servicio o el programa, ha cambiado.



Esta problemática derivada del contexto político y la prolongación en el tiempo (en muchos casos) de los procesos evaluativos es la que pretende abordarse en la propuesta metodológica que se plantea en el presente documento. La posible viabilidad de realizar una evaluación exprés, en un período acotado de tiempo, de una unidad de evaluación dimensionada y abarcable, puede permitir el incremento de la utilidad de las evaluaciones y su adecuación con los tiempos en los que se encuentra innegable e inevitablemente inmerso.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Así pues, el objetivo general de éste proyecto es realizar una propuesta metodológica rigurosa y fiable a través de la cual realizar una evaluación exprés. Cabe remarcar también, que el hecho de haber desarrollado a la vez la evaluación de la Oficina de Atención a la Empresa ha supuesto un aprendizaje colectivo entre todas las personas implicadas en el proceso, que pese a no ser un objetivo específico inicial, lo ha acabado siendo, deviniendo así una evaluación claramente formativa, en la que dichos aprendizajes han supuesto cambios y mejoras del servicio durante el desarrollo del proceso evaluativo.



II. MARCO TEÓRICO

1. MARCO TEÓRICO

“La evaluación es la recopilación y análisis sistemático de información, a través de unos criterios previamente establecidos, con la intención de emitir juicios –también probados y sistemáticos– sobre el valor y/o mérito de lo que se está evaluando, en este caso la actividad y los resultados de la gobernanza pública.” (Aguilar & Bustelo, 2010, p.36). En este sentido cabe remarcar la importancia de la evaluación en el marco del desarrollo de programas, políticas, planes y/o servicios por parte de la administración pública, por tres motivos principales, que son a su vez los propósitos fundamentales de la evaluación: Rendir cuentas por parte de los organismos públicos, así como también, fundamentar la toma de decisiones; mejorar los programas evaluados; y recopilar información para comprender mejor el funcionamiento del programa, con la voluntad de generar aprendizaje en las personas que desarrollan tareas cotidianas vinculadas a dicho programa.

Así pues, dada la importancia que puede tener la evaluación en el desarrollo y trayectoria de los programas y políticas públicas, es indispensable garantizar el uso de las evaluaciones que se desarrollan en el marco de las administraciones públicas, entendiendo que si no se da uso a los hallazgos y aprendizajes de los procesos evaluativos realizados, disminuye significativamente su sentido. Desde esta perspectiva, existe por ejemplo la *Utilization-Focused Evaluation*, en la que se entiende que *“evaluations should be judged by their utility and actual use; therefore, evaluators should facilitate the evaluation process and design any evaluation with careful consideration of how everything that is done, from beginning to end, will affect use. Use concerns how real people in the real world apply evaluation findings and experience and learn from the evaluation process.”* (Patton, 2002). Pese a la relevante importancia del uso de la evaluación, cabe remarcar que la base metodológica de la evaluación realizada recae más en el método y el valor, que en el uso, puesto que se trata de una evaluación orientada por la teoría basada en una perspectiva pluralista (Christie & Alkin, 2008, p.13), puesto que no es una *Utilization-Focused Evaluation* vamos a dejar la ampliación teórica respecto al incremento del uso de la evaluación para el siguiente apartado, en el que se desarrollará cómo se considera que la propuesta metodológica utilizada, así como la evaluación exprés, pueden contribuir al incremento del uso de los hallazgos del proceso evaluativo, aunque claramente desde una perspectiva ligeramente alejada de las propuestas teóricas respecto las evaluaciones orientadas al uso.

Tal como se ha avanzado anteriormente, la propuesta metodológica a través de la cual se ha desarrollado el proceso evaluativo de la Oficina de Atención a la Empresa consiste en una evaluación orientada por la teoría y basada en una perspectiva pluralista.

Respaldar la evaluación en una perspectiva pluralista implica necesariamente tener en cuenta la visión e información de todas las partes implicadas en el objeto de evaluación, en este caso el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa, y a la vez, incorporar su perspectiva en todas las fases de la evaluación, desde la definición de la unidad de evaluación, hasta las interpretaciones y recomendaciones. Así pues, *“Uno de los principios fundamentales que van*



a guiar el modelo de evaluación pluralista es su rechazo a la idea de evaluación ‘imparcial’ y ‘objetiva’. Desde esta posición, las aproximaciones pluralistas se convierten en evaluaciones ‘sensibles’ a los intereses de los actores que participan en la evaluación.” (Izquierdo, 2008, p.121). En este sentido, dentro de la perspectiva pluralista, el rol del evaluador cambia sensiblemente, puesto que el papel asumido ya no es como el de un juez externo que valora los hallazgos desde una posición “superior” sino que se integra con los actores y pasa a tener un rol de “negociador”, tal como propone Izquierdo (2008), “Dentro de este cambio de rol, el evaluador pasa a adoptar una posición de ‘negociador’ que valora las necesidades de información de la pluralidad de participantes en la política o programa evaluado, clarifica las cuestiones, explica sus posibles consecuencias e intenta alcanzar un acuerdo sobre criterios y prioridades.” (p.122).

Cabe remarcar que para la evaluación que se está planteando, se ha desarrollado la indagación y la perspectiva sistémica del conjunto del proceso evaluativo sobretodo con el personal técnico implicado en el servicio y en el desarrollo de sus tareas cotidianas. Pese a que otros actores también han participado de la evaluación, no han formado parte del equipo de evaluación, como sí lo han hecho los y las técnicas de los distintos ámbitos implicados con la Oficina de Atención a la Empresa, por lo que podríamos considerar que dentro de la perspectiva pluralista, la propuesta metodológica específica bajo la cual se ha trabajado ha sido la evaluación participativa, por el hecho que los actores implicados en el proceso evaluativo tienen diferentes tipos de participación, así como también, grados de implicación, respecto la evaluación. En este sentido, se da un equilibrio entre los actores, de modo que algunos siguen actuando como una fuente de datos, mientras que otros sí tienen un papel más o menos activo en el proceso de evaluación, participando en su diseño y proponiendo cuáles son las necesidades informativas. A su vez, el proceso evaluativo deviene un proceso de aprendizaje colectivo, enmarcándose en la lógica de la evaluación formativa, que supone, no sólo, una oportunidad respecto el cambio a posteriori, sino durante todo el proceso de desarrollo de la evaluación.

Respecto a la evaluación orientada por la teoría, se entiende que *“se puede definir la evaluación de la teoría del programa como un proceso que en primer lugar identifica cómo funciona la intervención y qué resultados pretende obtener construyendo un modelo teórico del programa, y, en segundo lugar, estructura todo el proceso de indagación a través de dicho modelo teórico. No solamente se va a evaluar si se han logrado los objetivos sino también se podrán identificar los mecanismos causales que han conducido a ellos.”* (Ligero Lasa, 2012, p.19). Así pues, esta aproximación implica que la evaluación se desarrolla como un proceso que: en primer lugar, implica identificar cómo funciona el servicio y qué resultados quiere obtener, construyendo un modelo teórico del programa; y, en segundo lugar, estructura todo el proceso de indagación a través de este modelo teórico previamente definido. Esta aproximación implica no solo evaluar la consecución y logro de los resultados, sino que además, permite identificar los mecanismos causales que han permitido llegar a los resultados. Es decir, la teoría del cambio permite analizar e interpretar la cadena de asunciones que explican cómo las actividades desarrolladas por el servicio permiten llegar a los resultados esperados.



De modo que, la evaluación orientada por la teoría del cambio se basa en una perspectiva sistémica, en la que se dibuja una cadena lógica de asunciones teóricas que vinculan cada acción desarrollada por el programa o el servicio con el logro final de los resultados. De forma que a través de la graficación de la teoría del cambio del programa se definen tres ámbitos de análisis: en primer lugar, la estructura, los diferentes recursos para lograr las finalidades del proyecto; en segundo lugar, los procesos, secuencia de actividades desarrolladas por el personal del servicio que generan un valor respecto la situación inicial; y por último, los resultados, es decir, los cambios esperados en la población o poblaciones.

Tal como plantea Weiss (1998), *"The other big advantage of theory-based evaluation is that it helps to explain how and why effects occurred. If events work out as expected, the evaluator can say with a fair degree of confidence how the effects were generated. [...] Such detailed tracking gives a sense of whether the program was responsible for observed changes. That is a big issue in evaluation, whether the program is responsible for whatever outcomes are observed."* (p.60). Por lo que, tal como la autora afirma, uno de los principales elementos positivos de la propuesta metodológica de la evaluación orientada por la teoría es la posibilidad de poder afirmar que los resultados obtenidos son consecuencia del programa que se ha desarrollado. Hay otro elemento positivo también del uso de esta metodología, y es el hecho que la necesidad de profundizar tan intensamente en el programa, sus procesos y estructura, así como las cadenas causales que se producen, permiten generar un amplio conocimiento del programa y de su funcionamiento, lo cual es uno de los principales valores añadidos de esta metodología, tal como plantea Ligeró (2002), *"El que los diferentes actores implicados incrementen su conocimiento sobre el programa, conozcan más, cambien la percepción y, en definitiva, tomen conciencia sobre lo que ocurre es un fin en sí mismo."* (p.43). Dicho conocimiento sobre el programa es el que permite ampliar la mirada durante el proceso evaluativo, facilitando la consecución de la evaluación formativa, puesto que el personal técnico del servicio adquiere conciencia sobre lo que está ocurriendo y empieza a plantear posibles cambios en el programa que incrementen sus resultados y buen funcionamiento.

2. INTERRELACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA Y LA EVALUACIÓN EXPRES

Se considera que la propuesta metodológica planteada deja atrás la división del modelo de Alkin, sumando una metodología vinculada al método, cómo es la evaluación orientada por la teoría, junto a una metodología vinculada al valor, es decir, la perspectiva pluralista, con el fin de incrementar el uso de la evaluación. El hecho de que se oriente la evaluación por la teoría implica, tal como se ha dicho anteriormente, un incremento del conocimiento del programa, y a su vez, asumir unas asunciones causales que dan rigurosidad al proceso evaluativo, de cara a presentar sus resultados posteriormente en el espacio político y de coordinación técnica. Por otro lado, trabajar desde una perspectiva pluralista, concretamente bajo un modelo de evaluación participativa, implica que los actores relevantes respecto la implementación del programa se incorporen en el equipo de evaluación, por lo que, van a asumir como propios los hallazgos del proceso evaluativo y las recomendaciones surgidas de dicho proceso.



De modo que, necesariamente, la suma de estas dos perspectivas metodológicas implica el incremento del uso de la evaluación, por dos motivos: En primer lugar, la incorporación de los actores clave en el servicio al equipo de evaluación, incrementa su compromiso con el proceso, los resultados y las recomendaciones. Tal como propone Izquierdo (2008), “[...] una de las mayores críticas hacia el modelo de evaluación por objetivos era la escasa utilización que se hacía de los resultados de la evaluación; el ‘síndrome de cajón del escritorio’ del que adolecían muchas de las evaluaciones realizadas hasta ese momento. Una de las explicaciones que se encontraron a este problema era las condiciones de aislamiento en las que trabajaban los evaluadores, sin apenas comunicación con los diferentes actores de la evaluación. Surgía, por lo tanto, un interés por abrir la evaluación a los distintos actores que intervenían en el programa: decisores políticos, gestores, beneficiarios etc. con el propósito de responder a las necesidades de información de estos grupos.” (p.121). Por lo que se entiende que la evaluación pluralista nace con esta voluntad de reducir el síndrome de cajón del escritorio, incrementando el uso de los resultados de la evaluación al integrarse los actores intervinientes en el programa o plan, en el desarrollo de la evaluación. Vinculado a la participación de distintos actores en el equipo de evaluación, cabe remarcar también que la evaluación orientada por la teoría *“Contribuye a reducir el disenso y las contradicciones entre los diferentes actores implicados con relación al programa. Se favorece la búsqueda de denominadores comunes sobre la acción. En el caso de que no resuelvan las discrepancias se contribuye a explicitar el disenso.”* (Ligero Lasa, 2012, p.42) así que metodológicamente encaja con la perspectiva pluralista, y contribuye a articular análisis conjuntos más completos y consensuados.

Finalmente, respecto el encaje entre la propuesta metodológica y el formato de evaluación exprés, con el incremento del uso de los hallazgos de la evaluación, cabe remarcar que los tiempos del proceso evaluativo se reducen significativamente porque quienes más conocen el programa forman parte del equipo evaluador, de modo que la información se obtiene más deprisa y en consecuencia, las primeras fases de la evaluación pueden realizarse en un período de tiempo bastante breve, reduciendo el tiempo general necesario para desarrollar la evaluación. Esto implica que la presentación del informe de evaluación, y de los hallazgos y resultados obtenidos, se ajusta a los plazos del contexto eminentemente político de la evaluación, tal como plantea House (1992) *“la evaluación ha sido aceptada como una actitud política; es decir, una actividad que se ve afectada por fuerzas políticas y que tiene, a su vez, efectos políticos”* (p.52). El hecho de adaptarse a los plazos del contexto incrementa el uso de la evaluación puesto que contribuye a resolver las necesidades informativas y políticas de los actores, en el mismo contexto en el que se solicitó el encargo de evaluación, favoreciendo así la toma de decisiones de cambio o mejora del programa o servicio.



III. CASO DE ANÁLISIS: La Oficina de Atención a la Empresa de Sant Boi de Llobregat

La Oficina de Atención a la Empresa (OAE) de Sant Boi de Llobregat nace en octubre del 2018 aunque el servicio empieza a funcionar de forma más consolidada y con una estructura más robusta entre los meses de febrero y marzo del 2019. La OAE nace con la voluntad de poner en marcha la lógica de la Ventanilla Única Empresarial (FUE), que implica necesariamente la unificación de la atención ofrecida desde la administración pública local al ámbito de la empresa y el comercio; y la simplificación y reducción de los trámites administrativos necesarios para abrir una empresa en un municipio.

Esta forma de funcionamiento se enmarca fundamentalmente en dos cambios legislativos. En primer lugar, en la *Directiva de Servicios* promovida por la *Comisión Europea en 2006*, que se ha trasladado progresivamente a los marcos legislativos de los diferentes estados miembros, y que implica básicamente un cambio de paradigma en la relación entre las administraciones y las empresas; entendiéndose que las administraciones, y los profesionales que están vinculados, tienen que actuar como facilitadores de la actividad económica.

En segundo lugar, en la *Ley 16/2015 de simplificación de la actividad administrativa de la Administración de la Generalitat y de los gobiernos locales de Catalunya y de impulso de la actividad económica* que pretende, reducir los trámites y procedimientos administrativos con la voluntad de reducir o eliminar los plazos para iniciar una actividad y incrementar la transparencia de las instituciones municipales. Dentro de esta ley, una de las novedades fundamentales es la previsión que las administraciones públicas en Catalunya adopten el modelo organizativo ya mencionado: la Ventanilla Única Empresarial, garantizando que las empresas y los profesionales vinculados puedan disponer de un único punto de atención donde realizar todos los trámites necesarios vinculados a su actividad.

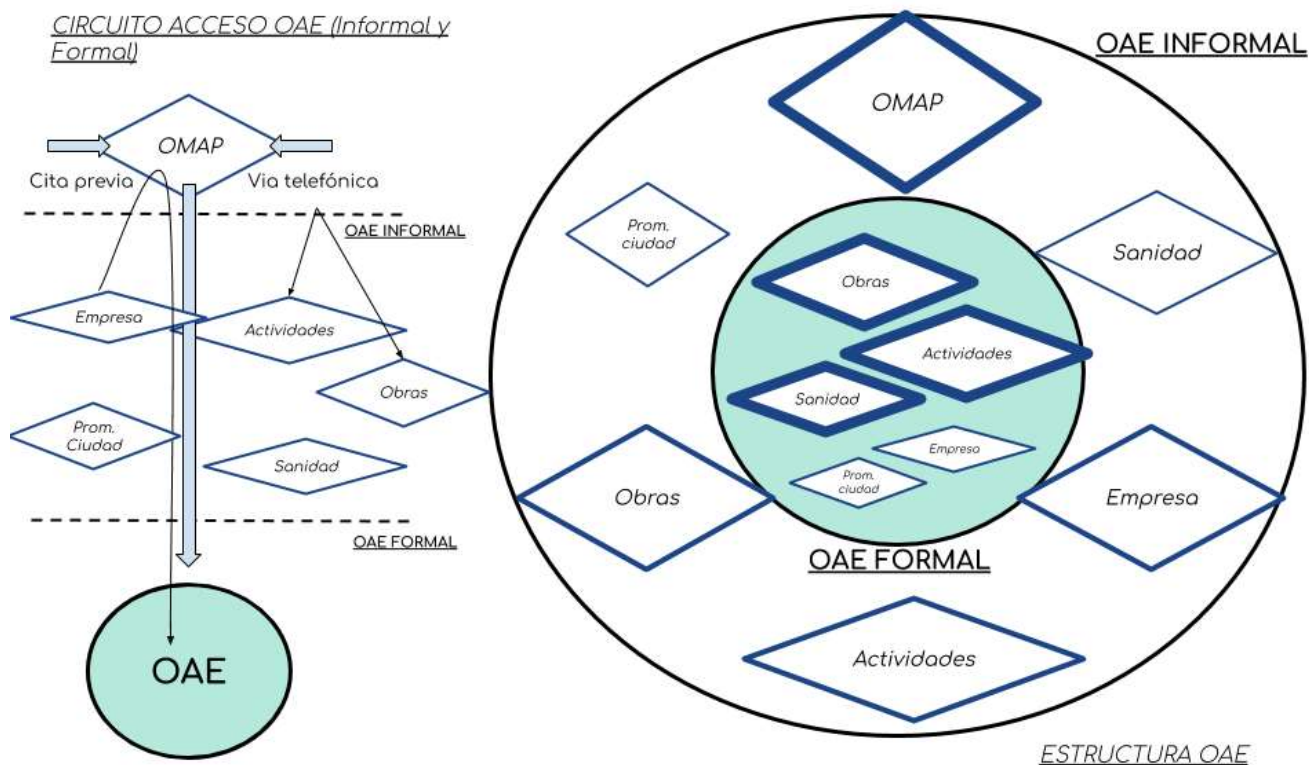
En este contexto, la Oficina de Atención a la Empresa busca justamente actuar como facilitador a los negocios, proponiendo este modelo de Ventanilla Única Empresarial que garantice un único punto de atención a las empresas y comercios que estén instalados o quieran instalarse en Sant Boi.

De modo que, la OAE de Sant Boi de Llobregat implica, por un lado, el trabajo conjunto entre los ámbitos vinculados con la actividad económica en el municipio, en este caso los seis ámbitos implicados en el funcionamiento de la oficina son: la Oficina Municipal de Atención a las Personas (OMAP), la unidad de Licencias de Actividades, el departamento de Licencias de Obras y Edificación, la unidad de Salud Pública (Sanidad), la unidad de Empresa y Emprendimiento; y el departamento de Comercio, Consumo y Turismo (Promoción de la Ciudad). Por otro lado, la apertura de una oficina física en el edificio del Ayuntamiento, ocupando una parte del espacio anteriormente usado por la Oficina Municipal de Atención a las Personas. Ubicándose pues, justo en la entrada del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat, siendo una oficina cerrada con cristaleras parcialmente tintadas, donde realizar las atenciones a las personas que lo requieran en lo referente a consultas, asesoramiento y atención vinculada al ámbito de la empresa, el comercio y la actividad económica en el



municipio.

El análisis realizado durante el proceso evaluativo, a través del contacto con los técnicos y técnicas vinculadas al servicio ha permitido dibujar la infografía siguiente que ilustra más claramente la lógica del servicio de la Oficina de Atención a la Empresa.



La infografía anterior expone el proceso de llegada de los usuarios y las usuarias al servicio; y la estructura interna de la Oficina de Atención a la Empresa.

Respecto a la estructura interna, hallada en el proceso de indagación de la evaluación, se observan dos niveles estructurales basándose en la interrelación entre los ámbitos implicados y la atención ofrecida a los usuarios y las usuarias. La decisión de dividir estos dos niveles de estructura interna de la Oficina de Atención a la Empresa entre la OAE Formal y la OAE Informal nace de las primeras fases del proceso evaluativo, en las que se detecta que se está evaluando un servicio y no solo la atención que se ofrece a las personas usuarias en el espacio físico de la oficina por parte de los y las técnicas implicadas. Se observa que todo el servicio de la OAE es mucho más que una simple oficina, y que implica todo un conjunto de interrelaciones y tareas diversas entre los ámbitos implicados más allá de las atenciones presenciales en la oficina una vez a la semana. Se destaca la necesidad de dividir entre estos dos niveles para poder realizar posteriormente un análisis coherente de las preguntas de evaluación, sin perder rigurosidad ni información, sobretudo por el hecho que se observan diferencias en cuanto a la atención, los recursos materiales, las acciones desarrolladas y la



interrelación entre ámbitos respecto a los dos niveles expuestos.

Así pues, por un lado encontramos la OAE Formal, que supone la atención específica, presencial y conjunta de los ámbitos implicados. Es decir, las reuniones presenciales en el espacio de la oficina que se realizan una vez a la semana con los técnicos de los ámbitos implicados para asesorar a las personas que quieren abrir un negocio o que tienen un negocio en Sant Boi de Llobregat. Por otro lado la OAE Informal, que son las atenciones presenciales o no, así como las tareas vinculadas con el servicio de la OAE que desarrolla cada uno de los ámbitos por su cuenta respecto cuestiones vinculadas a la actividad económica y empresarial. Es decir, todo aquel conjunto de acciones vinculadas con la empresa y el comercio que cada ámbito realiza individualmente y por separado, puesto que son tareas y atenciones únicamente de su ámbito, pero que de forma informal se encajan dentro del servicio de la Oficina de Atención a la Empresa.

Para observar el peso de la atención que desarrolla cada ámbito y la implicación con el nivel de la estructura, los rombos se organizan de mayor a menor medida, en función de una mayor o menor implicación. Así pues, vemos como en la OAE Informal, en primer lugar es la OMAP quién tiene en un mayor peso en las atenciones, en segundo lugar, Licencias de Actividades, Empresa y Licencias de Obras, y por último, con un menor peso, Promoción de la Ciudad y Sanidad. En la OAE Formal, en primer lugar son Licencias de Obras y Licencias de Actividades quienes tienen un mayor peso en las atenciones, en segundo lugar sanidad, y por último con un peso bastante menor Empresa y Promoción de la Ciudad. En este espacio de interrelación y atención a las personas usuarias, la OMAP no tiene implicaciones.

Respecto al proceso de llegada al servicio, en la parte izquierda de la infografía, observamos desarrollada la esfera de la OAE Informal, que es el espacio de la estructura en el que la persona usuaria llega al servicio, tramitando su consulta y llegando a la OAE Formal en caso de que sea necesario. En este sentido, observamos dos procesos de atención en función de si se produce en la OAE Informal o si se llega a la OAE Formal, así como también, varios circuitos de llegada al servicio de la OAE Formal.

Así pues, para los casos de atenciones que se producen en la OAE Formal, observamos como la persona usuaria tramita su demanda a través de la Oficina Municipal de Atención a las Personas, que es quien deriva la consulta, en caso de que sea necesaria la atención conjunta con los técnicos, así pues, si esta necesidad se produce, la persona se deriva a una reunión en la OAE Formal. Aun así, puede haber una segunda vía de entrada, en el caso de los usuarios que llegan en primer lugar al ámbito de empresa, para recibir asesoramiento sobre el plan de empresa o asistir a las sesiones grupales para nuevos negocios; en el supuesto de que sea necesario, desde este espacio se les habla de la OAE y se los deriva a la OMAP para pedir cita.

Para los casos de atenciones que se producen únicamente en el espacio de la OAE Informal pueden darse varias situaciones. En primer lugar las consultas o dudas que ya se resuelven directamente a través de la OMAP en una primera reunión o encuentro con personal de esta oficina. En segundo lugar, las consultas telefónicas que no llegan a la OMAP (por saturación de líneas telefónicas) y que se dirigen directamente a licencias de obras o licencias de



actividades. En tercer lugar, las consultas específicas y reuniones concretas que se calendarizan desde la OMAP con los técnicos y técnicas de licencias de actividades u obras, o con sanidad (este último caso de atenciones no aparecen formalmente dibujado en la infografía para no dificultar la comprensión).

Así pues, podemos observar que la OAE se distribuye en dos vertientes estructurales, una Formal y otra Informal, con seis ámbitos del Ayuntamiento implicados y 40 técnicos municipales adscritos a los procesos de atención y asesoramiento de las personas que tienen o quieren abrir un negocio en Sant Boi de Llobregat.



IV. EVALUACIÓN

1. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

Como ya se ha ido apuntando anteriormente se decidió desarrollar una evaluación de tipo pluralista, semi-externa, formativa y ex-dure.

Pluralista: Este tipo de evaluaciones suponen tener en cuenta la visión e información de todas las partes implicadas en el objeto de evaluación, en este caso el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa, pero a la vez, incorporar su perspectiva en todas las fases de la evaluación, desde el análisis, hasta las conclusiones y recomendaciones.

Para desarrollar esta perspectiva en el desarrollo de la evaluación se ha integrado a las partes implicadas de la siguiente manera:

- A los técnicos y técnicas implicadas en el funcionamiento del servicio, con los que se realizaron dos grupos de discusión iniciales, a través de los cuales se contextualizó y definió el objeto de evaluación, identificando y desarrollando la teoría del cambio. En estos dos primeros encuentros fue posible también definir algunas de las preguntas de evaluación.
Por otro lado, a través de entrevistas breves individuales se realizó una parte del trabajo de campo, extrayendo sus visiones e informaciones para responder algunas de las preguntas de evaluación.
Finalmente, participaron en una sesión de trabajo grupal para realizar interpretaciones y juicios a través del análisis de los datos, proponiendo también recomendaciones.
- Al referente político y al referente técnico del servicio se les realizaron entrevistas para contextualizar y definir el objeto de evaluación.
- Al presidente y la presidenta de Sant Boi Comerç y Sant Boi Empresarial, asociaciones de empresarios y comerciantes del municipio, se les entrevistó durante la fase del trabajo de campo y la resolución de preguntas de evaluación. Han aportado también información relevante para las interpretaciones.
- A los usuarios y usuarias del servicio, que fueron encuestados y que han formado parte del trabajo de campo y la resolución de preguntas de evaluación.

Se puede observar que el papel fundamental durante todo el proceso de evaluación lo han tenido los técnicos y técnicas del servicio, entendiendo que su papel es fundamental en el funcionamiento de la Oficina, y que son quienes más información relevante y destacable pueden aportar en el proceso, así como también, los que más podrán utilizar las informaciones extraídas de todo el proceso.



Semi-Externa: La evaluación se desarrolla mayoritariamente por parte de una alumna de prácticas en la Unidad de Asistencia en la Planificación y la Evaluación (UAPA) del Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat, es decir, una figura ajena al programa, y que no tiene una vinculación directa ni indirecta con su planificación, financiación ni ejecución. Aun así, la evaluación se desarrolla a través del apoyo, asesoramiento y complicidad de la UAPA, que sí es una unidad interna de la entidad (en este caso, el Ayuntamiento de Sant Boi de Llobregat) que financia, planifica y ejecuta el programa. Así pues, se puede considerar que esta evaluación está a medio camino entre una evaluación interna y una externa, a pesar de que ser más cercana a la aproximación externa, teniendo en cuenta que el desarrollo principal del análisis y el proceso evaluativo se ha desarrollado por parte de una persona ajena a la entidad.

Ex-Dure y Formativa: La evaluación se produce de octubre del 2019 a enero del 2020, así pues, el proceso evaluativo empieza justo cuando se cumple un año de la entrada en funcionamiento del servicio de la Oficina de Atención a la Empresa, cuestión que implica que la evaluación se produce al inicio del funcionamiento de un servicio que continuará su trayectoria en el futuro, es decir, que se analiza lo que ha sucedido durante un tiempo breve, y que continuará sucediendo en el futuro. De modo que, la aproximación bajo la cual se desarrolla la evaluación no solo es ex-dure (durante el funcionamiento del servicio) sino que también es formativa, es decir, que se desarrolla con la intención de mejorar sobre la marcha el diseño y la ejecución del servicio evaluado, se valora que los aprendizajes colectivos surgidos de este proceso pueden suponer mejoras y cambios en el funcionamiento de la OAE.

2. CALENDARIZACIÓN Y METODOLOGÍA

La evaluación desarrollada respecto el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa ha pretendido basarse, por un lado, en una visión pluralista, en la que todos los actores implicados en el servicio han tenido voz, y por otro lado, en la orientación por la teoría del cambio, buscando cuál es la estructura del servicio, cuáles son los procesos que se desarrollan y cuáles los resultados que se pretenden obtener, teniendo así una aproximación a los cambios que produce el programa.

Cabe remarcar también que se trata de una evaluación ex-dure, puesto que el servicio ha estado en funcionamiento durante un año, por lo que, la disponibilidad real de datos pre y post, e incluso, la posibilidad de cambios de gran alcance sobre la población conseguidos por el servicio, son dos realidades que difícilmente se van a hallar.

El desarrollo de la evaluación se ha basado en 5 grandes fases, cada una de las cuales ha implicado el desarrollo de distintas tareas, acciones, indagaciones y entrevistas. Se adjunta a continuación la calendarización de las fases y las tareas desarrolladas en cada una de ellas. Así mismo, dichas fases se vinculan en la tabla con los tiempos simultáneos del desarrollo del TFM.



CALENDARIZACIÓN		Tempos paralelos TFM
FASE 1: Contextualización y primer trabajo de campo (Del 14 de octubre al 26 de noviembre)		Aterrizar las demandas informativas del documento del TFM y los apartados que van a formar parte; revisión bibliográfica.
Objetivos: Contextualización del servicio (visión político-estratégica / aterrizaje del servicio sobre el plano de tareas cotidianas); revisión de la teoría del cambio; revisión de la propuesta inicial de matriz de evaluación.		
14/10/19 - 24/10/19	Revisión documental disponible en internet	
24/10/19	Primer encuentro de contextualización con la técnica de promoción de la ciudad	
31/10/19	Entrevista con el referente técnico del servicio	
04/11/19	Entrevista con el referente político del servicio	
06/11/19	Grupo de discusión con los referentes de tres de los siete ámbitos del Ayuntamiento que intervienen sobre el servicio	
07/11/19	Grupo de discusión con los referentes de cuatro de los siete ámbitos del Ayuntamiento que intervienen sobre el servicio	
08/11/19 - 28/11/19	Revisión de la teoría del cambio y de la matriz de evaluación	
FASE 2: Trabajo de Campo (Del 28 de noviembre al 20 de diciembre)		
Objetivos: Desarrollo del trabajo de campo vinculado a la evaluación, en función de las técnicas propuestas en la matriz de evaluación en base a las preguntas de evaluación y los indicadores planteados.		
28/11/19	Primera revisión de la agenda virtual de la OAE informal (OMAP) y de la OAE	
02/12/19	Entrevista con Joan Ros (Presidente de la Asociación Sant Boi Comerç)	
03/12/19	Entrevistas breves e individuales con los tècnics/as de licencias de actividades, emprendeduría y promoción de la ciudad	
05/12/19	Segunda revisión de la agenda virtual de la OAE informal (OMAP) y de la OAE - Recogida de los datos del servicio "T'Ajudem"	
09/12/19	Entrevistas breves e individuales con los tècnics de sanidad y licencias de obras	
11/12/19	Entrevista con María José (Presidenta de la Asociación Sant Boi Empresarial)	
11/28/19 - 11/12/19	Elaboración de las bases de datos de los usuarios/as de la OAE informal (OMAP) y de la OAE	
12/12/19	Entrevista breve e individual con el técnico de la OMAP	
13/12/19	Definición de la población de la encuesta a usuarios y usuarias del servicio + Definición de las preguntas de la encuesta	
17/12/19	Validación de las preguntas de la encuesta + Testeo inicial encuesta e inclusión de nuevas variables en la encuesta inicialmente no contempladas	
18/12/19 - 19/12/19	Realización de las encuestas	



22/01/20	Observación participante atención OAE	
FASE 3: ANÁLISIS DE DATOS, TRIANGULACIÓN Y PRIMERAS INTERPRETACIONES (Del 20 de diciembre al 17 de enero)		
Objetivos: A través del trabajo de campo realizado, obtención de datos y análisis de los mismos. Realización de interpretaciones a través de los datos obtenidos y de los indicadores desarrollados.		
20/12/19 - 10/01/20	Trabajo individual propio	
13/01/20 - 17/01/20	Puesta en común de los datos con la Unidad de Evaluación y revisión	Redacción simultánea TFM y evaluación
FASE 4: JUICIOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES COMPARTIDAS (Del 20 al 24 de enero)		
Objetivos: Trabajando desde una perspectiva pluralista, desarrollo de una dinámica colectiva entre los actores clave participantes del desarrollo e implementación del servicio con tal de realizar juicios, conclusiones y recomendaciones colectivas, que pongan fin a la evaluación.		
23/01/20	Dinámica conjunta con las y los técnicos del servicio	
FASE 5: REDACCIÓN DEFINITIVA INFORME FINAL E INFORME EJECUTIVO (Del 7 al 28 de enero)		
Objetivos: Elaboración del informe final que recoja todas las fases del proceso de evaluación, y de un informe ejecutivo que pueda ser una lectura más amable para los actores internos o externos que no dispongan de tiempo para revisar el informe final al completo.		Cierre TFM

A continuación, se desarrollarán brevemente las tareas realizadas en cada fase y la información, datos o material extraído de cada una de ellas.

<u><i>FASE 1: Contextualización y primer trabajo de campo</i></u> Del 14 de octubre al 26 de noviembre

Del **14 de octubre al 24 de octubre** se desarrolló la **revisión documental** disponible del programa a través de la página web del servicio, y otras informaciones halladas. Por otro lado, se buscó documentación adicional o de servicios similares en la zona, que pudieran ser útiles para contextualizar el programa.

A través de esta primera revisión documental, y en base a la información extraída, se elaboró una primera propuesta de teoría del cambio, identificando la estructura, los procesos y los objetivos del servicio.

El **24 de octubre** se realizó un **primer encuentro de contextualización** del servicio con la **técnica de promoción de la ciudad**, quien había tenido un papel destacable respecto a la promoción inicial de la Oficina. Este primer encuentro sirvió para poder realizar una primera indagación en el servicio, entender cuáles eran los ámbitos y departamentos implicados en su desarrollo y funcionamiento, cómo se realizaban las atenciones, cuáles eran los objetivos iniciales de la Oficina de Atención a la Empresa, y algunos de los retos sobre la mesa tras un año de funcionamiento.



A partir de aquí se valoró la necesidad de realizar dos aproximaciones más al servicio, por un lado con el referente técnico y el referente político de la Oficina de Atención a la Empresa, para conocer el marco estratégico y la visión de objetivos políticos detrás del servicio, y por otro lado, un encuentro o dinámica grupal, con los principales técnicos y técnicas de los seis ámbitos municipales implicados en el funcionamiento del servicio, con el propósito de entender los procesos desarrollados por cada ámbito, y validar la teoría del cambio en base a su conocimiento cotidiano del servicio.

El **31 de octubre** se realizó la entrevista con el **referente técnico del servicio** y el **4 de noviembre** con el **referente político del servicio**. Ambas entrevistas implicaron una aproximación a los principales objetivos del servicio, aunque desde una visión más amplia, planteando la estrategia política propuesta respecto la relación del Ayuntamiento con el ámbito empresarial del municipio. Desde esta visión se comprendió el servicio como una herramienta más de cambio dentro de una nueva lógica o forma de trabajar con respecto al ámbito empresarial.

Posteriormente, los días **6 y 7 de noviembre**, se realizaron dos sesiones de trabajo grupales o grupos de discusión con los **referentes técnicos de los seis ámbitos** implicados en el funcionamiento cotidiano del servicio. Específicamente los ámbitos implicados son: licencias de actividades, promoción de la ciudad, licencias de obras, la oficina municipal de atención a las personas, sanidad, y emprendeduría. Se decidió convocar también al ámbito de organización dada su vinculación con la gestión de la página web municipal, y en consecuencia la del servicio.

La idea inicial consistía en realizar una sola sesión grupal, pero las dificultades para encontrar una fecha compartida que coincidiera con los horarios de todos los técnicos y técnicas, implicó tener que separar la dinámica en dos jornadas, con el fin de poder tener contacto con todos los técnicos/as, aunque fuera por separado.

La dinámica consistió en una revisión de la primera propuesta del modelo de la teoría del cambio planteado entre el 14 y el 21 de octubre, basado en la revisión documental del servicio disponible en la página web. Se dividió la sesión de trabajo en tres partes. La primera parte consistía en plasmar los procesos desarrollados por cada ámbito vinculados al servicio. La segunda parte implicó la propuesta por parte de cada técnico/a de lo que consideraban el objetivo final del servicio y lo que consideraban los objetivos intermedios. Y la tercera, y última parte, supuso el planteamiento de preguntas de evaluación a resolver respecto a cada uno de los elementos de la teoría del cambio: estructura, procesos y objetivos.

Del **8 de noviembre al 28 de noviembre**, se realizó la transcripción de las entrevistas y grupos de discusión realizados, posteriormente se revisó, por un lado, la primera propuesta de teoría del cambio con las nuevas informaciones y se reformuló, añadiendo algunos elementos a la matriz de resultados y proponiendo un modelo de procesos en el que se plasmaran las actividades generales realizadas por cada ámbito con respecto al servicio, con el objetivo de generar un mapa de procesos más claro y sencillo, por un lado, y por el otro, con el fin de proponer un aprendizaje interno a los propios ámbitos que planteaban tener dudas con



respecto a las tareas realizadas respecto a la oficina por parte del resto de ámbitos implicados. Por otro lado, se definió una matriz de evaluación definitiva.

En ambos casos, se agruparon las informaciones extraídas por las entrevistas y dinámicas grupales, y a su vez, los contenidos de la página web y documentación aportada en las entrevistas respecto al servicio. Las preguntas de evaluación se basaron en las necesidades informativas de los participantes en los grupos de discusión, pero también, en los requisitos informativos de la propia evaluación y el modelo de la teoría del cambio, con el fin de comprender el servicio.

FASE 2: Trabajo de campo

Del 28 de noviembre al 20 de diciembre

El **28 de noviembre**, a través de la facilitación de la Jefa de Departamento de la Oficina Municipal de Atención a las Personas (OMAP), y del trabajador más implicado de dicho departamento por lo que respecta a la Oficina de Atención a la Empresa, se realizó una primera revisión de la agenda virtual disponible con respecto a la OAE/OMAP, es decir, dicha agenda contenía, por un lado, las visitas realizadas por parte de los y las trabajadoras de la OMAP a aquellos ciudadanos/as que hubieran realizado consultas referentes a la empresa y el comercio, y por otro lado, las propias visitas semanales de la OAE con todos los técnicos. En esta primera jornada se vaciaron los datos desde octubre del 2018 hasta marzo del 2019, y se dispusieron en un documento word para posteriormente realizar una base de datos excel que uniese todas las visitas realizadas con una lógica temporal, sumando también las diferentes visitas en un mismo espacio para aquellos usuarios/as que hubieran realizado más de una visita.

El **9 de diciembre**, se realizó la segunda revisión, y definitiva de la agenda virtual, vaciando los datos nuevamente en un word, de las visitas realizadas entre marzo y octubre del 2019. Se aprovechó también para recoger todas las solicitudes y demandas de la ciudadanía a través del servicio electrónico "T'Ajudem" que consiste en un espacio virtual de recogida de consultas de la ciudadanía, que posteriormente son respondidas. Con el fin de tener una percepción general de las temáticas principales respecto las que la ciudadanía está realizando más consultas.

Del **28 de noviembre al 11 de diciembre**, se elaboró en paralelo a esta recogida de los datos de la agenda, la base de datos de excel ya mencionada anteriormente, con todas las visitas realizadas. Y en paralelo, una segunda base de datos únicamente con las visitas realizadas por parte de la OAE formal con los técnicos.

El **2 de diciembre y el 11 de diciembre** respectivamente, se realizaron entrevistas con el Presidente de la Asociación Sant Boi Comerç y con la Presidenta de Sant Boi empresarial. En el caso de Sant Boi Comerç, agrupa un total de 100 asociados/as comerciantes del municipio, respecto a Sant Boi Empresarial, agrupa un total de 60 socios/as. A través de dichas entrevistas se pretendía, no sólo, continuar con la perspectiva pluralista en la metodología, recogiendo voces importantes del contexto del servicio, sino también, responder algunas de las preguntas de evaluación en base a la visión exterior de



comerciantes y empresarios de Sant Boi.

El **3 de diciembre**, el **9 de diciembre** y el **12 de diciembre** respectivamente, se realizaron siete entrevistas individuales a los técnicos implicados en el desarrollo del servicio. El **3 de diciembre** se realizaron con los técnicos de licencias de actividades, la técnica de emprendeduría y la técnica de promoción de la ciudad. El **9 de diciembre** se realizaron con los técnicos de sanidad y licencias de obras. El **12 de diciembre** se realizó con el técnico de la Oficina Municipal de Atención a las Personas (OMAP). Dichas entrevistas individuales breves se realizaron con el fin de dar respuesta a algunas de las preguntas de la matriz de evaluación y ampliar la información disponible hasta el momento, también, como ya se ha dicho con anterioridad, desde la perspectiva de la metodología pluralista de la evaluación.

El **13 de diciembre** se empezó a plantear el diseño de las encuestas a usuarios y usuarias del servicio. El planteamiento partió de la necesidad de decidir sobre qué población se realizaría la encuesta, partiendo de la base de las necesidades informativas planteadas en la matriz de evaluación. Teniendo en cuenta que el número de personas usuarias del servicio era reducido se optó por encuestar al universo en lugar de definir una muestra.

Dicho universo se dividió inicialmente en dos casos en base a la variable "Programa": usuarios y usuarias formales del servicio; y personas usuarias informales del servicio. Y en consecuencia, se definieron dos tipos de encuestas. Para ambos casos las preguntas de la encuesta eran mayoritariamente compartidas con el fin de poder establecer comparaciones desde una perspectiva no-experimental, estableciendo así un grupo experimental (las personas usuarias formales) y uno de comparación no equivalente (las personas usuarias informales). Permitiendo así ver el valor añadido de la atención formal respecto la informal.

La posterior revisión de las encuestas y los datos del **17 de diciembre** supuso la necesidad de incluir un tercer caso a la variable. Se valoró que dentro del caso de las personas usuarias formales del programa había dos tipos de situaciones, por un lado, los usuarios/as que asistían al servicio para abrir un nuevo negocio, y por otro lado, los que asistían con un negocio ya en marcha en el que querían realizar una reforma, obra o modificación. Ante dicha situación se decidió generar un tercer tipo de encuesta, para estos casos concretos de negocios ya en marcha, entendiendo que para algunos de los análisis que se pretendían realizar posteriormente no disponer de esta división y de los datos específicos para este grupo de usuarios/as distorsionaría los resultados.

Se decidió no generar un cuarto modelo de encuesta respecto al caso de las personas usuarias informales del servicio que habían asistido al Ayuntamiento en el caso de negocios ya existentes que querían realizar reformas o modificaciones puesto que la gran mayoría de dichas consultas eran cuestiones meramente administrativas, de modo que, por un lado, no habrían permitido generar un grupo de comparación respecto los casos de personas que habían asistido formalmente al servicio; y por otro lado, dichas encuestas no habrían supuesto ninguna información relevante para la evaluación y por el contrario, habrían incrementado el número de encuestas a realizar.



Esta decisión se tomó sobretodo desde la perspectiva que, lo único que permitía medir dicho tercer modelo de encuesta para los casos de usuarios/as con negocios ya existentes en los que querían se realizar modificaciones, era la satisfacción de los usuarios formales del servicio, y no, la capacidad real de la oficina de consolidar nuevos negocios. Se entendió, por un lado, que había otras vías de medir a través de otros indicadores la capacidad de facilitar la consolidación de los negocios por parte del servicio, y por otro lado, como ya se ha mencionado, la imposibilidad de realizar comparaciones y mediciones entre lo que habría sido el grupo experimental: usuarios formales del servicio con negocios ya abiertos; y el grupo de comparación: usuarios informales del servicio con negocios ya abiertos.

El mismo día **17 de diciembre** se realizó un testeo inicial de los cuestionarios a una muestra de los encuestados, que permitió añadir algunas preguntas inicialmente no contempladas en el cuestionario, añadiendo básicamente dos variables: si la persona encuestada era la titular del negocio o si era el ingeniero técnico que les había asesorado; y, para el caso de las personas del tercer tipo de cuestionarios diseñados, es decir, personas usuarias del servicio formalmente pero que no asistían para iniciar un negocio, se incluyó una variable para medir si el asesoramiento les había permitido realizar los cambios o reformas en el establecimiento que querían realizar.

Los días **18 y 19 de diciembre** se realizó todo el proceso de encuestas. El universo entre los casos de la OAE Formal y la Informal sumaba 83 casos en total. De los cuales 53 de la OAE Informal y 30 de la OAE Formal (21 de aperturas y 9 de negocios ya existentes). Finalmente se logró realizar 53 encuestas de las 83, debido a: números de teléfono inexistentes, personas que afirmaban no haber asistido nunca en referencia a un negocio, o, imposibilidad de localizar a las personas. Así pues de la OAE Formal se consiguió encuestar a 23 de las 30 personas (15 de aperturas y 8 de negocios ya existentes), y de la OAE Informal se encuestaron a 30 de las 53 personas usuarias.

El **19 de diciembre** se elaboró la base de datos de unificación de los resultados de las encuestas, simplificando y agrupando la información, con el objetivo de facilitar el posterior análisis de los datos con el Programa SPSS.

El **22 de enero** se realizó una observación participante de una atención conjunta entre el técnico de licencias de obras y el técnico de licencias de actividades, con un usuario que tenía la intención de implantar un nuevo negocio en la ciudad. La intención inicial fue realizar dicha observación en diciembre, para finalizar la fase del trabajo de campo, pero la anulación de la cita supuso tener que aplazarlo. Aunque los hallazgos de la observación no se integraron en el informe de evaluación, la experiencia fue útil para validar la mayoría de los resultados de la evaluación.



FASE 3: Análisi de los datos, triangulación y primeras interpretaciones

Del 20 de diciembre al 17 de enero

Durante el periodo del **20 de diciembre al 10 de enero** se realizó el trabajo propio, articulando a través del informe de la evaluación, el análisis de los datos, respondiendo a las preguntas de evaluación inicialmente planteadas a través de la revisión de la teoría del cambio. Para dar respuesta a las preguntas, se emplearon los datos cuantitativos y cualitativos extraídos de la fase del trabajo de campo. Una vez analizados los datos, se elaboró una primera propuesta interpretativa de los primeros resultados obtenidos.

Posteriormente, del **10 de diciembre al 17 de enero** el personal técnico de la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación (UAPA) realizó una revisión del análisis de los datos y las primeras interpretaciones, aportando modificaciones o ampliaciones de los resultados obtenidos.

Finalmente, una vez realizada la revisión, se cerró definitivamente la fase de análisis, dejando definido en el informe de evaluación cuáles eran los resultados que se habían obtenido, y en consecuencia, cuáles eran las interpretaciones que se extraían. El **17 de enero** se envió al personal técnico del servicio el informe de evaluación todavía en proceso de construcción y una primera propuesta del informe ejecutivo de la evaluación con los principales resultados obtenidos, para facilitar la lectura. A la vez, se los convocó a una sesión de trabajo el **24 de enero**, para consensuar conclusiones y recomendaciones compartidas.

FASE 4: Juicios, conclusiones y recomendaciones compartidas

Del 20 al 24 de enero

Entre el **20 y el 23 de enero** se elaboró una infografía de compilación de los resultados, conclusiones y recomendaciones principales extraídas del proceso evaluativo. El objetivo de esta infografía era doble, por un lado, emplearla como resumen final en el informe ejecutivo, y por otro lado, orientar la dinámica con el personal técnico alrededor de la validación de la información contenida en ella.

Así pues, el **24 de enero** se realizó la sesión grupal con el personal técnico de los ámbitos, para generar los juicios, conclusiones y recomendaciones compartidas a través de la dinámica anteriormente planteada, asistieron técnicos y técnicas de 5 de los 6 ámbitos implicados. La sesión permitió validar la infografía, añadiendo algunas nuevas informaciones y proponiendo algunas modificaciones, así como también, remarcando cuáles eran las recomendaciones, y cuáles de ellas eran las más relevantes para el buen funcionamiento del servicio. A la vez, fue una experiencia enriquecedora como finalización del proceso evaluativo, validando los resultados colectivamente y encontrando un espacio que permitiera valorar y cerrar la evaluación de forma conjunta.



FASE 5: Redacción definitiva del informe final y el informe ejecutivo

Del 7 al 28 de enero

Durante el mes de enero, y en paralelo a las fases 3 y 4, se realizó el desarrollo y redacción del informe final y el informe ejecutivo de la evaluación, validándolo con la Unidad de Asistencia a la Planificación y la Evaluación (UAPA) y con el personal técnico del servicio. Finalmente, se realizó una infografía final, recogiendo las principales conclusiones extraídas de la evaluación a través de la sesión grupal con el personal técnico.

3. ENFOQUE DE LA EVALUACIÓN

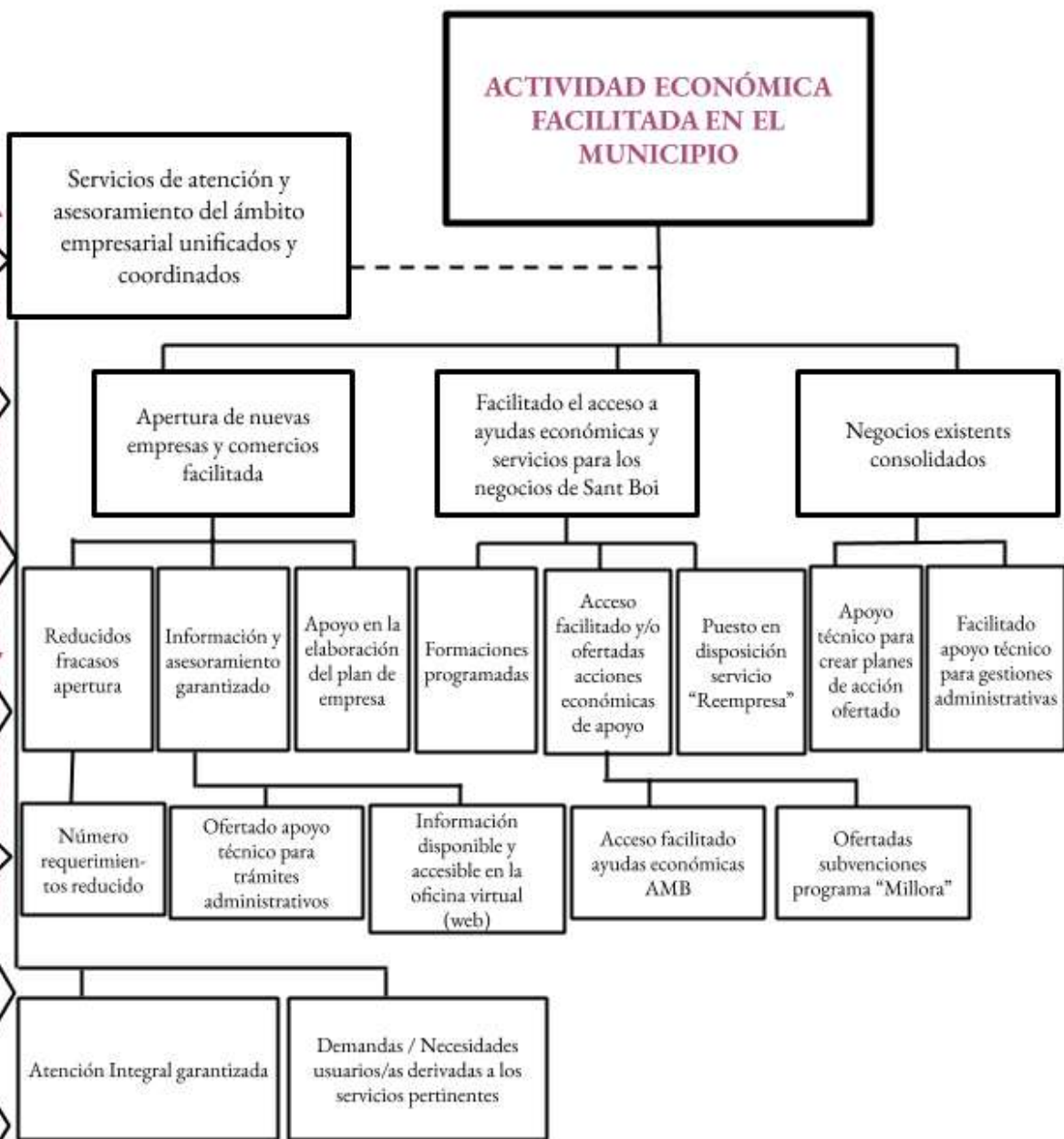
A continuación se adjuntan la graficación de la teoría del cambio y la tabla que recoge la matriz de evaluación. A través de ambas se ha desarrollado posteriormente el trabajo de campo, el análisis de los datos y la formulación de interpretaciones, juicios y recomendaciones; es decir, han servido como guía para el desarrollo del proceso evaluativo.

a. Teoría del cambio

Tal como se ha expuesto anteriormente en el marco teórico, llegar a graficar la teoría del cambio de un programa o servicio implica una extensa indagación sobre la evaluanda, pero a su vez permite disponer de un amplio conocimiento y comprensión sobre ella. La teoría del cambio, supone dibujar los resultados esperados del programa o servicio, los procesos a través de los cuales se pretenden alcanzar dichos resultados, y la estructura, personal, económica, material o legal, bajo la cual se desarrolla el programa o servicio. La teoría del cambio de la Oficina de Atención a la Empresa de Sant Boi de Llobregat se ha diseñado a través de la información extraída de la página web del servicio (sobretudo la carta de servicio), los grupos de discusión con el personal técnico y las entrevistas con los referentes técnico y político. Se ha optado por dibujar un mapa de procesos separados por ámbitos y no por cada proceso concreto, para incrementar la información de la que disponía cada ámbito respecto lo que hacían el resto de ámbitos cuanto al servicio de la OAE.



ASISTENCIA OAE (EN FUNCIÓN CONVOCATORIA)





b. Matriz de evaluación

A raíz del desarrollo de los grupos de discusión con el personal técnico del servicio y la indagación y construcción de la teoría del cambio, se han dispuesto en una matriz las preguntas de evaluación que se van a tratar de responder. La matriz de evaluación recoge la dimensión de la teoría del cambio a la que responde la pregunta, la pregunta de evaluación, el indicador con el que responderá y la técnica a través de la que se hallarán los datos.

NÚM.	DIMENSIÓN	PREGUNTA EVALUACIÓN	INDICADOR	TÉCNICA
R.1	RESULTADO FINAL	Ha incrementado el número de implantaciones empresariales en Sant Boi?	Incremento número de implantaciones empresariales en base a serie temporal.	Revisión excel de aperturas de actividades, de 2017 a 2019.
R.2	RESULTADO	El circuito de acceso al servicio garantiza la atención integral?	Existencia de un circuito de acceso al servicio definido.	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos.
			Número de usuarios/as que ha cumplierto la atención integral.	Número de usuarios presenciales y no presenciales de la OAE.
R.3	RESULTADO	Ser atendido por la "OAE" presencialmente facilita la apertura?	Número de usuarios que han recibido atención presencial OAE y han abierto / Número de usuarios que no han recibido atención presencial de la OAE y han abierto.	Encuesta telefónica usuarios/as presenciales y no presenciales OAE.
R.4	RESULTADO	La OAE facilita el acceso a las ayudas económicas y servicios de apoyo?	% de usuarios/as de la OAE presencial / no presencial que han participado de alguna ayuda económica / servicio de apoyo (sobre el total).	Encuesta telefónica usuarios/as presenciales y no presenciales OAE // Base de datos.
			Número de miembros de las asociaciones que indican asistencia / reuniones en/con la OAE (o acciones vinculadas).	Entrevista Associació de Comerciants y Associació Empresaris.



R.5	RESULTADO	Se está dando un apoyo adecuado a los negocios	% Negocios existentes que han accedido al servicio.	Base de datos OMAP / OAE.
R.6	RESULTADO	Se conoce el servicio y las acciones vinculadas?	Conocimiento de las acciones y del servicio [Millora, Reempresa, OAE (como servicio conjunto), Acceso a ayudas económicas, Formaciones].	Entrevista Associació de Comerciants y Associació Empresaris.
			Conocimiento de las acciones y del servicio.	Encuesta telefónica usuarios/as presenciales OAE.
			Conocimiento de las acciones y del servicio.	Encuesta telefónica usuarios/as no presenciales OAE.
R.7 / P.1	RESULTADO / PROCESO	Se garantiza de forma adecuada el acceso a la información y el asesoramiento?	Media de satisfacción de la atención (0 a 10) usuarias y no usuarias de la OAE.	Encuesta telefónica usuarios/as presenciales y no presenciales OAE.
			Número de propuestas de actuación o mejora y sugerencias recibidas en el Servicio T'Escoltem de la OAE, respecto el total.	Registro de propuestas de mejora y/o sugerencias en el Servicio T'Escoltem.
P.2	PROCESO	Los criterios de convocatoria de los ámbitos técnicos a las OAE presenciales son adecuados?	Percepción de los técnicos/cas respecto criterios de convocatoria.	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos.
P.3	PROCESO	Están coordinados los servicios de atención a las empresas?	Percepción de los técnicos/cas respecto coordinación.	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos.
P.4	PROCESO	El asesoramiento presencial y no presencial de la OAE cubre las necesidades informativas de los usuarios/as?	Media respecto resolución de demandas (1 - 10).	Encuesta telefónica usuarios/as presenciales y no presenciales OAE.
P.5	PROCESO	Es eficaz el proceso de inspecciones?	Percepción de los técnicos/cas respecto proceso inspecciones.	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve



P.6	PROCESO	La gestión de la campaña comunicativa es eficaz?	Percepción respecto campaña comunicativa.	técnicos. Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos. Entrevista Associació de Comerciants y Associació Empresaris + Encuesta telefónica usuarios/as presenciales y no presenciales OAE.
E.1	ESTRUCTURA	La dirección y coordinación del servicio consiguen alinear todas las áreas en un mismo objetivo común?	Número de objetivos comunes compartidos.	Grupos discusión técnicos de los ámbitos + Entrevistas referente político y técnico.
E.2	ESTRUCTURA	La página web es completa, comprensible y accesible?	Número de preguntas en el Servicio t'Ajudem por ámbito de consulta sobre el total.	Revisión consultas T'Ajudem
			Percepción de la web (accesibilidad información).	Revisión web + Entrevista breve técnicos + Entrevista Associació de Comerciants y Associació Empresaris
E.3	ESTRUCTURA	El personal vinculado a la OAE es suficiente para garantizar los objetivos?	Percepción de los técnicos de la suficiencia personal respecto atención OAE.	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos
			Percepción de los técnicos/cas respecto proceso inspecciones.	
E.4	ESTRUCTURA	Los recursos materiales disponibles en la oficina son suficientes?	Percepción de los técnicos/cas respecto recursos.	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos
E.5	ESTRUCTURA	Las bases de datos y los programas utilizados son eficaces para hacer seguimiento?	Número de bases de datos interservicios (valor referencia: 1).	Grupo de discusión entre técnicos responsables de los ámbitos + Entrevista breve técnicos



4. ANÁLISIS DE LOS DATOS

A continuación se adjuntan los hallazgos generales extraídos del análisis de los datos. El apartado se distribuye en base a los tres ámbitos de análisis de la teoría del cambio: resultados, procesos y estructura. Cada ámbito se divide según las preguntas de evaluación propuestas en la matriz, presentada en el anterior apartado. La información ampliada se halla en el informe de evaluación.

Resultados:

R.1: ¿Ha incrementado el número de implantaciones empresariales en Sant Boi?

- ❖ Incremento de **176 nuevas altas** entre el 2017 y el 2019.
- ❖ Ahora bien:
 - Existen elementos externos a la OAE que pueden haber facilitado dar de alta un negocio (Modificaciones normativas y simplificaciones de trámites administrativos).
 - La OAE solo lleva un año en funcionamiento, por lo que el impacto será reducido. En principio, según los datos disponibles, de 208 altas de actividades en el 2019, **21 casos** han pasado por el asesoramiento o atención de la OAE (Formal o Informal).
 - No es necesariamente negativo que sean 21 casos. El asesoramiento se ofrece si la persona usuaria lo necesita [tendencia hacia la tramitación electrónica]. Por otro lado, el dato no recoge el asesoramiento telefónico o presencial que se ha realizado individualmente por parte de Licencias de Obras y Licencias de Actividades (es decir, la OAE Informal), puesto que, no se dispone de los datos.

La OAE es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar o facilitar las nuevas implantaciones en Sant Boi, es imprescindible que se ofrezca una atención de calidad a las personas que lo requieran para dar de alta una nueva actividad en el municipio, pero aún así, hay elementos externos a la atención, que no pueden controlarse, y que tienen una influencia directa sobre las nuevas implantaciones de actividad.

R.2: ¿El circuito de acceso al servicio garantiza la atención integral?

- ❖ El circuito de acceso está claramente definido para la OAE Formal, espacio en el que claramente se produce la atención integral, al ser la persona usuaria atendida por todos los técnicos implicados con su demanda. Consideraríamos pues que solo un **24,6% de los casos atendidos por la OAE (Formal o Informal) logran la atención integral.**
- ❖ Ahora bien:
 - Para algunos casos de la OAE Formal, las personas técnicas llegan a las visitas semanales en la oficina con la persona usuaria con poca información de sus demandas debido al proceso del circuito de acceso.
 - Se detecta que un gran volumen de personas usuarias de la OAE Informal, a pesar de no tener un circuito de acceso definido, son atendidas individualmente por uno o dos ámbitos implicados en la demanda, consulta o necesidad que tienen, logrando así una **atención integral informal.**
 - Algunos casos que no llegan a la OAE Formal y son atendidos solo por un ámbito o dos,



habrían requerido de la visita conjunta con los y las técnicas.

- Observando los datos cuantitativos extraídos de las encuestas se detecta que respecto a casos de nuevas aperturas empresariales o comerciales solo un **20% de las personas usuarias de la OAE Formal** y un **26,67% de las personas usuarias de la OAE Informal** se han encontrado con situaciones inesperadas después de haber recibido la atención, entendiendo que si se les hubiera garantizado la atención integral con todos los ámbitos que necesitaban no se habrían encontrado con estas situaciones. Se trata de porcentajes bastante bajos respecto al total. Así que en general se garantiza una atención integral tanto en la OAE Formal como en la Informal.

Tanto en la OAE Formal como en la OAE Informal se está cumpliendo con la atención integral, a pesar de que se apunta a algunas problemáticas sobre todo en cuanto a la relación entre el circuito de acceso y la atención integral.

R.3: ¿Ser atendido por la OAE presencialmente facilita la apertura?

- ❖ El **53,5% de las personas usuarias de la OAE Formal** han abierto su negocio. El **43,3% de las personas usuarias de la OAE Informal** han abierto su negocio. Ser una persona usuaria de la OAE Formal incrementa un 10% las probabilidades de abrir el negocio.
- ❖ Ahora bien:
 - No todas las personas que asisten al servicio de la OAE Informal necesitan realmente la atención de todos los técnicos y técnicas en la OAE Formal, sino que solo necesitan informaciones puntuales y específicas de un ámbito.
 - Hay varios motivos que llevan las personas usuarias a no abrir su negocio:
 - Para la OAE Formal: el **71, 43% de las personas usuarias** han decidido no abrir debido a elementos normativos que no se cumplían en el caso de su negocio, vinculados o no a las licencias necesarias.
 - Para la OAE Informal: el **47,06% de los casos** no han abierto por motivos personales. El **41,18% de los casos** no han abierto debido las dificultades burocráticas con las que se han encontrado las personas usuarias.

Ser usuario/a de la OAE Formal (en caso de que sea necesario) incrementa un 10% las probabilidades de abrir el negocio y elimina las dificultades burocráticas en el proceso administrativo para abrir la empresa o el comercio.

R.4: ¿La OAE facilita el acceso a las ayudas económicas y los servicios de apoyo?

- ❖ El **5,66% de las personas usuarias de la OAE Informal o Formal** han solicitado una subvención o ayuda.
- ❖ Ahora bien:
 - No todas las personas que asisten al servicio de la OAE necesitan una ayuda económica o subvención.
 - Debido a la falta de datos, no se ha podido encuestar a personas usuarias de la OAE Informal que han pasado por otros ámbitos que no fueran la OMAP.

Aparentemente los datos apuntan a que no se facilita el acceso a ayudas económicas, habrá que ver pero si se conocen estos servicios.



R.5: ¿Se está dando un apoyo adecuado a los negocios existentes?

- ❖ 9 personas atendidas sobre las 30 atendidas por la **OAE Formal** y 63 personas atendidas sobre las 122 atendidas por la **OAE Informal** eran propietarias de negocios ya existentes, con consultas vinculadas al asesoramiento por consolidación o ampliación del negocio.
- ❖ Aproximadamente unos **10 asociados sobre el total de 60** que tiene Sant Boi Empresarial han participado en programas de apoyo a negocios ya existentes. De los 190 socios y socias de Sant Boi Comerç, **12 han participado del programa Millora**.

Se da un cierto apoyo a los negocios existentes, hay personas que están llegando al servicio con consultas o necesidades informativas vinculadas a un negocio ya en marcha. Pero posiblemente hay un cierto desconocimiento de algunos de los servicios y programas que ofrece el Ayuntamiento en cuanto a la consolidación.

R.6: ¿Se conoce el servicio y las acciones vinculadas?

- ❖ El **60%** de las personas usuarias de la **OAE Informal** no conocen la Oficina d'Atenció a l'Empresa.
- ❖ El **73,91%** y el **76,67%** de las personas usuarias de la OAE Formal e Informal, respectivamente, no conocen el programa Millora.
- ❖ El **78,26%** y el **66,67%** de las personas usuarias de la OAE Formal e Informal, respectivamente, no conocen el programa Reempresa.
- ❖ El **52,17%** y el **56,67%** de las personas usuarias de la OAE Formal e Informal, respectivamente, no conocen las sesiones grupales y asesoramiento para realizar el plan de empresa.
- ❖ El **60,87%** y el **60,00%** de las personas usuarias de la OAE Formal e Informal, respectivamente, no conocen la facilitación de la información para acceder a subvenciones y ayudas.
- ❖ Ahora bien:
 - Los **250 socios y socias** que suman la Asociación de Sant Boi Comerç y Sant Boi Empresarial, conocen el servicio de la OAE y las acciones vinculadas, y lo valoran muy positivamente.

En términos generales, las encuestas apuntan a un cierto desconocimiento del servicio y las acciones vinculadas, posiblemente extensivo a la ciudadanía por lo que apuntan los datos cualitativos extraídos de las entrevistas a Sant Boi Comerç y Sant Boi Empresarial.

Procesos:

P.1: ¿Se garantiza de forma adecuada el acceso a la información y al asesoramiento?

- ❖ Las personas usuarias de la **OAE Informal** valoran la atención recibida, de media, con un **7,6**.
- ❖ Las personas usuarias de la **OAE Formal** valoran la atención recibida, de media, con un **8,43**.
- ❖ Las y los usuarios de la **OAE Formal** están casi 1 punto por encima respecto a la satisfacción con la atención recibida respecto los y las usuarias de la **OAE Informal**.
- ❖ En la plataforma "T'Escoltem", a través de la cual la ciudadanía puede mandar quejas y demandas respecto la atención recibida por parte de los servicios municipales, se recoge **1 registro de queja** sobre la Oficina de Atención a la Empresa en su primer año de funcionamiento. Esta plataforma recibió en total 6.240 registros de queja del octubre de 2018 al octubre de 2019.

La satisfacción en cuanto al servicio, ya sea el de la OAE Formal o el de la OAE Informal es alta. Puede considerarse que el acceso a la información y el asesoramiento se están garantizando de forma



adecuada.

P.2: ¿Los criterios de convocatoria de los ámbitos técnicos a las OAE presenciales son adecuados?

- ❖ Los criterios de convocatoria de los ámbitos técnicos a la OAE Formal (Presencial) son **informales y no están definidos**.
- ❖ **4 sobre los 6 ámbitos técnicos implicados** en el servicio valoran que los criterios de convocatoria de los y las profesionales técnicas a la OAE Formal no acaban de ser del todo adecuados. Por dos motivos:
 - El desconocimiento de las personas que se dirigen al servicio respecto a sus necesidades.
 - La información poco ampliada sobre los usuarios de la que disponen las personas técnicas en las convocatorias a las reuniones de la OAE Formal, les dificulta entender cuál es concretamente la demanda de la persona usuaria, qué necesita y qué ámbitos son imprescindibles para la atención.

Los criterios informales de convocatoria, sumados al desconocimiento que tienen las personas usuarias respecto a qué necesitan y la información poco ampliada de las visitas que tienen los y las técnicas, implican que algunas veces la convocatoria de los ámbitos técnicos a las OAE presenciales sean inadecuados. Aun así, hay que destacar que hasta ahora se ha funcionado de esta forma sin ninguna problemática destacable, por lo que puede constatarse que a pesar de poder mejorarse, no ha funcionado totalmente mal.

P.3: ¿Están coordinados los servicios de atención a las empresas?

- ❖ **5 sobre los 6 ámbitos** técnicos implicados en el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa exponen una **falta de coordinación entre los ámbitos**.
- ❖ Ahora bien, se detectan diferencias respecto a los dos espacios de atención e interrelación entre los ámbitos de los cuales se compone el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa:
 - En la **OAE Informal**, la coordinación entre los ámbitos es difusa y no se da con tanta intensidad.
 - En la **OAE Formal**, el hecho de encontrarse todos los y las técnicas en una sola reunión, implica necesariamente que haya coordinación entre los ámbitos.
- ❖ Pese a esto, cabe destacar que **la OAE ha implicado**, ya sea en un mayor o menor nivel, la **coordinación necesaria entre los seis ámbitos implicados**.

Se dan dos niveles de coordinación, en la OAE Formal donde la coordinación está definida y es imprescindible, y en la OAE Informal, donde la interrelación entre los ámbitos es más difusa. Aun así, la existencia de la OAE innegablemente ha contribuido a garantizar un cierto conocimiento entre los diferentes ámbitos, que implica que en caso de necesidad se realicen consultas a otros ámbitos, aunque sea de forma esporádica y difusa.

P.4: ¿El asesoramiento presencial y no presencial de la OAE cubre las necesidades informativas de los usuarios/as?

- ❖ Las personas usuarias de la **OAE Informal** valoran que la atención les ayudó a resolver sus dudas con **6,83 puntos**.



- ❖ Las personas usuarias de la **OAE Formal** valoran la resolución de sus dudas a través de la atención recibida con **7,91 puntos**.

El asesoramiento a las personas usuarias a través de la OAE formal, contribuye 1,08 puntos más a resolver las necesidades informativas que la OAE Informal.

P.5: ¿Es eficaz el proceso de inspecciones?

La carencia de personal implica que el proceso de inspecciones no sea del todo el eficaz.

P.6: ¿La gestión de la campaña comunicativa es eficaz?

- ❖ **3 de los 6 ámbitos técnicos implicados exponen desconocimiento** o desvinculación respecto a la campaña comunicativa.
- ❖ **3 de los 6 ámbitos técnicos implicados** plantean la necesidad de **retomar y reformular la campaña**.
- ❖ El **47,83%** de las personas usuarias de la OAE Formal conocieron el servicio a través de la derivación de la OMAP. Y el **17,39%** de los casos, lo conocieron a través de la web. Un **78,26%** de las personas usuarias afirman no haber visto carteles.
- ❖ Del **40%** de las personas usuarias (12 sobre 30 casos) de la OAE Informal que conocían el servicio: un **50%**, lo conocieron a través de la OMAP, y un **25%** a través de la web del Ayuntamiento. El **58,33%** de las personas usuarias que sí conocían la OAE afirmaban no haber visto carteles.

Existe un desconocimiento en general de lo que es el servicio, así como también, en términos generales, tanto para la OAE Formal como para la Informal, una poca visibilización de los carteles. Es posible que se dé una necesidad de mantener una campaña comunicativa sostenida en el tiempo, y no una campaña puntual.

Estructura:

E.1: ¿La dirección y coordinación del servicio consiguen alinear a todas las áreas en un mismo objetivo común?

- ❖ El objetivo común compartido por la dirección y coordinación; y los ámbitos técnicos implicados con el servicio es **garantizar la atención integral a través de la OAE**.
- ❖ En general se observan diferencias claras en cuanto a la definición del objetivo final del servicio, entre la dirección y la coordinación y los ámbitos técnicos implicados.

La existencia de diferencias respecto al objetivo final del servicio, no tiene una incidencia directa muy considerable sobre el funcionamiento de la cotidianidad del servicio. Puede tener una incidencia en el futuro, en función de cómo quiera plantearse la Oficina de Atención a la Empresa de ahora en adelante.

E.2: ¿La página web es completa, comprensible y accesible?

- ❖ La página web es **completa respecto los trámites** y normativas, pero no es demasiado **accesible**



ni comprensible.

- ❖ Se detecta un exceso de información, además, la web es poco usable y las personas se pierden al acceder.
- ❖ Un **65,22%** de las personas usuarias de la **OAE Formal** afirman ***no haber visto información de la OAE en la web***. Mientras que, un **66,67%** de las personas usuarias de la **OAE Informal** afirman ***haber visto información de la Oficina de Atención a la Empresa en la web del Ayuntamiento***.
- ❖ La mayoría de consultas que se realizan a través del portal "T'Ajudem", un servicio virtual de apoyo y resolución de dudas a través de la página web del Ayuntamiento, tienen que ver con dudas vinculadas al ámbito de actividades (43 consultas sobre 121) y en siguiente lugar, al ámbito de empresa (29 consultas sobre 121).

Existe una problemática cuanto a la accesibilidad y comprensión de la información disponible en la web. Aun así, hay que tener en cuenta que gran parte de las tramitaciones que se están produciendo, se realizan electrónicamente.

E.3: ¿El personal vinculado a la OAE es suficiente para garantizar los objetivos?

- ❖ En la OAE Informal ***uno sobre los seis ámbitos implicados en el servicio detectan una falta de personal*** dentro de su propio ámbito para poder desarrollar adecuadamente todas las tareas vinculadas a la OAE pero también a otras tareas que realizan.
- ❖ En la OAE Formal ***cuatro sobre los seis ámbitos implicados expresan la necesidad de una figura de gestión y seguimiento propia*** de la Oficina de Atención a la Empresa como tal, es decir, un personal propio de la OAE, que facilite la consecución de los objetivos.

Se detecta cuanto al personal interno de cada ámbito que el personal actual, en general, es suficiente en cinco sobre los seis ámbitos implicados para desarrollar adecuadamente todas las tareas vinculadas a la OAE. Ahora bien, se valora en términos generales la necesidad de un personal propio de la OAE que facilite la consecución de los objetivos del servicio.

E.4: ¿Los recursos materiales disponibles en la oficina son suficientes?

- ❖ Existen recursos materiales suficientes en la oficina.
- ❖ Ahora bien,
 - ***Tres sobre los seis ámbitos técnicos implicados***, que tienden a ser los que desarrollan más actividad en el espacio, afirman tener problemas de acceso o de funcionamiento con los dispositivos informáticos disponibles

E.5: ¿Las bases de datos y los programas utilizados son eficaces para hacer seguimiento?

- ❖ ***No existe una base de datos compartida*** entre todos los ámbitos técnicos implicados con el servicio. De manera que es imposible realizar un seguimiento de los casos de las personas usuarias.

La diversidad de programas informáticos y bases de datos utilizadas y la inexistencia de una base de datos conjunta implica ineficacia para hacer seguimiento.



5. INTERPRETACIONES, JUICIOS Y RECOMENDACIONES

a. Interpretaciones y juicios

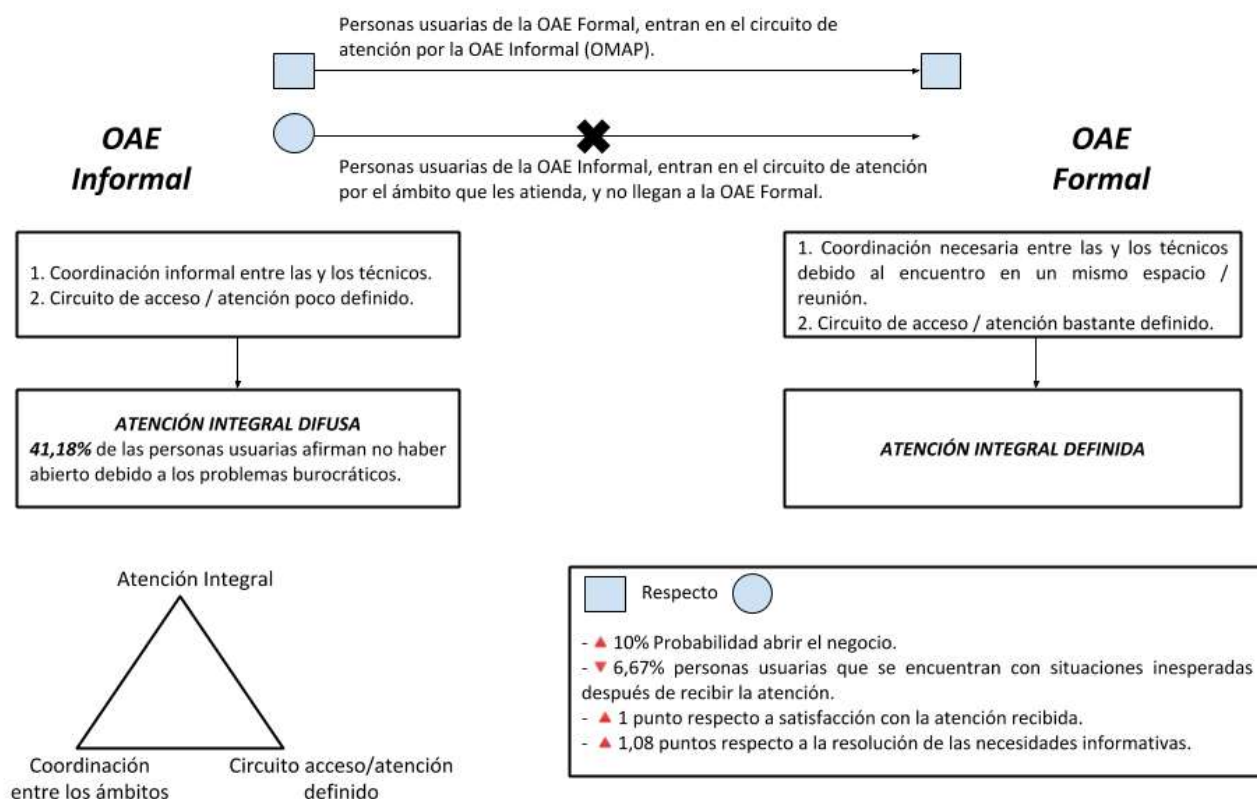
Las implantaciones empresariales han aumentado del 2017 al 2019, concretamente en **176 nuevas altas**. Hay que tener en cuenta, pese a este dato, que el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa solo ha estado en funcionamiento un año y que el impacto real que tiene sobre las nuevas implantaciones es reducido, de hecho, teniendo en cuenta los datos de los que se ha dispuesto en el proceso evaluativo, solo **21 casos de estas 176 nuevas altas han pasado por el circuito de atención** presencial de la OAE Formal o Informal. Aun así, se tiene que partir de la base que las personas usuarias solo asisten al servicio en caso de que lo requieran, de forma que no es un dato necesariamente negativo.

Es evidente que hay factores y elementos externos y de contexto, que no dependen del servicio de la Oficina de Atención a la Empresa que tienen una influencia positiva o negativa sobre las nuevas actividades empresariales, como por ejemplo los precios de los alquileres de los establecimientos, los cambios normativos, las simplificaciones de los trámites administrativos, las regulaciones urbanísticas o sanitarias, y muchísimos otros elementos. Es decir, que únicamente la OAE por sí misma no puede tener una influencia muy significativa sobre las nuevas implantaciones empresariales, lo que sí es obvio, es que si no se garantiza una buena atención a las personas que quieren establecer un negocio, comercio o empresa en Sant Boi, estas personas decidirán instalar su actividad en otro municipio.

Por lo tanto, **la Oficina de Atención a la Empresa es una condición necesaria pero no suficiente para garantizar un incremento de las implantaciones en Sant Boi**. Una buena atención no asegura que aquella persona decida instalar su negocio en el municipio, pero una mala atención muy probablemente provocará que aquella persona decida implantarse en otro municipio.

Tal como se ha observado anteriormente a través del análisis de los datos, es evidente que ser atendido o atendida por la **OAE Formal**, es decir, la reunión presencial con todos los y las técnicas de los ámbitos implicados, tiene un valor añadido respecto la atención en la **OAE Informal**, es decir, la atención individualizada de cada ámbito. Incrementa ligeramente las probabilidades de abrir un negocio, y garantiza para todos los casos la atención integral, debido a la coordinación de los y las técnicas presentes en la reunión y a la atención conjunta definida en un solo espacio, de forma que el acceso a la información y el asesoramiento se ofrece ligeramente mejor, respondiendo algo más a las necesidades informativas de las personas usuarias.

Observamos en la infografía a continuación los datos expuestos e interpretados hasta el momento, como también, la graficación de la relación entre coordinación - circuito de acceso/atención - atención integral. Es decir, si no se da coordinación entre los ámbitos y un circuito de acceso o atención definido, difícilmente se ofrecerá una atención integral.



A pesar del evidente valor añadido que supone la atención ofrecida por la OAE Formal, hay que tener en cuenta que muchas de las personas que se dirigen en general al servicio de la Oficina de Atención a la Empresa, sobre todo en el espacio de la OAE Informal, es decir, personas que se dirigen directamente a uno o dos de los ámbitos técnicos implicados, lo hacen con consultas y necesidades informativas muy específicas que no hay que resolver a través de la OAE Formal, porque implicaría una movilización y uso de los recursos municipales y de las personas técnicas absolutamente innecesario, puesto que aquellas personas no necesitan la atención conjunta de todos los técnicos, sino informaciones puntuales y muy específicas de un solo ámbito, o dos. De hecho, hay que tener en cuenta que de las 30 personas encuestadas de la OAE Informal, solo 8 afirmaban que habrían necesitado ser atendidos por otros servicios, y de estas ***solo 1 consideraba que habría tenido que ir a la OAE Formal.***

Pese a todo lo que se ha planteado anteriormente, y a lo largo del informe de evaluación, hay que volver ahora a una cuestión clave para plantear las siguientes interpretaciones. Aunque se ha decidido dividir el servicio de la OAE en el espacio Formal y el espacio Informal durante la evaluación para poder realizar de forma más cuidadosa el análisis de los datos, entendiendo que algunas de las preguntas de evaluación se respondían de forma diferente para la OAE Formal que para la Informal, hay que tener en cuenta que se trata de un único servicio, la Oficina de Atención a la Empresa, es por eso, que las próximas interpretaciones se harán de forma conjunta, desarrollando una interpretación del análisis de los datos en general para el servicio de la OAE.



Así pues, en primer lugar, hay que tener en cuenta que el servicio ha tenido una trayectoria de un año, de forma que está en proceso de desarrollarse y consolidarse, y que, en este sentido, existe un amplio consenso respecto las posibilidades de mejora del servicio en varias cuestiones. Aun así, hay que tener en cuenta que la existencia de la OAE ha contribuido a incrementar la coordinación entre los ámbitos sea formal o informal, y que ha implicado una mejora cuanto a la atención que se ofrece a las personas que quieren establecer un negocio en Sant Boi o que ya lo tienen y quieren realizar cambios y modificaciones.

En segundo lugar, los datos apuntan a un problema general con la posibilidad de generar trazabilidad de las atenciones a las personas usuarias. Es imposible realizar seguimiento teniendo en cuenta la dimensión estructura, tal como se ha observado en el apartado del análisis de los datos, existen demasiadas bases de datos diferentes, hecho que provoca que cada ámbito recoja sus propios datos, que difícilmente se comparten entre ellos, de forma que hay información que se pierde. Esta realidad sumada a la coordinación informal e inestable que se da entre los ámbitos individualmente, fuera de las reuniones de la OAE, dificulta algunas veces que las atenciones se puedan hacer con toda la información disponible de aquella persona usuaria.

En este sentido, tal como se ha observado, existen dificultades con la atención integral si no se da más coordinación entre los técnicos. Además, se detecta un problema cuanto a los criterios de derivación de las personas usuarias, ya no solo a la OAE Formal sino a otros ámbitos de la OAE Informal. Más allá de los criterios, hay también un problema con la información de la que disponen las personas técnicas en las convocatorias de las reuniones de la OAE, es demasiado escasa como para poder garantizar una atención adecuada e incrementa los esfuerzos del personal técnico previo a las atenciones, disminuyendo así la eficacia del servicio.

En tercer lugar, se detecta una carencia estructural respecto al personal disponible para hacer inspecciones del ámbito de actividades, hecho que por un lado, imposibilita realizar inspecciones de forma adecuada y eficaz, y por otro lado, implica que gran parte del trabajo que hacen las personas técnicas en cuanto a los requerimientos se pierda, generando una sensación de ineficacia.

Por otro lado, respecto a la campaña comunicativa, se percibe poco conocimiento en general del servicio y las acciones vinculadas, más allá de las asociaciones de comercio y empresarial. Este hecho se suma a un problema de poca comprensión y accesibilidad en la web de la OAE, que a pesar de ser completa, estéticamente es poco atractiva y provoca que la ciudadanía se pierda.

Finalmente, se percibe en términos generales un problema con los mecanismos de seguimiento y evaluación del propio servicio, la inexistencia de bases de datos conjuntas y accesibles, o la realización de encuestas de satisfacción, que por ahora es una tarea pendiente, dificultan poder valorar los resultados e impactos del servicio a medio y largo plazo.



b. Juicios colectivos

Se percibe de la revisión del análisis de los datos de la evaluación, respecto a resultados y procesos, que la OAE no solo incrementa la probabilidad de abrir un negocio, sino que además, acelera los trámites reduciendo significativamente el proceso burocrático. Pese a esta cuestión, se destaca que es positivo que haya personas usuarias que hayan pasado por la atención de la OAE y no hayan abierto su negocio por cuestiones vinculadas al incumplimiento de la normativa o por no ver claro el proyecto, puesto que se entiende que el servicio de la Oficina de Atención a la Empresa tiene que servir para garantizar que aquellas personas que decidan implantar su negocio en Sant Boi tengan claro cuál es su proyecto comercial y que pueda ser sostenible en el tiempo, garantizando a la vez el cumplimiento de la normativa.

Se remarca que aunque los resultados de la atención a la OAE Formal son en general positivos, no todos los casos que llegan individualmente a un ámbito en el espacio de la OAE Informal, tienen porque llegar a la reunión conjunta con los técnicos. Los resultados de la evaluación no pueden conducir a que todas las personas usuarias quieran llegar a la OAE Formal porque posiblemente, en un volumen importante de casos, con la consulta específica con un ámbito aquella persona ya podrá resolver su consulta. De aquí deriva la necesidad, desde la visión de la estructura, de definir qué requisitos o criterios son indispensables para llegar a la atención en la OAE Formal. Aun así, se destaca que hace falta una visión global del servicio, incrementando la coordinación entre los ámbitos en el espacio de la OAE Informal, realizando consultas y derivaciones entre ámbitos, evitando OAE Formales si no son necesarias, pero garantizando un servicio y atención de calidad a la persona usuaria.

Esta reflexión anterior se vincula directamente con la necesidad de disponer de una base de datos conjunta, a través de la cual poder registrar los circuitos de atención por los que pasa la persona usuaria, pudiendo generar un seguimiento y trazabilidad tanto de las atenciones individuales de los diferentes ámbitos, como de las atenciones conjuntas en el espacio de la OAE Formal. En este sentido, se plantea que no es positivo que las atenciones que se realicen y la información que se extrae no quede recogida en ninguna parte, y que dependa de la memoria de las personas técnicas saber cuáles eran las necesidades informativas y las demandas de aquella persona. Desde esta perspectiva, se observa que la OAE genera conocimiento, y que hay que gestionarlo y recogerlo para que no se pierda, que no quede solo a la memoria de una persona técnica.

Por otro lado, cuanto a las convocatorias que realiza la OMAP de las reuniones a las OAE Formales, se plantea que hay que homogeneizar y ampliar la información previa de los casos de las personas usuarias de la que disponen los y las técnicas. A la vez, cuanto a las convocatorias, se detecta una problemática en cuanto a su gestión, detectando por un lado, que quizás habría que plantear la posibilidad que el personal técnico de los ámbitos pueda añadir o editar las convocatorias de las reuniones a la OAE Formal, y por otro lado, que habría que convocar a todos y todas las técnicas de los ámbitos, y que aparezca en la agenda de todos y todas. El punto de las convocatorias es también interesante porque se detecta que a



menudo las líneas telefónicas de la OMAP están ligeramente saturadas, y que, en consecuencia, muchas llamadas llegan directamente al personal técnico de los ámbitos, de forma que permitirles poder editar y añadir convocatorias, podría reducir la percepción de las personas usuarias en cuanto a los trámites burocráticos en el circuito de acceso al servicio.

Se valora en términos generales, que si se dispusiera de una base de datos compartida, se revisara la gestión de las convocatorias a las reuniones de la OAE y se garantizara una figura de coordinación y dinamización del espacio, es decir, si se cubrieran las principales carencias detectadas por el proceso evaluativo en cuanto a la estructura y los procesos, se podría reducir ligeramente la carga de tareas del personal técnico, ofreciendo a la vez un mejor servicio a las personas usuarias.

En cuanto a la materialización de estas cuestiones, en forma de recomendación, se considera que es una prioridad como primera acción a realizar la unificación de los datos disponibles en una sola base de datos, a través del gestor de expedientes.

Finalmente, como cuestiones más generales, se observa, por un lado, la carencia de una figura responsable de referencia más próxima al servicio, a la que comunicar los casos de las atenciones más destacables y complejas, para gestionar su resolución. Y por otro lado, la necesidad de generar espacios de debate y encuentro entre los y las técnicas, y las figuras de coordinación, para poder consensuar hacia donde debe tender o evolucionar el servicio, que implica, cuáles son sus objetivos o como tiene que funcionar.



6. RECOMENDACIONES

Mantener una campaña comunicativa sostenida en el tiempo y no puntual.

Establecer un sistema de recogida de datos conjunto (base de datos compartida) que permita generar un seguimiento de las personas usuarias.

Consensuar entre el nivel técnico y el político y de coordinación, cuáles son los objetivos y principios por los que se tiene que regir el servicio en el futuro en el supuesto de que se quieran hacer cambios.

Hacer más usable la página web del servicio.

Garantizar personal suficiente para realizar inspecciones.

Disponer de un personal propio de la OAE que pueda asumir tareas de coordinación y dinamización del servicio, seguimiento de las personas usuarias y comunicación.

Disponer de mecanismos de seguimiento y evaluación a largo plazo, como por ejemplo encuestas de satisfacción a las personas usuarias.

Generar criterios de derivación de las consultas o fichas estandarizadas para recoger la información de las personas usuarias que se compartan entre ámbitos.



7. INFOGRAFÍA - RESUMEN RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En el marco de la elaboración del informe ejecutivo, con el fin de recoger de forma visual los hallazgos y resultados de la evaluación, se realizó la infografía que se adjunta a continuación. En la parte inferior, se ubican los principales resultados y impactos del servicio. En el panel central, se despliegan las conclusiones principales de la evaluación, y alrededor se ubican las recomendaciones, las que se disponen en los laterales del panel están asociadas a la conclusión, en cambio, las recomendaciones superior e inferior son generales, y no tienen asociación directa con ninguna de las conclusiones en concreto.

Recomendaciones

Disponer de una figura de referencia de la OAE que asuma tareas de coordinación, comunicación, seguimiento y dinamización del servicio



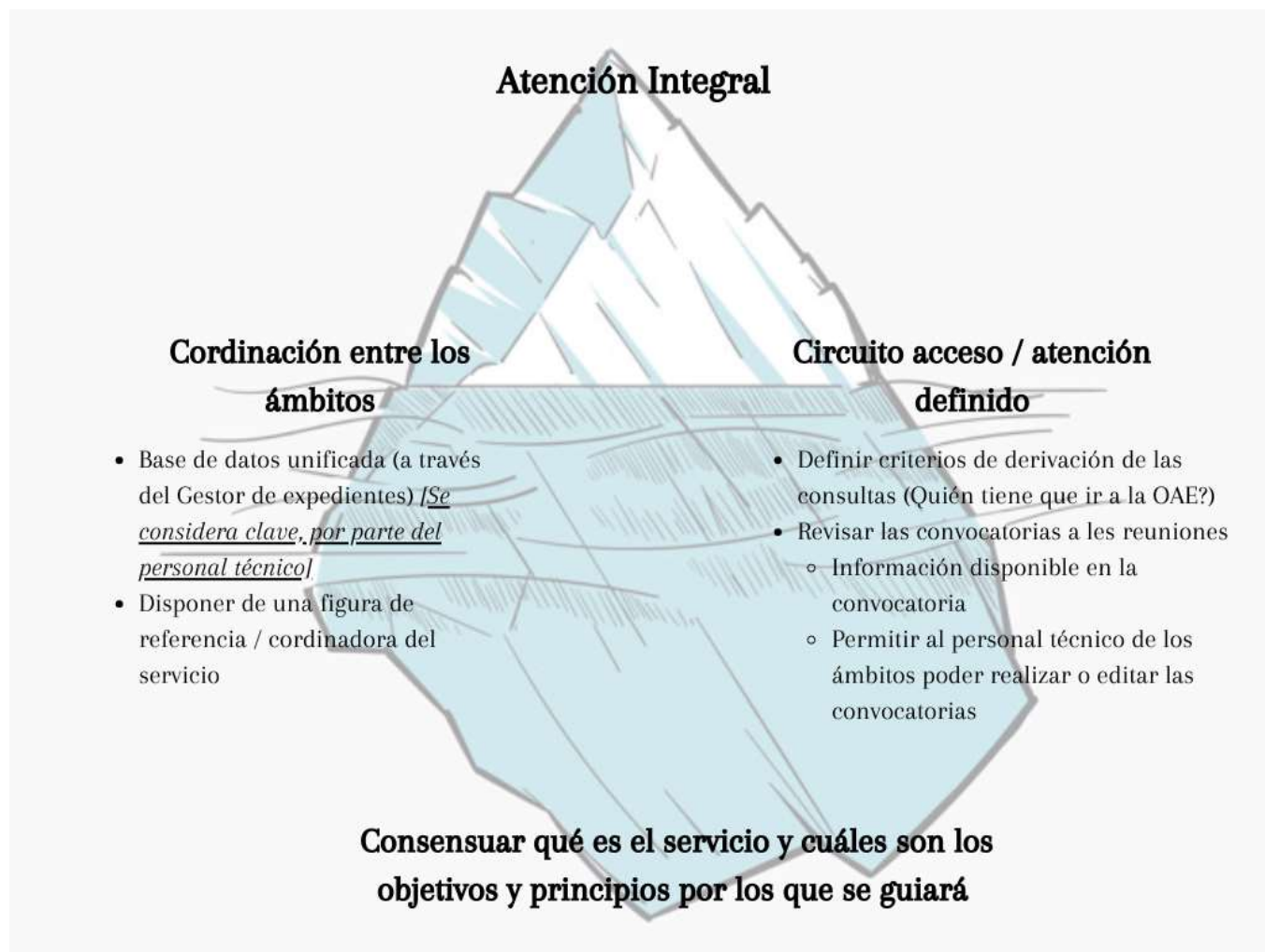
LA OAE EN CIFRAS: RESULTADOS DEL SERVICIO

- Ser atendido en la Oficina de Atención a la Empresa respecto la atención individual de algún ámbito:
- Incrementa un 10% las probabilidades de abrir el negocio.
 - Reduce un 6,67% las probabilidades de encontrarse con una situación inesperada después de la atención.
 - Incrementa 1 punto la satisfacción con la atención.
 - Incrementa 1,08 puntos la percepción de resolución de las dudas.
 - Acelera los trámites y reduce el proceso burocrático en la atención.



8. INFOGRAFÍA - CONCLUSIONES PRINCIPALES DE LA EVALUACIÓN

A raíz de la sesión grupal con los y las técnicas implicadas con el servicio, que dió fin al proceso evaluativo, se extrajeron algunas conclusiones principales de la evaluación que se optó por graficar en forma de iceberg, tal como se observa en la siguiente infografía. Se entiende que la base que sustenta el iceberg es la necesidad de consensuar qué es el servicio y cuáles son sus objetivos, elemento que va a ser clave para el futuro desarrollo de la Oficina de Atención a la Empresa. A nivel intermedio, sustentando la cúspide del iceberg, se ubican la coordinación entre los ámbitos y el circuito de acceso y/o atención definido, entendiendo que si esto se cumple, se conseguirá ofrecer la atención integral a las personas usuarias. Estas conclusiones, como puede observarse, están directamente entrelazadas con las recomendaciones a las que el personal técnico del servicio dió más importancia.





V. CONCLUSIONES

La conclusión principal que se extrae de ésta experiencia es que es posible realizar una evaluación exprés en un período de tres meses, aunque con algunos condicionantes. En primer lugar, la necesidad que la evaluanda sea acotada y dimensionable, es decir, un programa o un servicio delimitado. Se valora la dificultad de reproducir esta misma experiencia para un plan o una política, puesto que la formulación de la teoría del cambio de estas unidades de evaluación, así como la construcción de una matriz de evaluación, y el desarrollo del trabajo de campo para responder las preguntas de evaluación, no serían posibles en un período temporal tan delimitado.

En segundo lugar, cabe destacar la relevancia de basar la evaluación en una perspectiva pluralista. Tal como ya se ha apuntado anteriormente, el hecho de integrar el personal técnico del servicio en el equipo de evaluación facilita que los plazos de las primeras fases de la evaluación se reduzcan drásticamente, fundamentalmente porque su conocimiento del servicio es amplio, de modo que accediendo a ellos y ellas, la definición de la unidad de evaluación, la formulación de la teoría del cambio y la operacionalización de la evaluación pueden realizarse prácticamente en una o dos sesiones de trabajo conjunto. El conocimiento del servicio se realiza en mucha profundidad a gran velocidad.

En tercer lugar, se detecta la imposibilidad de desarrollar la metodología de forma adecuada, consiguiendo resultados veraces y recomendaciones útiles, sin que una persona (mínimo) formada en evaluación y con dedicación exclusiva en el proceso evaluativo desarrolle las tareas durante un período de tres meses. Cabe remarcar la importancia de asegurar unas condiciones laborales dignas para ésta persona profesional de la evaluación que desarrollará el proceso evaluativo, con el fin que la evaluación se desarrolle prestando atención a los detalles, pudiendo desarrollar diversas técnicas cualitativas y cuantitativas para dar respuesta a las preguntas de evaluación, a la vez intentando llegar al máximo de actores clave posibles, teniendo así una evaluación sistemática, veraz y sensible a diversas opiniones y voces dentro y fuera del servicio. Por otro lado, enmarcado en esta lógica, es importante contar con un/a profesional de la evaluación de modo que el proceso se desarrolle de forma ética y metodológicamente adecuada.

Es relevante también el encaje del proceso evaluativo con el *“diamante de la usabilidad”*, es decir, que encaje con los TROC¹: Transparencia, relevancia, oportunidad y claridad. Para el caso de la evaluación de la Oficina de Atención a la Empresa, se valora que el proceso ha sido transparente en tanto que se ha estado en contacto permanente con el personal técnico del servicio, pero también con los referentes técnico y político del servicio, y de algún modo también, con el presidente y la presidenta de las asociaciones de empresarios y comerciantes. En segundo lugar, la evaluación es relevante puesto que se trata de un servicio con un año de trayectoria que ha empezado a tener primeros resultados, por lo que, despertaba el interés de la coordinación técnica y política del servicio, pero también por parte del personal técnico, en saber cómo funciona el servicio y qué resultados está

¹Información extraída de las sesiones formativas del Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la Universidad Complutense de Madrid.



consiguiendo. En este sentido, es clara la oportunidad, se solicita la evaluación con el fin de comprender qué está sucediendo con el servicio y valorar qué cambios pueden plantearse. Finalmente, cuanto a claridad, no sólo se ha presentado un informe de la evaluación, usando un lenguaje claro y sencillo, sino que además, se han presentado el informe ejecutivo y una infografía resumen con los principales resultados y recomendaciones de la evaluación. De este modo, con el encaje de la alineación de la evaluación con los TROC, trata de incrementarse en la medida de lo posible la usabilidad de la evaluación.

Cerrando el apartado de las conclusiones, se valora muy positivamente la experiencia de la evaluación desde la perspectiva pluralista, la participación del personal técnico del servicio en el proceso evaluativo, no sólo lo ha enriquecido, sino que además, ha servido para plantear primeros cambios internos en los distintos ámbitos implicados, dando así un primer uso a la evaluación. A su vez, el personal técnico ha valorado muy positivamente el proceso evaluativo, cuestión que puede ser muy interesante en el sentido de seguir consolidando la cultura de la evaluación en la organización municipal. Desde esta perspectiva, tal como se ha ido desarrollando en el documento, se ha cumplido con la evaluación formativa.



VI. BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, L. F., & Bustelo, M. (2010). Gobernanza y evaluación: una relación potencialmente fructífera. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (4), 23-51.

Christie, C. A., & Alkin, M. C. (2008). Evaluation theory tree re-examined. *Studies in Educational Evaluation*, 34(3), 131-135.

Gerència de Desenvolupament Econòmic i Ocupació – Àrea de Desenvolupament Econòmic Local. Diputació de Barcelona. (2016). Oficines d'atenció a l'empresa. Anàlisi de casos a la província de Barcelona. *Diputació de Barcelona*.

House, E. R. (1992). Tendencias en evaluación. *Revista de Educación*, 299(3), 12.

Izquierdo, B. (2008). De la evaluación clásica a la evaluación pluralista. Criterios para clasificar los distintos tipos de evaluación. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, (16), 115-134.

Ligero Lasa, J. A. (2012). *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa*. Madrid: CEU Ediciones, 2011 Madrid: CEU Ediciones, 2011.

Patton, M. Q. (2002). Utilization-focused evaluation (U-FE) checklist. *Evaluation Checklists Project*.

Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies*. Pearson College Division.