



EVALUACIÓN EXTERNA DEL PROGRAMA “PUENTES AGENDA URBANA”

INFORME. Informe final de evaluación

Dirección:

Diputación de Granada.

Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible.

Realizado por:

Factor H

Equipo técnico:

Factor H: Ana Cirera
 Beatriz Azanza
 María Rivas

Diseño portada y maquetación:

Factor H

(imagen de Freepik)

Octubre de 2022.

ÍNDICE

1. Contexto de la evaluación	6
1.1 Objetivos y alcance de la evaluación	6
1.2 Enfoque metodológico	7
2. La implementación de PUENTES	10
2.1 El Programa PUENTES.....	10
2.2 Los procesos del Programa	12
2.3 La ejecución del Programa	25
3. La eficacia de PUENTES	35
3.1 Capacitación y empleabilidad.....	35
3.2 Cumplimiento de expectativas.....	37
3.3 Satisfacción	38
3.4 Contribución territorial.....	47
4. El impacto de PUENTES.....	49
4.1 Impacto en el alumnado: inserción laboral y emprendimiento	49
4.2 Impacto en el desarrollo sostenible	55
5. Conclusiones	59
6. Recomendaciones.....	64
ANEXO I. Evidencias de los trabajos realizados.....	66
Cuestionarios	67
Guiones de entrevistas	80

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS


Figura 1. Esquema de contenidos de la evaluación externa de PUENTES	8
Figura 2. Fases de la evaluación externa del Programa PUENTES	8
Figura 3. Agentes institucionales del Programa PUENTES.....	11
Figura 4. Mapa general de procesos de PUENTES	13
Figura 5. Proceso de planificación y difusión (A)	14
Figura 6. Proceso de selección de alumnado en prácticas, equipo tutorial y personas mentoras (B)	15
Figura 7. Nivel de adaptación de los perfiles del alumnado a los proyectos asignados	16
Figura 8. Proceso de formación y orientación (C)	18
Figura 9. Aspectos considerados en el diseño del programa de prácticas.....	20
Figura 10. Tipo de actividades programadas y desarrolladas	20
Figura 11. Percepción del equipo tutorial sobre efectividad del contacto con el alumnado	21
Figura 12. Alcance del seguimiento realizado al alumnado por el equipo tutorial	22
Figura 13. Frecuencia y vías de contacto del alumnado con personas mentoras.....	22
Figura 14. Proceso de desarrollo de las prácticas (D)	23
Figura 15. Proceso de seguimiento y evaluación (E)	24
Figura 16. Proyectos del Programa PUENTES (1ª edición), por ámbitos temáticos	26
Figura 17. Alineación de proyectos del Programa PUENTES (1ª edición) con la Agenda Urbana Española	27
Figura 18. Distribución geográfica de los proyectos seleccionados del Programa PUENTES (1ª edición)	28
Figura 19. Distribución del alumnado en prácticas por sexo.....	29
Figura 20. Principales motivaciones para participar en PUENTES (1ª edición).....	29
Figura 21. Distribución del alumnado por tipo de estudios y ámbito de conocimiento	30
Figura 22. Frecuencia de desarrollo de las sesiones de seguimiento de las prácticas.....	31
Figura 23. Distribución de personas mentoras por ámbito profesional	32
Figura 24. Distribución de horas de formación recibidas por alumno/a	33
Figura 25. Percepción del alumnado sobre la mejora de sus competencias laborales	35
Figura 26. Percepción del alumnado sobre la mejora de sus competencias para la búsqueda de empleo.....	36
Figura 27. Percepción del equipo tutorial sobre el cumplimiento de expectativas del alumnado.....	38
Figura 28. Aspectos organizativos susceptibles de mejora	39
Figura 29. Percepción del equipo tutorial sobre su propia organización de las prácticas.....	39
Figura 30. Percepción del equipo tutorial sobre la coordinación entre agentes del Programa	40
Figura 31. Satisfacción de las entidades locales con aspectos organizativos del Programa PUENTES	41
Figura 32. Valoración de la coordinación entre agentes que intervienen en PUENTES.....	41
Figura 33. Satisfacción del alumnado con la organización del Programa PUENTES.....	42
Figura 34. Satisfacción del alumnado con el diseño y desarrollo de la práctica	43

Figura 35. Percepción del alumnado sobre la incidencia del tutor/a en el desarrollo de su itinerario	43
Figura 36. Percepción del alumnado sobre la incidencia de la persona mentora en el desarrollo del itinerario.....	44
Figura 37. Satisfacción del alumnado con la organización del programa de prácticas	44
Figura 38. Satisfacción global del alumnado con el desarrollo del itinerario.....	45
Figura 39. Aspectos susceptibles de mejora para un mayor impacto en el territorio.....	46
Figura 40. Valoración global del efecto de Puentes sobre el alumnado.....	47
Figura 41. Percepción de entidades locales sobre la relevancia de los proyectos desarrollados	47
Figura 42. Percepción del equipo tutorial y entidades locales sobre contribución del alumnado al desarrollo de los proyectos	48
Figura 43. Situación laboral tras finalizar Puentes, 31/1/22 (1ª edición).....	50
Figura 44. Perfil de empleos tras finalizar Puentes, 31/1/22 (1ª edición)	51
Figura 45. Situación laboral a los 6 meses de finalizar Puentes, 30/6/22 (1ª edición)	52
Figura 46. Perfil de empleos a los 6 meses de finalizar Puentes, 30/6/22 (1ª edición)	53
Figura 47. Empleos a los 6 meses de finalizar Puentes, por sectores	53
Figura 48. Efecto del Programa en el descubrimiento de vocaciones profesionales	54
Figura 49. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 1 de la AUE	55
Figura 50. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 3 de la AUE	56
Figura 51. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 4 de la AUE	56
Figura 52. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 6 de la AUE	57
Figura 53. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 7 de la AUE	57
Figura 54. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 8 de la AUE	58
Figura 55. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 9 de la AUE	58
 Tabla 1. Ficha técnica de las encuestas	 9
Tabla 2. Relación de personas entrevistadas	10
Tabla 3. Resumen de horas de formación, orientación y prácticas desarrolladas	33

1. Contexto de la evaluación

La Diputación de Granada, desde la Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible, ha puesto en marcha el Programa Puentes Agenda Urbana (en adelante, el Programa o Puentes) en colaboración con la Universidad de Granada, el Consejo Social de la Universidad de Granada y Ayuntamientos y Mancomunidades de la provincia.

Se trata de un programa piloto que posibilita la realización de prácticas extracurriculares a jóvenes de la universidad en el marco de actuaciones de las Agendas Urbanas Locales de distintos municipios de la provincia granadina en fase de desarrollo.



- Las Agendas Urbanas Locales pretenden orientar las políticas urbanas sostenibles de pueblos y ciudades con objetivos sociales, ambientales y económicos.
- Están basadas en los principios y objetivos de la Agenda Urbana Española, que constituye la hoja de ruta hasta 2030 para hacer de pueblos y ciudades ámbitos de convivencia amables, acogedores, saludables y concienciados.
- La Diputación de Granada ha puesto en marcha dos programas de concertación específicos para apoyar a entidades locales de la provincia en el proceso de planificación e implementación de sus Agendas Urbanas Locales, basadas en la participación ciudadana y siguiendo la metodología de la Agenda Urbana Española.

Para los ayuntamientos/mancomunidades que desarrollan con la Diputación de Granada actuaciones de Agenda Urbana, el Programa ofrece la posibilidad de recibir a jóvenes en prácticas, preferentemente de la comarca, y para los y las jóvenes la oportunidad de incorporarse a un proceso formativo y realizar prácticas extracurriculares tutorizadas en el marco de actuaciones de las Agendas Urbanas Locales de los distintos municipios relacionadas con su formación académica.

1.1 Objetivos y alcance de la evaluación

Uno de los procesos clave del Programa es el seguimiento y evaluación, que es especialmente importante dado que Puentes es actualmente un piloto que desarrolla su primera edición. Para llevar a cabo la evaluación externa del Programa, la Diputación de Granada cuenta con la asistencia técnica de Factor H.

El ámbito de evaluación del Programa Puentes ha sido el siguiente:

- El **ámbito temporal** de la evaluación comprende desde el inicio de la primera edición del Programa (julio de 2021) hasta su finalización (diciembre de 2021).
- El **ámbito programático** lo constituye el Programa Puentes Agenda Urbana, evaluándose todos sus procesos.
- El **ámbito poblacional** está conformado por todos los agentes implicados en el Programa, incluyendo tanto a gestores como a beneficiarios.
- El **ámbito territorial** de la evaluación es la provincia de Granada en general, y los municipios y territorios en los que desarrollan las actuaciones del Programa en particular.

La evaluación ha consistido en un proceso de valoración sistemático y mixto que se ha llevado a cabo combinando diversas técnicas cuantitativas y cualitativas que permiten analizar la ejecución del Programa, la satisfacción de los agentes implicados, los resultados logrados y los impactos generados con el desarrollo de las actividades de PUENTES.

La evaluación externa de la ejecución, los resultados y los efectos del Programa PUENTES ha tenido dos objetivos específicos:



- Diseñar una metodología y herramientas de trabajo para la evaluación adaptada a las características del Programa.
- Realizar una evaluación externa del Programa, desde un enfoque metodológico mixto (cuantitativo y cualitativo), que permita el análisis de los procesos, resultados y sus efectos.

1.2 Enfoque metodológico

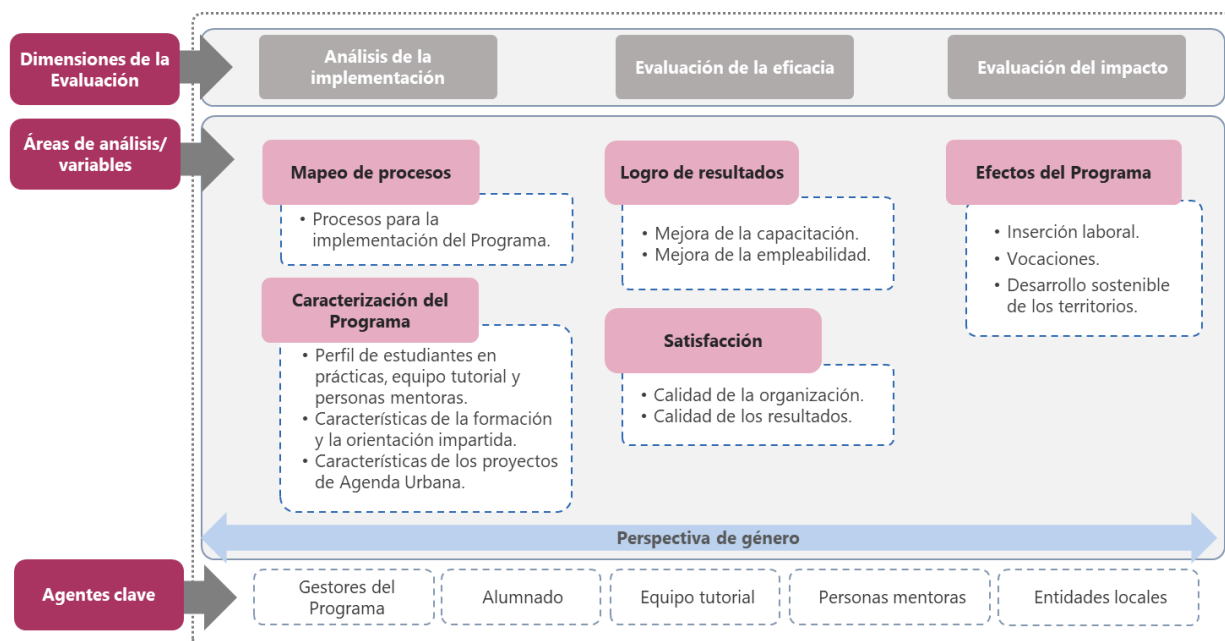
La evaluación externa de PUENTES se ha basado en la aplicación de una metodología de carácter mixto (combinando aspectos cuantitativos y cualitativos), integral y sistémico, participativo y que incorpora la perspectiva de género.

Para ello, se ha aplicado un enfoque evaluativo basado en cuatro **criterios de evaluación**: ejecución, eficacia, satisfacción e impacto, que permite analizar la implementación del Programa, sus resultados y el impacto en su público objetivo.

- **Implementación**, valorando la forma en la que se ha materializado la estrategia de intervención del Programa.
- **Eficacia**, valorando hasta qué punto los objetivos previstos han sido alcanzados con los resultados obtenidos de la implementación.
- **Satisfacción**, valorando en qué medida los distintos agentes participantes están satisfechos con el funcionamiento y resultados del Programa.
- **Impacto**, valorando la influencia del Programa en el cambio de situación de las variables sobre las que se pretende incidir (desarrollo sostenible y empleo juvenil).

Para el análisis de la información se ha utilizado un enfoque de triangulación de datos dirigido a minimizar los sesgos que la información obtenida mediante las distintas técnicas de investigación pudiera tener si se considerase de forma independiente, así como a contrastar la validez y fiabilidad de los datos obtenidos, considerando la información disponible y el aún reducido grado de desarrollo del sistema de seguimiento con que cuenta el Programa.

Figura 1. Esquema de contenidos de la evaluación externa de PUEENTES



Fuente: Elaboración propia.

Este enfoque metodológico se ha materializado en un proceso de evaluación articulado en torno a 4 fases de trabajo, en las que ha aplicado una combinación de técnicas de investigación cuantitativas y cualitativas para alcanzar una aproximación a los ámbitos de evaluación con mayor riqueza y variedad.

Figura 2. Fases de la evaluación externa del Programa PUEENTES



Fuente: Elaboración propia.

Una vez finalizada la intervención¹, se ha completado el proceso de evaluación abarcándose todas las dimensiones previstas: la implementación del Programa, sus resultados y eficacia y su impacto. Con respecto al impacto, no obstante, es preciso señalar que se trata de una aproximación a los efectos del Programa, puesto que para poder observarlos se requeriría que hubiera transcurrido un plazo de tiempo aun mayor.

Así, el presente documento constituye el informe final de evaluación, en el que se recoge un análisis de la implementación del Programa, de su eficacia en términos de logro de resultados y de satisfacción de las distintas partes intervinientes en su desarrollo, así como de su impacto tanto en el alumnado participante como en los territorios en los que se ha desarrollado.

¹ Se considera el 31/12/21 como fecha de finalización de la primera edición de PUEENTES.

El análisis que se recoge en el presente informe se ha llevado a cabo a partir de un trabajo de revisión documental y de información registral, de la realización de encuestas al equipo tutorial, al alumnado y a las entidades locales, y de las entrevistas en profundidad que el equipo evaluador ha realizado en la fase final de desarrollo de la primera edición del Programa a las personas responsables de la coordinación de Puentes, a tutores y a personas mentoras.

Tabla 1. Ficha técnica de las encuestas

Encuesta a equipo tutorial	
Universo	Tutores y tutoras de la primera edición de Puentes
Tamaño de la población	12 personas
Muestra	Se han obtenido un total de 12 respuestas de tutores, lo que supone una tasa global de respuesta del 100%
Margen de error y nivel de confianza	Error máximo para un nivel de confianza del 95%: 0,0%
Método de administración	Cuestionario online estructurado con 17 preguntas
Fechas de realización	Entre los días 27 de diciembre de 2021 y 13 de enero de 2022
Encuesta a alumnado en prácticas (finalización Puentes)	
Universo	Alumnado en prácticas de la primera edición de Puentes
Tamaño de la población	28 personas
Muestra	Se han obtenido un total de 21 respuestas de jóvenes en prácticas, lo que supone una tasa global de respuesta del 75,0%
Margen de error y nivel de confianza	Error máximo para un nivel de confianza del 95%: 10,89%
Método de administración	Cuestionario online estructurado con 27 preguntas
Fechas de realización	Entre los días 12 de enero y 17 de febrero de 2022
Encuesta a alumnado en prácticas (5 meses tras finalización de Puentes)	
Universo	Alumnado en prácticas de la primera edición de Puentes
Tamaño de la población	28 personas
Muestra	Se han obtenido un total de 13 respuestas de participantes, lo que supone una tasa global de respuesta del 46,4%
Margen de error y nivel de confianza	Error máximo para un nivel de confianza del 95%: 20,26%
Método de administración	Cuestionario online estructurado con 4 preguntas
Fechas de realización	Entre los días 11 y 19 de mayo de 2022
Encuesta a entidades locales	
Universo	Entidades locales participantes en la primera edición de Puentes (entidades supramunicipales y ayuntamientos)
Tamaño de la población	20 entidades
Muestra	Se han obtenido un total de 17 respuestas de entidades locales, lo que supone una tasa global de respuesta del 85,0%
Margen de error y nivel de confianza	Error máximo para un nivel de confianza del 95%: 9,44%
Método de administración	Cuestionario online estructurado con 10 preguntas
Fechas de realización	Entre los días 20 de enero y 23 de febrero 2022

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Relación de personas entrevistadas

Perfil	Persona entrevistada	Temática	Fecha de la entrevista	Medio de realización
Tutor/a	Emilio Caro	Turismo sostenible	2/12/21	Telefónica
	Manuel Ávila	Desarrollo empresarial	1/12/21	Telefónica
	Gerónimo Sánchez	Sector agroalimentario	1/12/21	Telefónica
	Ángel L. Lozano	Turismo sostenible	2/12/21	Telefónica
	José M ^a Castro	Economía de los cuidados	2/12/21	Videoconferencia
Mentor/a	María José López	Turismo sostenible	9/12/21	Escrita
	Antonio M. Peña	Desarrollo empresarial / Turismo sostenible	10/12/21	Escrita
	José María Manzano	Construcción sostenible y ordenación del territorio	16/12/21	Videoconferencia
	Montserrat Zamorano	Turismo sostenible	16/12/21	Escrita
Responsable de gestión y coordinación del Programa	Eugenia Morillas	-	23/11/21 y 25/11/21	Videoconferencia
	Jorge López	-		

Fuente: Elaboración propia.

2. La implementación de PUENTES

2.1 El Programa PUENTES

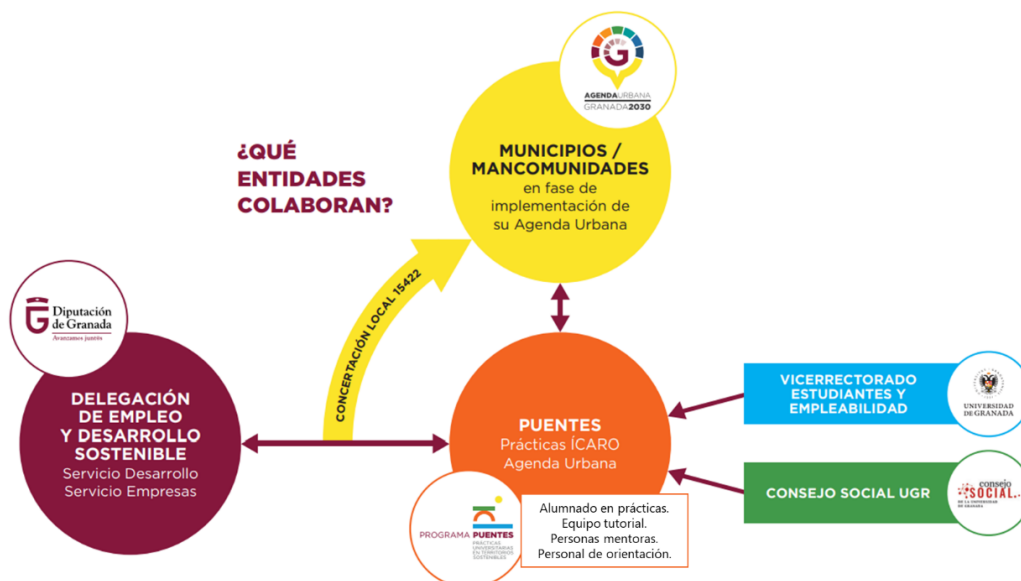
PUENTES es un programa de colaboración institucional entre la Diputación de Granada, la Universidad de Granada, el Consejo Social de la Universidad y ayuntamientos/mancomunidades para promover la adquisición de competencias profesionales de estudiantes universitarios a través de prácticas de apoyo a la implementación de las Agendas Urbanas Locales.

El Programa se integra en un contexto de colaboración previa entre la Diputación y la Universidad de Granada, concretamente en el marco del Convenio de colaboración suscrito entre ambas entidades en materia de prácticas, a través del que aúnan esfuerzos para fortalecer la formación práctica de estudiantes permitiendo aplicar y complementar los conocimientos teóricos adquiridos, favoreciendo la adquisición de competencias profesionales que faciliten su empleabilidad y fomenten su capacidad de emprendimiento.

Se distinguen, por tanto, cuatro agentes institucionales clave:

- La **Diputación de Granada**, a través de la Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible, como responsable de la gestión y coordinación general del Programa.
- La **Universidad de Granada**, que participa fundamentalmente en la preselección y selección de las candidaturas de estudiantes.
- El **Consejo Social de la Universidad de Granada**, con un papel clave en la identificación y selección de personas mentoras afines a los proyectos.
- Los **ayuntamientos y mancomunidades** que desarrollan con la Diputación actuaciones de Agenda Urbana, que son responsables de la recepción y acogida del alumnado, aportando sus instalaciones y prestando apoyo logístico.

Figura 3. Agentes institucionales del Programa PUEENTES





Fuente: Programa PUEENTES.

Además de este conjunto de agentes institucionales, intervienen en el proceso otras figuras relevantes como son las personas responsables de la coordinación del Programa, el alumnado en prácticas, el equipo tutorial, las personas mentoras y el personal técnico de orientación.

- Las personas **responsables de la coordinación del Programa** pertenecen a la Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible de la Diputación de Granada, y son quienes se encargan del despliegue de las actividades de PUEENTES a nivel técnico.
- **El alumnado en prácticas:** personas destinatarias del Programa, jóvenes menores de 30 años estudiantes de la Universidad de Granada inscritos en el programa de prácticas ICARO, en las titulaciones (grados, máster) afines a las actuaciones contempladas en las Agendas Urbanas de cada territorio.
- El **equipo tutorial** del Programa: son las personas que deben planificar, estimular, dirigir, seguir y evaluar el proceso de aprendizaje del alumnado en prácticas y de su proyecto de Agenda Urbana.
- Las **personas mentoras:** profesionales de reconocido prestigio que realizan una labor de mentorización estratégica sobre el alumnado en prácticas, mediante sesiones de trabajo acordadas para ello.
- El **personal técnico de orientación:** profesionales cuya función es la de mejorar la empleabilidad del alumnado en prácticas durante su formación.

Los objetivos del Programa se definen en torno a dos grandes ámbitos: el desarrollo sostenible, por un lado, y el empleo de los y las jóvenes por otro. Así, PUEENTES tiene los siguientes objetivos:

 <p>Desarrollo sostenible</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Apoyar la implementación de proyectos específicos de la Agenda Urbana Local de los municipios objeto del programa, mediante el desarrollo de proyectos/actuaciones de sus Planes de Acción. » Colaborar en la lucha contra la despoblación, generando oportunidades de empleo que fijen el talento joven y rejuvenezcan los territorios.
 <p>Empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> » Favorecer la inserción sociolaboral de jóvenes universitarios/as, a través de formación especializada y de la realización de prácticas extracurriculares ICARO en actuaciones contempladas de las Agendas Urbanas de la provincia de Granada.

Para lograr estos objetivos, el Programa contempla el desarrollo de prácticas universitarias extracurriculares en proyectos de Agenda Urbana local, que se complementan con un proceso formativo ad hoc al alumnado participante que incluye tutorización y mentorización, así como con orientación para el empleo y autoempleo.

PUNTES se dirige a jóvenes menores de 30 años, estudiantes de la Universidad de Granada inscritos en el programa de prácticas ICARO, en titulaciones de grado² o máster afines a las actuaciones contempladas en las Agendas Urbanas de cada territorio que se seleccionan en cada convocatoria.

2.2 Los procesos del Programa

Uno de los objetivos específicos de la evaluación externa de PUNTES ha sido el de diseñar una metodología evaluativa adaptada a las características del Programa, para lo que se ha abordado en primer lugar una identificación y mapeo de procesos clave.

El diseño de los procesos del Programa permite examinar los elementos fundamentales del sistema de gestión de cara a facilitar su programación, gestión, ejecución, seguimiento y evaluación.

A partir de la información documental facilitada por la Diputación de Granada, se han identificado las relaciones entre tareas y actividades de todo el ciclo de vida del Programa, se ha analizado el flujo de información, las competencias de cada agente clave implicado y los mecanismos de seguimiento y evaluación previstos.

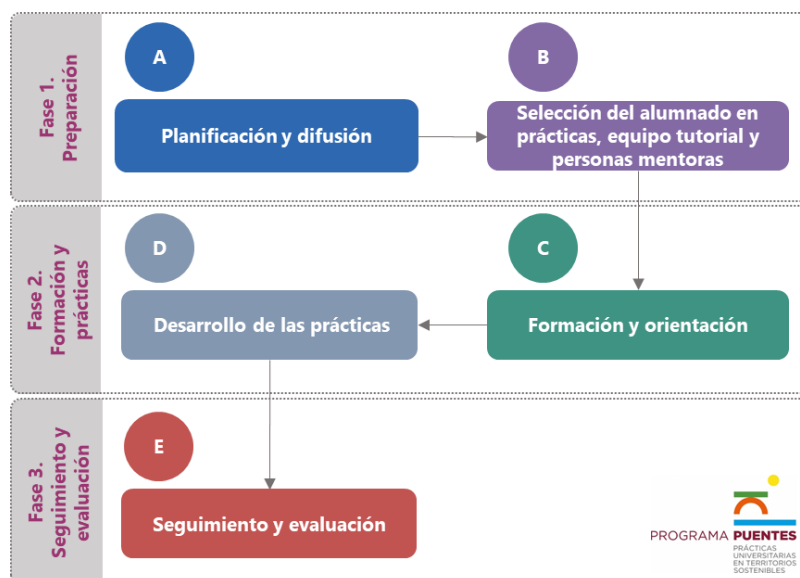
Este mapeo de procesos ha sido objeto de revisión conjunta y de validación con las personas responsables de la coordinación del Programa.

El ciclo de vida del Programa se desarrolla en tres grandes fases: (1) preparación, (2) formación y prácticas y (3) seguimiento y evaluación. Dentro de cada una de estas fases se han identificado un total de cinco procesos:

- A. Planificación y difusión.
- B. Selección del alumnado en prácticas, equipo tutorial y personas mentoras.
- C. Formación y orientación.
- D. Desarrollo de las prácticas.
- E. Seguimiento y evaluación.

² Con al menos el 75% de los créditos aprobados.

Figura 4. Mapa general de procesos de Puentes



Fuente: Elaboración propia.

En el desarrollo de estos procesos intervienen el conjunto de agentes clave que se han identificado previamente, por lo que en la descripción de los procesos que se presenta a continuación se indica qué agente es responsable de cada fase, empleándose para ello los siguientes acrónimos en el caso de los agentes institucionales:

DEDS (FDT)	Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible de la Diputación de Granada (Sección de Formación para el Desarrollo Territorial)
UGR	Universidad de Granada (Vicerrectorado de Estudiantes y Empleabilidad, Centro de Promoción de Empleo y Prácticas)
CS	Consejo Social de la Universidad de Granada

A continuación se realiza una descripción general de cada uno de los cinco procesos y, en su caso, se identifican áreas de mejora extraídas del análisis documental y de las entrevistas y encuestas realizadas en el marco de la evaluación.

Proceso de planificación y difusión

El primer proceso del Programa, que se incluye dentro de la fase de preparación, supone la planificación estratégica del modelo de intervención que se va a desarrollar, sus objetivos, el tipo de acciones que se van a realizar, y la medición de los logros a través de la identificación de indicadores concretos que analicen los resultados obtenidos.

Esta primera fase comienza con la definición y análisis del marco estratégico de planificación, como el elemento principal en el Programa que se mantiene único durante toda la vigencia de Puentes, que se planea ejecutar anualmente³.

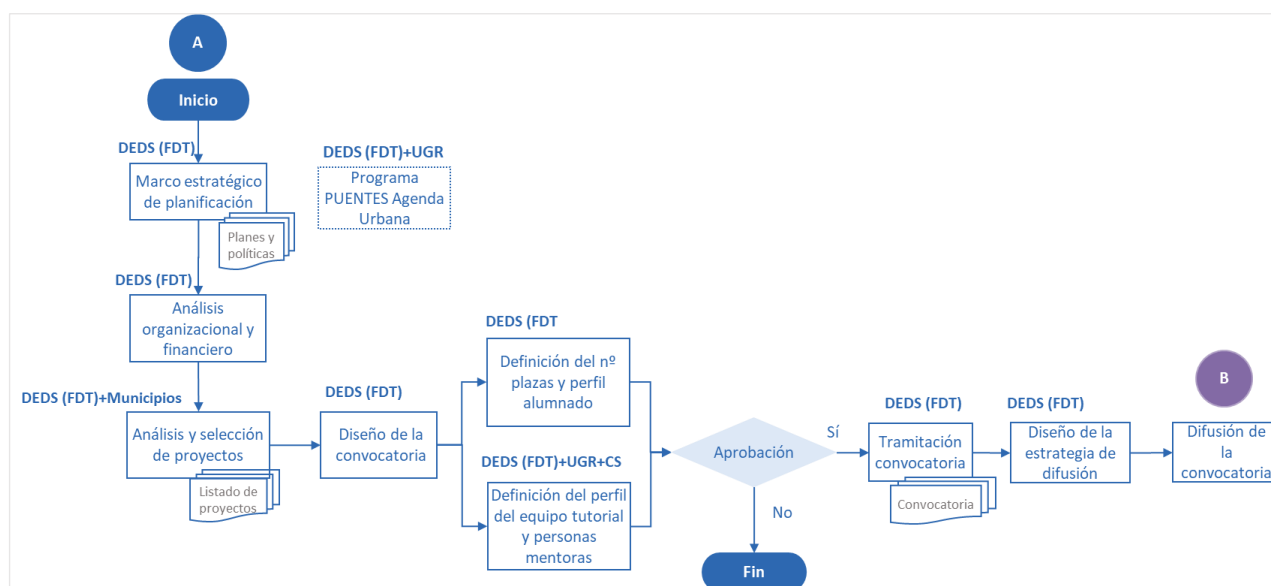
³ Aunque en este momento únicamente se ha gestionado una convocatoria, el Programa tiene vocación de continuidad sobre un modelo de convocatorias anuales.

La Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) realiza el diseño de la convocatoria sobre la base, por un lado, de un análisis organizacional y financiero y, por otro lado, de un análisis de los proyectos de Agenda Urbana susceptibles de participar en el Programa, que previamente solicita a las entidades locales que trabajan en concertación para el desarrollo e implementación de la Agenda Urbana con la Diputación. Ambos análisis permiten definir tanto las plazas disponibles para el alumnado en prácticas (número y perfil requerido de estudiantes) como los criterios que regirán la selección del equipo tutorial y de las personas mentoras.

El proceso de análisis y selección de los proyectos de Agenda Urbana en los que se desarrollarán las prácticas se considera crítico, puesto que condiciona la definición del resto de elementos en el diseño de la convocatoria. Se lleva a cabo por parte de la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) de forma conjunta con los municipios y mancomunidades que tienen actuaciones concertadas con la Diputación en fase de implementación.

En este primer proceso se planifica también la difusión del Programa y sus convocatorias, acometiéndose el diseño y posterior puesta en marcha de la estrategia de comunicación y difusión para la captación de personas beneficiarias (alumnado en prácticas), utilizando los medios tanto de la Diputación de Granada como de las entidades locales y de la Universidad de Granada. La difusión supone el lanzamiento de la convocatoria y con ella finaliza este proceso, dando paso al de selección de alumnado en prácticas, equipo tutorial y personas mentoras (B).

Figura 5. Proceso de planificación y difusión (A)



Fuente: Elaboración propia.

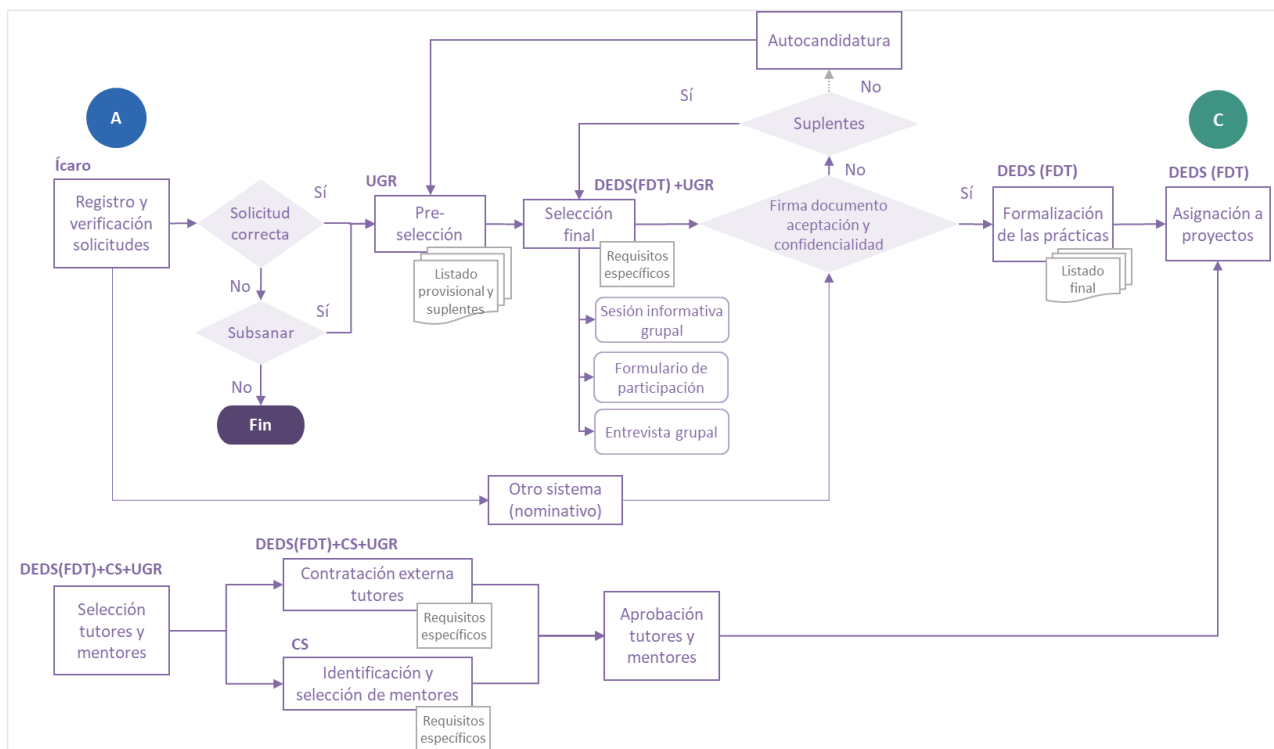
Las principales **áreas de mejora** en este proceso están relacionadas con la planificación temporal de las actividades y con el análisis y selección de proyectos.

Por un lado, en términos generales, se detecta un desajuste entre los plazos previstos y los realmente requeridos por los procedimientos administrativos que exige este proceso, dando lugar a la ejecución de tareas con muy escaso margen de tiempo para corregir desviaciones. Por otro lado, se han seleccionado proyectos cuyo reducido grado de madurez ha provocado dificultades en posteriores fases de desarrollo del Programa.

Se sintetizan a continuación otros ámbitos de mejora identificados:

- ## Proceso de selección del alumnado en prácticas, equipo tutorial y personas mentoras

Figura 6. Proceso de selección de alumnado en prácticas, equipo tutorial y personas mentoras (B)



Por un lado, la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) y la Universidad de Granada acometen la selección del alumnado en prácticas, como las personas beneficiarias directas del Programa. Por otro lado, la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) lleva a cabo la selección del equipo de personas que tutorizará al alumnado en prácticas mediante un proceso de contratación administrativa de servicios externos, y el Consejo Social de la Universidad de Granada realiza la identificación y selección de las personas que mentorizarán al alumnado en prácticas.

⁴ Fórmula mediante la que las entidades locales proponen candidaturas de estudiantes en el caso de que dispongan de alguna idónea para el proyecto correspondiente.

Con respecto a la selección del alumnado en prácticas, la vía principal para la recepción de solicitudes es la plataforma ICARO⁵, utilizada por la Universidad de Granada para la gestión de prácticas y empleo, que se complementa con un sistema nominativo de selección de estudiantes, cuando los municipios disponen de candidaturas idóneas para el proyecto correspondiente. Este sistema nominativo se ha utilizado para 7 de los 29 proyectos, y se considera como una vía óptima para la selección del alumnado, ya que garantiza la asignación de estudiantes con conocimiento del territorio y mayor vinculación con los proyectos.

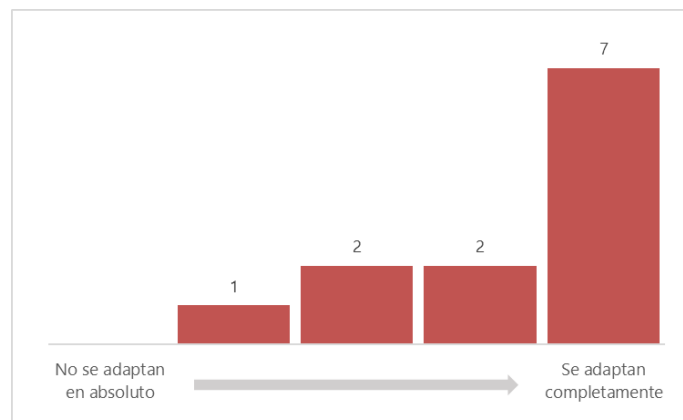
La revisión del cumplimiento de los requisitos específicos por parte de las candidaturas recibidas a través de ICARO se realiza de forma conjunta entre la Universidad de Granada y la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible), y conduce a una pre-selección de estudiantes que se completa tras la celebración de una sesión informativa grupal y una entrevista grupal.

La participación del alumnado finalmente seleccionado se formaliza mediante la firma de un documento de aceptación y confidencialidad por parte de cada estudiante, que recoge la fecha de inicio y fin, horas totales y el importe mensual bruto a percibir en concepto de beca o bolsa de ayuda al estudio. Además, se les da de alta en el epígrafe de Relaciones Laborales de Carácter Especial de la Seguridad Social durante toda la duración de las prácticas, y están cubiertos por una póliza de responsabilidad civil y de accidentes.

En los casos en los que alguna persona seleccionada no formalizase su participación en el Programa, está previsto acudir al listado de alumnado suplente y, en su ausencia, al proceso de autocandidatura.

Este proceso de selección de alumnado ha funcionado adecuadamente, tal y como se desprende de las valoraciones realizadas tanto por el equipo tutorial como por las personas mentoras y gestores del Programa, que ponen de manifiesto que se ha conseguido un elevado grado de ajuste entre los perfiles seleccionados y las necesidades de los proyectos asignados. Las entidades locales se han manifestado mayoritariamente en este mismo sentido.

Figura 7. Nivel de adaptación de los perfiles del alumnado a los proyectos asignados



Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

Con respecto a la selección del equipo tutorial, la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) desarrolla un proceso de contratación administrativa de empresas y/o personas autónomas para desempeñar las funciones definidas en la fase de planificación y difusión (A), considerando los requisitos establecidos con respecto a número y perfil necesario.

⁵ Portal de gestión de prácticas en empresa y empleo utilizado por las Universidades Públicas andaluzas.

Una vez resuelto el proceso de contratación se asigna al equipo tutorial a los proyectos de Agenda Urbana en los que se desarrollarán las prácticas. Al ser una fórmula novedosa para la selección de personas tutoras se han producido dificultades en este proceso. Se trata de un servicio muy específico que las empresas no prestan habitualmente, lo que ha provocado que en algunos ámbitos temáticos hubiera dificultades para conseguir candidaturas (por ejemplo, promoción turística y deporte activo, coincidentes con las temáticas predominantes entre los proyectos seleccionados).

Por su parte, el Consejo Social de la Universidad de Granada es el responsable de identificar a las personas mentoras que pueden ser más adecuadas para desempeñar las funciones definidas en la fase de planificación y difusión (A), aplicando los criterios establecidos. Posteriormente se procede a asignar a cada una de las personas seleccionadas los proyectos y alumnos y alumnas que mentorizarán.

Este proceso de selección (B), por tanto, termina con la asignación del alumnado en prácticas, del equipo tutorial y de las personas mentoras a los correspondientes proyectos de Agenda Urbana en los que se desarrollará la parte presencial de las prácticas, dando paso al proceso de formación (C).

Las principales **áreas de mejora** en este proceso están relacionadas con la disponibilidad de recursos humanos para llevarlo a cabo, y con la selección del equipo tutorial que actualmente se realiza mediante la contratación de empresas consultoras externas especializadas en los distintos ámbitos temáticos abordados por los proyectos.

Se sintetizan a continuación los ámbitos de mejora identificados:



- Disponer de un equipo de trabajo para la gestión del Programa que se mantenga estable a lo largo del proceso de selección y en los siguientes procesos, y que permita cubrir las tareas previstas en los plazos establecidos.
- Ajustar en mayor medida los perfiles de estudiantes que requieren los proyectos y las solicitudes que se reciben, ya que en ocasiones se ha tenido que recurrir a perfiles disponibles a pesar de no ser los más ajustados a las necesidades de los proyectos.
- Reforzar la conexión entre las entidades locales y el alumnado en prácticas, contemplando la posible integración de recursos locales en el equipo tutorial, de forma complementaria a la contratación de empresas externas especialistas.

Proceso de formación y orientación

Con el desarrollo de este proceso de formación y orientación (C) se inicia la segunda fase del Programa, la de formación y prácticas. Se centra en el diseño e impartición de las acciones de mejora de la capacitación del alumnado en prácticas, así como en el diseño y desarrollo de las acciones de orientación laboral.

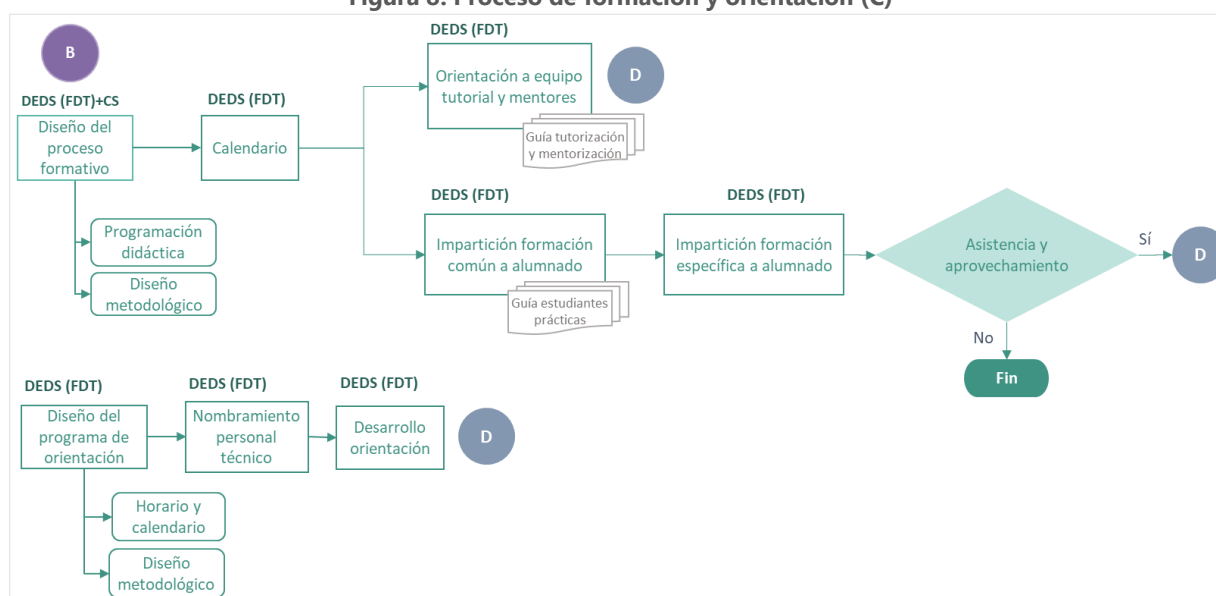
Como primera parte del proceso se acomete el diseño de los contenidos y las metodologías de las actividades formativas que se imparten al alumnado que realizará las prácticas, así como la del programa de orientación profesional. El diseño de los contenidos formativos se ha visto dificultado por el hecho de que se realizaba por primera vez y a medida para el Programa, especialmente en el caso de los bloques de formación específica vinculada a las temáticas de los proyectos.

Tras el diseño de contenidos, se define el calendario de las actividades formativas, pasando a impartirse el bloque común de la formación al alumnado en prácticas. Posteriormente, el alumnado recibe la formación específica de forma simultánea al desarrollo de las prácticas, pasando al proceso D de desarrollo de las prácticas que se explica en el siguiente apartado.

En paralelo al diseño de la formación se acomete por parte de la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) el diseño del programa de orientación, que se desarrolla con personal técnico nombrado por la Diputación. En este caso, las rotaciones de personal han afectado al proceso, provocando que no haya habido continuidad en las personas de referencia para el alumnado. Al igual que la formación específica, las actividades de orientación se desarrollan de forma simultánea al desarrollo de las prácticas (proceso D de desarrollo de las prácticas).

El proceso de formación incluye también la impartición por parte de la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible) de orientaciones tanto al equipo tutorial como a las personas mentoras para desarrollar sus funciones, dando paso posteriormente al proceso de desarrollo de las prácticas (D). Las orientaciones se plasman en las correspondientes guías de tutorización y de mentorización que, si bien se han puesto a disposición de tutores y mentores, no han sido en ocasiones suficientemente aclaratorias en determinados aspectos a pesar de quedar recogidos en ellas, como son, por ejemplo, las funciones de tutores. Otros aspectos como pueden ser los criterios mínimos de presencialidad de las prácticas, o las tareas que debe desarrollar el alumnado, entre otros, también podrían concretarse en mayor medida.

Figura 8. Proceso de formación y orientación (C)



Fuente: Elaboración propia.

Las principales **áreas de mejora** en este proceso están relacionadas, por un lado, con la disponibilidad de recursos humanos para llevarlo a cabo, tanto para organizar la formación como para desarrollar la orientación y, por otro lado, con el apoyo que se presta al equipo tutorial y mentores para desarrollar su labor.

En el caso de la formación para el alumnado, el equipo gestor ha puesto de manifiesto la existencia de dificultades para poder organizarla con los recursos humanos asignados al Programa, debido a la complejidad del diseño formativo y al volumen de docentes implicados.

En el caso de la orientación al equipo tutorial y a las personas mentoras, aunque se ha diseñado un conjunto de actividades y recursos, las opiniones recabadas en este proceso de evaluación ponen de manifiesto carencias en este ámbito.

Se sintetizan a continuación los ámbitos de mejora identificados:



- Asignar un equipo de trabajo que se mantenga estable a lo largo de cada convocatoria, especialmente para el desarrollo de las acciones de orientación, y en un volumen adecuado para garantizar la organización de la formación en los tiempos previstos.
- Reforzar la formación u orientación que recibe el equipo tutorial y las personas mentoras, especialmente en el caso del primer grupo y con carácter previo al inicio de las prácticas del alumnado. Se trata de una cuestión que ha sido puesta de manifiesto por el equipo tutorial, que echa en falta un mayor acompañamiento inicial, en coordinación con alumnado y entidades locales, y que podría estar centrado en aspectos relativos, por ejemplo, a los requisitos de seguimiento o del enfoque estratégico de Agenda Urbana, entre otros.
- Profundizar en el desarrollo de los instrumentos de soporte con que cuentan tutores y mentores, de manera que les permitan tener una referencia documental para conocer con mayor claridad el alcance de su trabajo, incluyendo un mayor grado de concreción en las tareas y funciones que deben desarrollar y facilitando la comprensión de su papel en el Programa.

Proceso de desarrollo de las prácticas

El proceso de desarrollo de las prácticas, que cierra la segunda fase del Programa, comprende tareas de diseño y preparación de las prácticas y de la mentorización, junto con el desarrollo de las actividades por parte del alumnado, que son objeto de seguimiento, tutorización y mentorización. Así mismo incluye las tareas de evaluación del desempeño del alumnado que desarrollan el equipo tutorial y las personas mentoras.

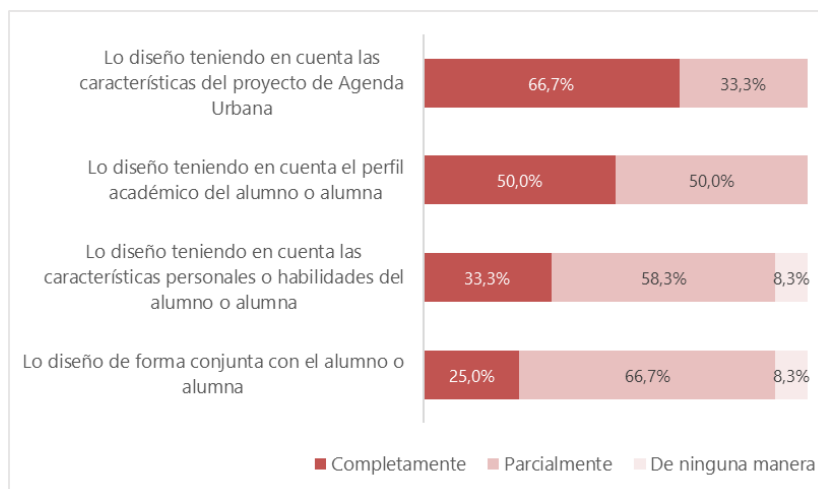
El proceso comienza con el diseño del programa de prácticas por parte del equipo tutorial, que permite establecer elementos de base como el horario, las actividades a desarrollar o el calendario de las prácticas. Para ello se han puesto a su disposición herramientas de apoyo, entre las que destaca la metodología para el diseño de actividades del alumnado como la más utilizada. La satisfacción con las herramientas de apoyo para diseñar el programa de prácticas es alta, con más del 80% de tutores que señalan que han sido suficientes y de utilidad.

En este proceso se han observado dificultades derivadas de la falta de experiencia y referencias previas de desarrollo del Programa, tanto en el equipo de tutores como en el de gestión de Puentes.

La satisfacción con respecto al tiempo de que han dispuesto para planificar el programa de prácticas puede calificarse de media-alta. Tres cuartas partes de los tutores y tutoras consideran que se planifica con el tiempo adecuado.

Para el diseño del programa de prácticas, el equipo tutorial ha tomado como referencia fundamentalmente las características del proyecto de Agenda Urbana local en el que se desarrollarán las prácticas, así como el perfil académico del alumno o alumna. El tiempo dedicado a la planificación se considera adecuado en términos generales.

Figura 9. Aspectos considerados en el diseño del programa de prácticas



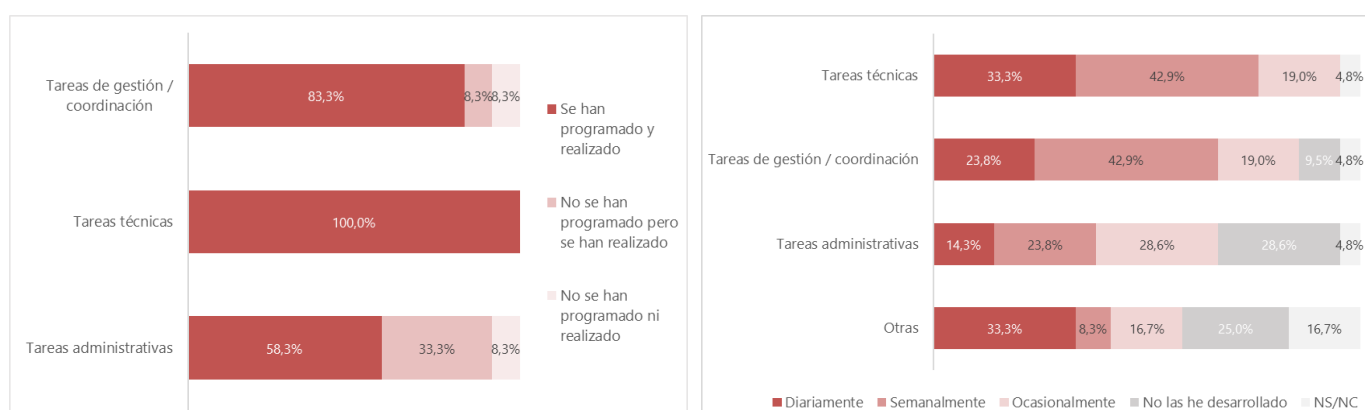
Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

En paralelo se lleva a cabo la preparación de la mentorización por parte de las personas mentoras, que se centra en conocer tanto el Programa como el currículo básico de la persona a mentorizar y el proyecto asignado. Esta preparación se lleva a cabo de forma individual por parte de cada persona mentora, sin supervisión por parte del equipo gestor del Programa ni en colaboración con el equipo tutorial, lo que supone que la coordinación de las actuaciones programadas por parte de ambos perfiles sea baja.

A continuación, se inicia el desarrollo del programa de prácticas por parte del alumnado, que realiza sus actividades en los proyectos asignados.

Las actividades realizadas por el alumnado han sido fundamentalmente una combinación de tareas técnicas (programadas y realizadas en el 100% de los casos, y que ha realizado diariamente o semanalmente el 76,2% del alumnado) y tareas de gestión y coordinación (que han realizado diariamente o semanalmente en el 66,7% de los casos). Los cambios en el objeto y alcance de alguno de los proyectos seleccionados han provocado incidencias en el desarrollo de este proceso.

Figura 10. Tipo de actividades programadas y desarrolladas



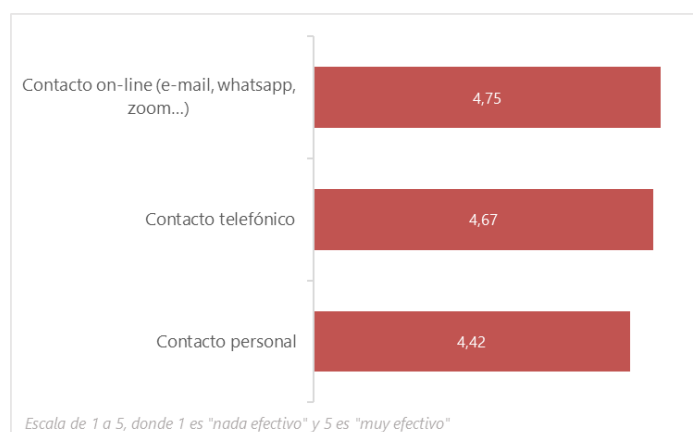
Fuente: Encuesta al equipo tutorial y al alumnado (enero 2022; n=12 y n=21).

A la finalización de las prácticas, el alumnado hace entrega a su correspondiente tutor o tutora de un proyecto-memoria final como resultado de su trabajo.

El desarrollo de las prácticas da comienzo al seguimiento administrativo y de gestión, realizado por la Diputación de Granada (Delegación de Empleo y Desarrollo Sostenible). Comienza también la tutorización y la mentorización, que implican un seguimiento de las prácticas, además del acompañamiento, orientación y asistencia al alumnado.

El equipo tutorial realiza un seguimiento y valoración periódica del alumnado en prácticas, mediante sesiones semanales de forma presencial u online y visitas presenciales al municipio donde se desarrollan las prácticas. La efectividad del contacto ha sido elevada independientemente de la vía por la que se haya producido (contacto personal, telefónico u on-line), alcanzándose un alto nivel de satisfacción del equipo tutorial a este respecto. No obstante, se observa una efectividad ligeramente superior del contacto on-line, mediante correo electrónico, whatstapp o aplicaciones para videoconferencias, que optimizan el tiempo dedicado a esa tarea. Se trata además del medio de contacto para el seguimiento que se ha utilizado con mayor frecuencia (para el 81,0% del alumnado este ha sido el medio de contacto de forma semanal o más de una vez en semana).

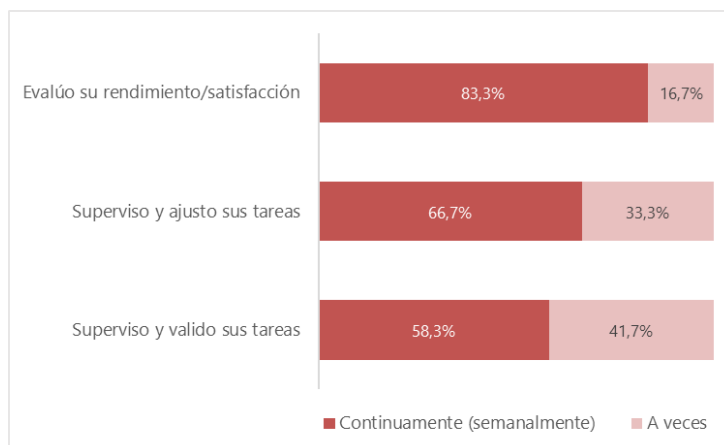
Figura 11. Percepción del equipo tutorial sobre efectividad del contacto con el alumnado



Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

El seguimiento de las actividades del alumnado por parte del equipo tutorial se ha centrado especialmente en la evaluación de su rendimiento y su satisfacción, atendiendo a lo apuntado por el propio equipo en este proceso de evaluación. A lo largo del seguimiento llevan a cabo una evaluación continua del alumnado, que se plasma en un mínimo de tres informes de evaluación (inicial, intermedia y final), de acuerdo con lo establecido en la guía para tutores/as del Programa. Además, los tutores y tutoras realizan un control de asistencia del alumnado en práctica, que ha generado al inicio algunas dificultades al no estar presencialmente en los territorios para llevar a cabo ese control.

Figura 12. Alcance del seguimiento realizado al alumnado por el equipo tutorial



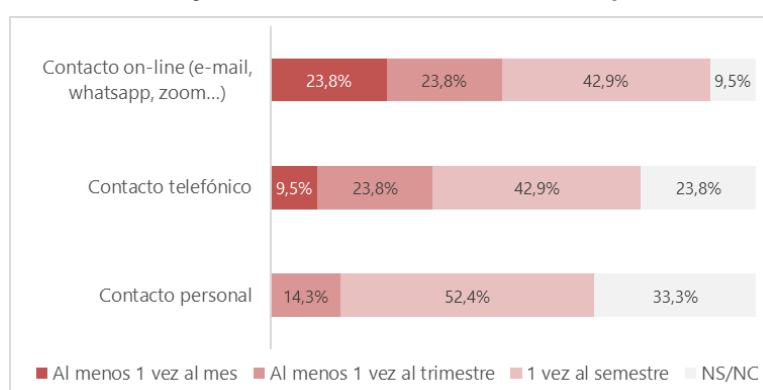
Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

La carga administrativa asociada a este seguimiento ha sido identificada como un obstáculo al desarrollo del proceso de tutorización. Se han recogido opiniones que apuntan también a que el número de horas necesario para desarrollar las funciones establecidas para tutores es superior al previsto y, por tanto, al presupuestado en las ofertas presentadas por las empresas seleccionadas.

Las personas mentoras, por su parte, llevan a cabo su propio seguimiento del alumnado en función de la metodología definida por cada mentor o mentora (con un total aproximado de 12 horas a lo largo de las prácticas). En estas sesiones realizan una labor de consejo, inspiración y motivación, y así como de detección de incidencias. En este proceso se han identificado notables diferencias entre mentores, de forma que la frecuencia de mentorización y el volumen total de horas de este asesoramiento no se está dando de forma homogénea al alumnado participante.

En este sentido, y de acuerdo con lo señalado por el propio alumnado, el contacto personal se ha dado mayoritariamente en una ocasión en el semestre, mientras que el contacto online ha sido más frecuente, dándose en dos o más ocasiones a lo largo de la práctica para casi la mitad del alumnado (47,6%).

Figura 13. Frecuencia y vías de contacto del alumnado con personas mentoras

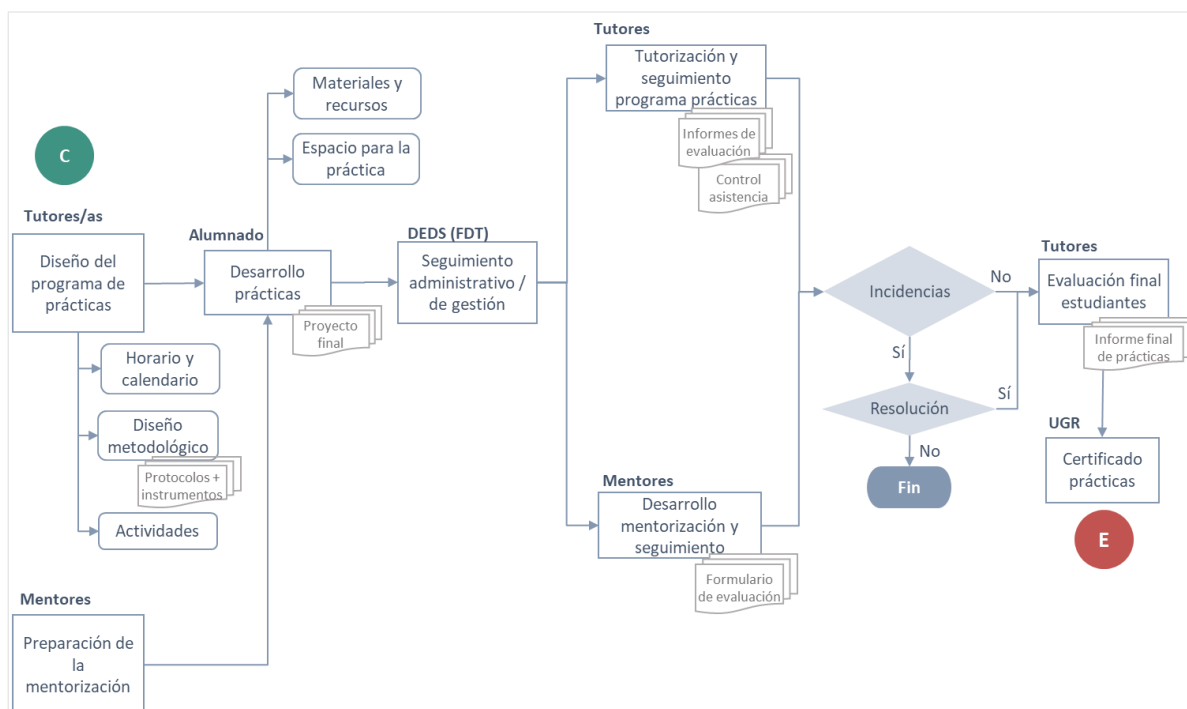


Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Tras el desarrollo de la tutorización y mentorización se realiza una evaluación por parte del equipo tutorial, que elabora un informe final de prácticas del alumnado en práctica participante.

El proceso de desarrollo de las prácticas termina con la expedición del certificado de prácticas y diploma acreditativo al alumnado que ha concluido el itinerario completo con aprovechamiento, dando paso a la última fase de seguimiento y evaluación (proceso E), con el que se cierra el ciclo de vida del Programa.

Figura 14. Proceso de desarrollo de las prácticas (D)



Fuente: Elaboración propia.

Las principales **áreas de mejora** en este proceso están relacionadas con el diseño del programa de prácticas y de mentorización, con el propio desarrollo de las prácticas y con el posterior seguimiento de las actividades que desarrolla el alumnado en los proyectos asignados.

Se sintetizan a continuación los ámbitos de mejora identificados:

- La comunicación entre el equipo de gestión del Programa y las personas mentoras presenta debilidades, de manera que se requiere un mayor desarrollo del proceso de retroalimentación entre ambas partes. Esto es especialmente importante para la preparación y el diseño del programa de mentorización, de manera que se disponga de un marco común.
- El desarrollo de las prácticas se ha visto afectado de forma negativa por cambios en el objeto y alcance en algunos de los proyectos seleccionados. La mejora en este sentido se encuentra estrechamente vinculada a la mejora del proceso de selección de proyectos, mediante la introducción de cambios que garanticen un grado de definición adecuado en todos los que se seleccionan para desarrollar las prácticas.
- La disponibilidad de recursos económicos y humanos condiciona en gran medida la capacidad de seguimiento de la práctica del alumnado y la presencia de tutores sobre el terreno, lo que limita el alcance de la tutorización.
- Cabría un mayor nivel de coordinación entre las distintas partes (entidades locales, estudiantes y tutores) para realizar el seguimiento administrativo de las prácticas, estableciendo un procedimiento normalizado para el conjunto de proyectos y tutores, que incluya la definición de cuestiones como las herramientas a utilizar (formatos de documentación, reuniones presenciales u online, asistencia telefónica, formación, etc.) o el establecimiento de una periodicidad y/o fechas para cada actividad de seguimiento.

Proceso de seguimiento y evaluación

La tercera y última fase del ciclo de vida del Programa es el seguimiento y evaluación de las diferentes convocatorias de Puentes.

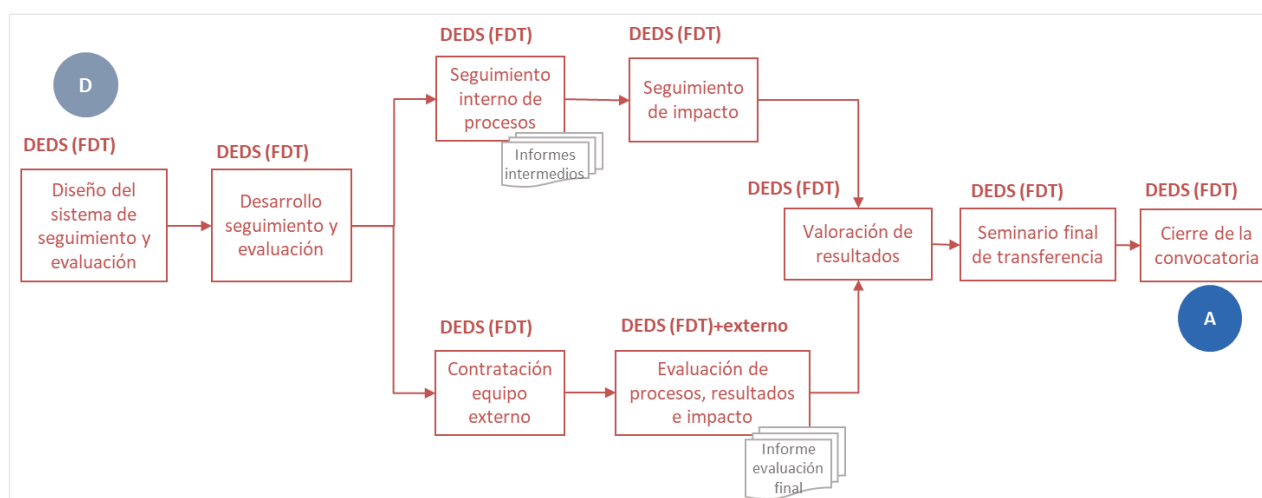
Esta fase consta de un único proceso que se realiza de manera continua e integrada en el desarrollo del resto de procesos, y en el que intervienen tanto los agentes clave como la asistencia técnica externa que presta el servicio de evaluación.

La primera tarea la constituye el diseño del sistema de seguimiento y evaluación, que pasa posteriormente a ponerse en marcha a un doble nivel: seguimiento interno y evaluación externa. Por un lado, se desarrolla un seguimiento interno centrado tanto en los procesos como en el impacto del Programa a través de la detección de necesidades de contratación y de oportunidades de empleo para el alumnado una vez que finalizan las prácticas. Por otro lado, se desarrolla una evaluación externa centrada en la evaluación de procesos, ejecución, resultados e impacto.

Ambos niveles de seguimiento y evaluación permiten identificar buenas prácticas y también áreas de mejora, que puedan ser tenidas en cuenta en el diseño de futuras convocatorias del Programa.

El proceso de seguimiento y evaluación termina con el cierre de la convocatoria tras la valoración de los resultados obtenidos y la celebración del seminario final de transferencia, dando paso al primero de los procesos del Programa (A), de planificación y difusión de la siguiente convocatoria, de forma que se cierra el ciclo del Programa retornando al inicio de las tres fases que se repiten de forma cíclica en las sucesivas convocatorias.

Figura 15. Proceso de seguimiento y evaluación (E)



Fuente: Elaboración propia.

Las principales **áreas de mejora** en este proceso están relacionadas con el acceso a la información para realizar el seguimiento, así como con la disponibilidad de recursos humanos.

Se sintetizan a continuación los ámbitos de mejora identificados:



- Desajuste entre las fechas de desarrollo del Programa y los plazos de contratación de los servicios de evaluación externa, que ha implicado que el sistema de seguimiento y evaluación se haya comenzado a definir cuando el Programa ya había comenzado.
- La disponibilidad de los recursos humanos asignados al Programa para realizar esta tarea es limitada, otorgándose una menor dedicación de la esperada frente a otras tareas más críticas para el desarrollo de la intervención.
- La participación en las actividades de seguimiento ha sido en ocasiones desigual entre las distintas partes implicadas (alumnado, tutores), con un bajo nivel de respuesta ante las peticiones de información que les ha realizado el equipo gestor del Programa.

2.3 La ejecución del Programa

A través del análisis de la ejecución del Programa se realiza una valoración del estado de avance material de la intervención.

Así, a partir de la información documental disponible y de la que se ha generado en el trabajo de campo realizado (encuestas al equipo tutorial, alumnado y entidades locales, y entrevistas al equipo de gestión, tutores y personas mentoras), se analiza la implementación del Programa. Conocer las actuaciones desarrolladas es imprescindible para contextualizar el posterior análisis de los resultados obtenidos.

Para este análisis se han considerado las siguientes variables:

- Caracterización de los proyectos de Agenda Urbana local.
- Caracterización del alumnado en prácticas.
- Caracterización del equipo tutorial y de las personas mentoras.
- Caracterización de la formación y la orientación profesional impartida.

El Programa ha ejecutado de forma completa una primera convocatoria, cuya finalización se ha producido en el mes de diciembre de 2021, conforme al calendario previsto.

Tal y como se ha señalado previamente, el diseño de la convocatoria objeto de evaluación (la primera) se ha realizado a partir de los recursos organizacionales y financieros disponibles, así como a partir de la selección de proyectos incluidos en estrategias de desarrollo en el marco de la Agenda Urbana Española de un conjunto de entidades locales de la provincia de Granada, en concertación con la Diputación de Granada.

La **caracterización de los proyectos** seleccionados para esta primera edición del Programa ha sido el primer ámbito de análisis abordado, dada su relevancia en el sentido de que su perfil ha condicionado la definición del resto de criterios que se han aplicado en procesos clave como son los de la selección de alumnado en prácticas, del equipo tutorial y de las personas mentoras, así como en el de diseño de la formación al alumnado.



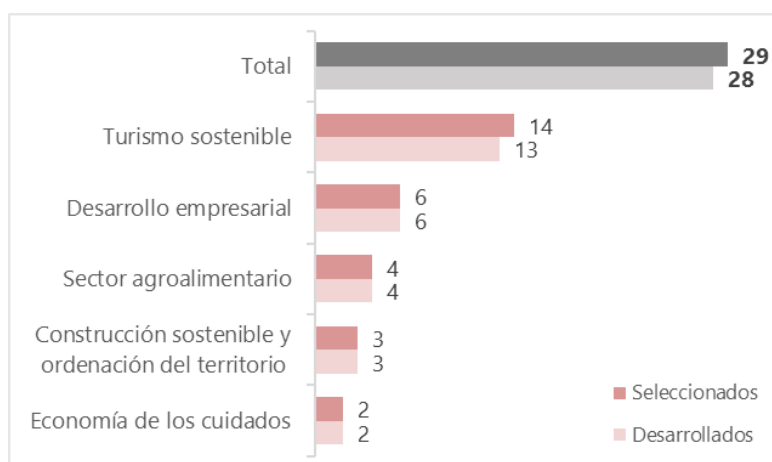
El Programa se ha desarrollado en 28 proyectos de 5 grandes áreas temáticas.

Como resultado del proceso de identificación y análisis de proyectos que realiza la Diputación en colaboración con las entidades locales, se han seleccionado un total de 29 proyectos en 5 áreas temáticas: turismo sostenible, desarrollo empresarial, sector agroalimentario, construcción sostenible y ordenación del territorio, y economía de los cuidados.

Ha habido un ligero desajuste entre el número de proyectos definidos en el diseño inicial del Programa (25) y los seleccionados (29), dado que se han admitido 4 proyectos adicionales para poder atender la demanda de todas las entidades locales. Finalmente, se han desarrollado de forma completa 28 de los 29 proyectos seleccionados, dado que en uno de los casos se ha producido la renuncia del alumno asignado debido a motivos personales, y su vacante no ha podido ser cubierta.

Con respecto al perfil de los proyectos seleccionados, predominan las actuaciones en el ámbito del turismo sostenible (un 48,3%), con diferentes grados de definición y madurez en su diseño. En algunos casos, los cambios en el objeto o alcance de los proyectos que se han producido al comienzo de las prácticas del alumnado asignado sobre lo inicialmente previsto han supuesto un obstáculo para el desarrollo posterior de las prácticas.

Figura 16. Proyectos del Programa PUNTES (1ª edición), por ámbitos temáticos

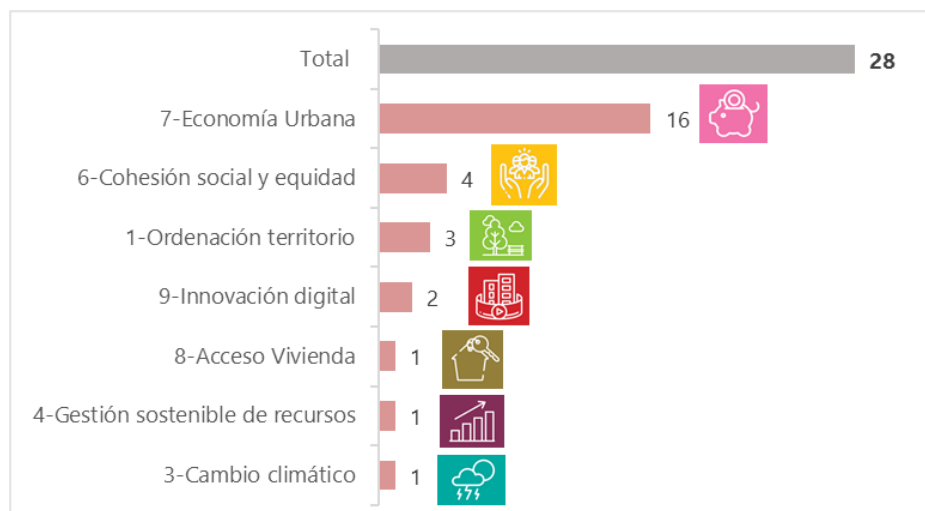


Fuente: Datos de la Diputación de Granada.

Los proyectos son todas actuaciones mediante las que las entidades locales participantes en PUNTES implementan sus Planes de Acción de las Agendas Urbanas municipales, para lo que cuentan con una asistencia técnica de la Diputación de Granada.

La intervención de PUNTES, por tanto, se concentra en el apoyo a proyectos integrados en estrategias basadas en los principios y objetivos de la Agenda Urbana Española desarrollados por 16 municipios (más de la mitad de los proyectos, un 57,1%) y por 4 entidades de carácter supramunicipal (42,9% de los proyectos). Atendiendo a los objetivos estratégicos de esta Agenda, se observa una clara predominancia en el Programa de proyectos dirigidos a impulsar y favorecer la Economía Urbana, con más de la mitad de las actuaciones desarrolladas alineadas con el objetivo estratégico 7 (57,1%).

Figura 17. Alineación de proyectos del Programa Puentes (1ª edición) con la Agenda Urbana Española



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Diputación de Granada.



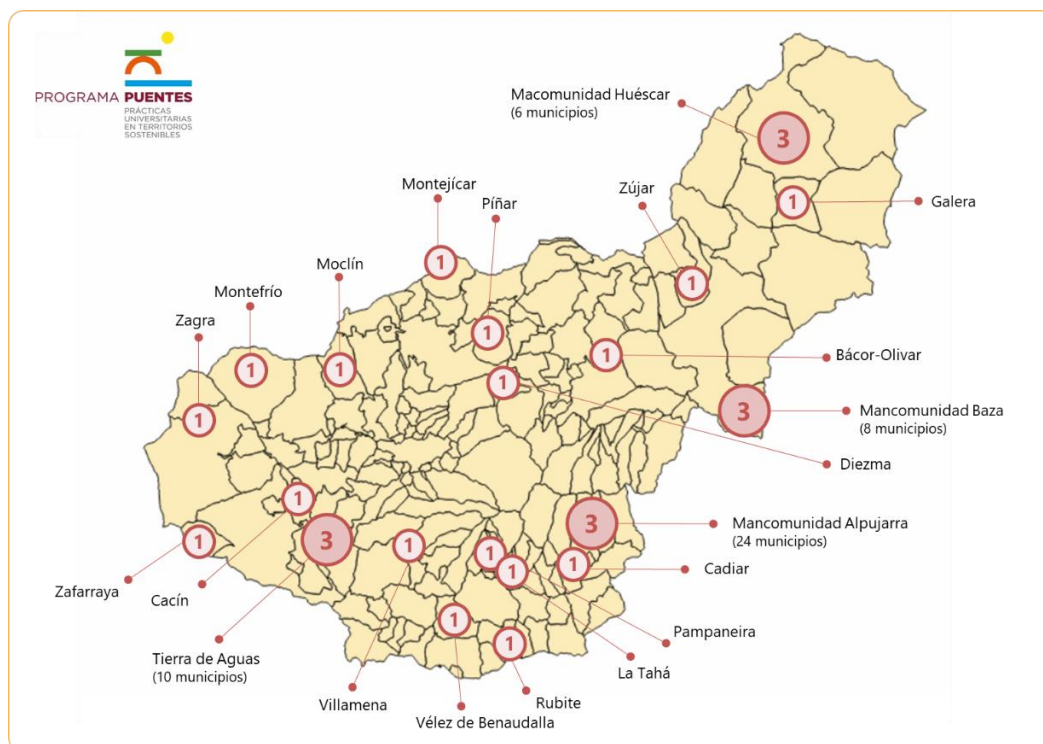
**Destacada
cobertura
geográfica de
la provincia.**

La cobertura geográfica del Programa ha sido relativamente amplia en esta primera edición, alcanzándose a un total de 63 municipios de la provincia de Granada de tamaño medio o pequeño⁶ a través de los proyectos desarrollados en municipios y en mancomunidades o asociaciones de municipios.

Los municipios que se han cubierto suponen un 60,6% de los que se encuentran en la fase de diseño o implementación de los planes territoriales de desarrollo (Nueva Agenda Urbana 2020-2021). La importante dispersión territorial de los proyectos ha permitido cubrir un amplio territorio de la provincia de Granada.

⁶ Menores de 20.000 habitantes.

Figura 18. Distribución geográfica de los proyectos seleccionados del Programa Puentes (1ª edición)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Diputación de Granada.



Participación de 29 estudiantes, con mayor presencia de hombres y estudiantes de grado.

Puentes ha movilizado a un total de 29 estudiantes en su primera edición para desarrollar su proceso de prácticas en los 29 proyectos de Agenda Urbana local seleccionados, si bien han sido 28 quienes han completado el itinerario⁷.

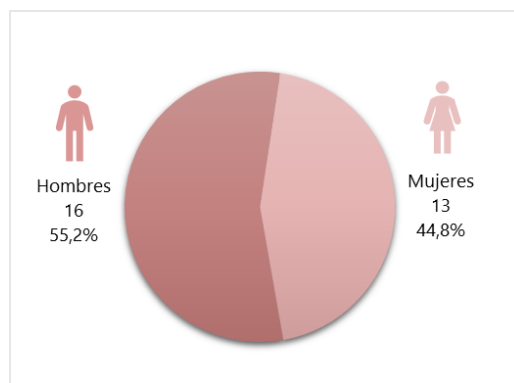
En este sentido, el papel de la plataforma ÍCARO ha sido fundamental en la difusión del Programa entre las personas potencialmente beneficiarias, siendo el principal medio por el que el alumnado ha conocido Puentes. Así, un 66,7% del alumnado ha manifestado que esta vía ha sido el medio por el que tuvo conocimiento del Programa.

Con respecto al **perfil del alumnado**, se ha dado una presencia ligeramente superior de hombres frente a la de mujeres, con un claro predominio de estudiantes de grado (82,8% frente a 17,2% de estudiantes de máster), sin experiencia laboral previa o muy poca experiencia (66,7% no tenía experiencia o tenía menos de 6 meses de experiencia laboral previa).

Esto implica que una gran parte del alumnado participante en Puentes se encuentra aun cursando estudios universitarios, debiendo compatibilizar el desarrollo de la práctica con la asistencia a clases en la ciudad de Granada. Esto ha sido señalado por las personas entrevistadas como un aspecto que ha dificultado en ocasiones el desarrollo de las prácticas por motivos como, por ejemplo, la lejanía del lugar de residencia (habitualmente Granada capital) con respecto al territorio en que se ejecuta el proyecto, o la prioridad que el alumnado puede otorgar a los estudios frente a las prácticas de Puentes.

⁷ Se ha producido la renuncia de un alumno, que no ha finalizado el período formativo y de prácticas.

Figura 19. Distribución del alumnado en prácticas por sexo



Fuente: Datos de la Diputación de Granada.

Las principales motivaciones que han movido al alumnado seleccionado a participar en el Programa han estado fundamentalmente vinculadas con la posibilidad que PUENTES les ofrece de poner en práctica los conocimientos adquiridos y de vivir una experiencia personal a la vez que contribuyen al desarrollo de los municipios y/o comarcas.

La motivación relacionada con la obtención de una remuneración a la vez que se tiene una primera experiencia laboral es la que menos relevancia ha tenido para el alumnado de la primera edición a la hora de solicitar la participación en el programa.

Figura 20. Principales motivaciones para participar en PUENTES (1ª edición)



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Considerando los perfiles académicos seleccionados, se observa que estos se han ajustado en su mayor parte a los requisitos definidos en cuanto a los ámbitos de conocimiento que se requerían en función de los proyectos de la primera edición del Programa. Han predominado los perfiles de estudiantes de economía, ciencias ambientales y turismo (58,6% del alumnado), que resultan adecuados para los proyectos de turismo sostenible y para los que tienen una clara vinculación con la dinamización de la economía local.

Además, se trata de perfiles que, de forma mayoritaria, se han adaptado en gran medida a las necesidades de los proyectos de Agenda Urbana local en los que han desarrollado sus prácticas, atendiendo a las opiniones expresadas tanto por el equipo de tutores, como por las personas mentoras y las propias entidades locales. No obstante, ha sido frecuente que hayan necesitado del apoyo de otros perfiles profesionales para desarrollar las tareas necesarias para llevar a cabo el proyecto.

Algunas de las entidades locales han apuntado la importancia que tiene que el alumnado conozca el territorio para que el ajuste entre su perfil y los requerimientos de los proyectos sea aún más satisfactorio. Las personas responsables del Programa se han manifestado en este mismo sentido, tal y como se recoge en el apartado 2.2. de análisis de los procesos, al destacar el buen funcionamiento del sistema nominativo de selección de estudiantes⁸ y su consideración de vía óptima para ello, al garantizar la asignación de estudiantes con conocimiento del territorio y mayor vinculación con los proyectos.



La formación universitaria del alumnado y conocimiento de la zona de estudio les ha permitido adaptarse a las necesidades del proyecto.



Entidad local participante en la 1ª edición del Programa



Los perfiles se adaptan a las necesidades, pero para cualquier proyecto no solo puede intervenir una persona porque hay muchas competencias que no las van a tener.



Entidad local participante en la 1ª edición del Programa



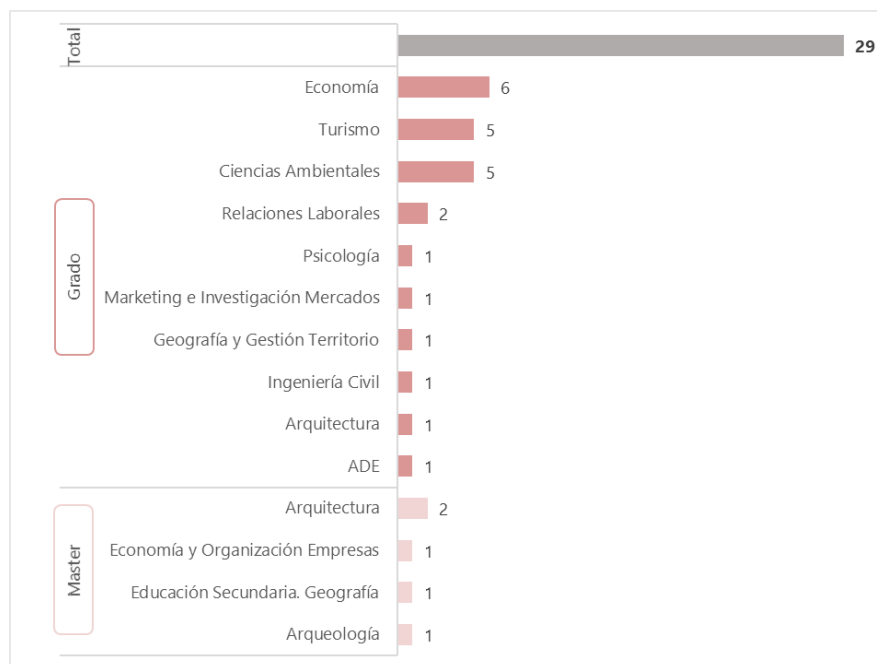
Los estudiantes elegidos tenían la formación necesaria para afrontar cada uno de los proyectos que se propusieron. Los estudiantes que además son y viven en el territorio han trabajado desde una perspectiva mucho más cercana a la realidad.



Entidad local participante en la 1ª edición del Programa

Debe señalarse, no obstante, que se han identificado dificultades para disponer de alumnado en algunos ámbitos de conocimiento, en los que la oferta del Programa no ha conseguido atraer suficientes candidaturas. Es el caso de estudios en los que existe alta demanda en el mercado laboral, para los que la realización de este tipo de prácticas no resulta atractiva por ser perfiles altamente empleables.

Figura 21. Distribución del alumnado por tipo de estudios y ámbito de conocimiento



Fuente: Datos de la Diputación de Granada.

⁸ Cuando los municipios disponen de candidaturas idóneas para el proyecto correspondiente.

Los y las estudiantes han estado asignados a proyectos que se han desarrollado en 63 municipios, habiendo en la mayor parte de los casos una sola persona desarrollando sus prácticas en el territorio. La cobertura territorial del alumnado es coincidente con la de los proyectos, conforme se ha detallado previamente en este apartado.



Alumnado tutorizado por un equipo de 12 personas expertas.

El **equipo tutorial** de la primera edición del Programa ha estado conformado por un total de 12 personas, con mayoría absoluta de hombres (93,1%), seleccionadas a partir del proceso de contratación de servicios externos por parte de empresas especializadas en consultoría y/o en los ámbitos temáticos abordados por los proyectos.

Este equipo ha desarrollado las labores de tutorización que estaban previstas, por un período de 5 meses comprendido entre agosto y diciembre de 2021. Estas labores han estado centradas en el desarrollo de competencias mediante un proceso de asimilación activo, participativo y constructivo facilitado por cada tutor o tutora.

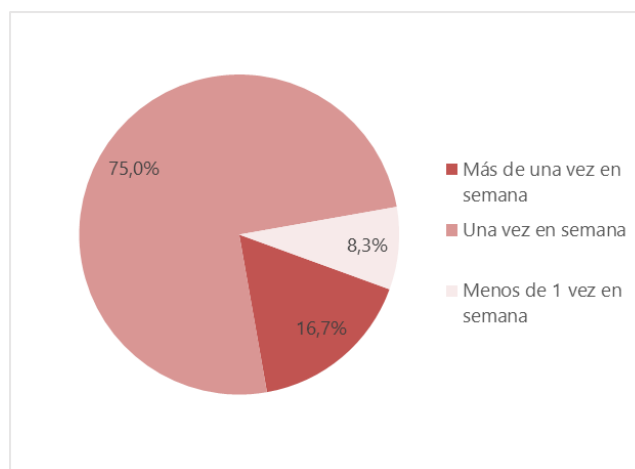
La mayor parte de tutores han desarrollado su labor de acompañamiento y supervisión de las prácticas del alumnado en los proyectos de Agenda Urbana local correspondientes con las áreas de turismo sostenible y desarrollo empresarial, que han sido los predominantes en esta primera edición del Programa. La asignación de proyectos ha sido coherente con la especialización de las personas tutoras, de manera que han supervisado las prácticas de alumnado en un único ámbito temático.

La ratio de alumnado por tutor se considera adecuada, habiendo tutorizado cada persona una media de 2,4 alumnos o alumnas, con un máximo de 4 por tutor en un único caso y un mínimo de 1 por tutor.

Con respecto a las sesiones de tutorización realizadas, y de acuerdo con la información proporcionada por el equipo tutorial, se han llevado a cabo principalmente a distancia, combinadas con sesiones presenciales y con una periodicidad fundamentalmente semanal e incluso mayor en algunos casos. Estas sesiones se han combinado con una media de 3,5 visitas al terreno por alumno y alumna y proyecto.

El desarrollo de las funciones asignadas al equipo tutorial puede valorarse de forma positiva atendiendo a la frecuencia y número de sesiones realizadas con al alumnado, dado que se ha superado tanto el número mínimo de sesiones de seguimiento establecidas en el diseño del Programa como el número mínimo de visitas al terreno establecidas (3).

Figura 22. Frecuencia de desarrollo de las sesiones de seguimiento de las prácticas



Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).



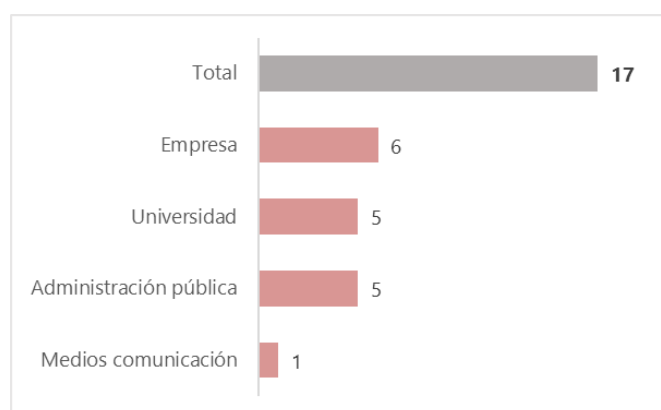
**Acompañamiento
por parte de 17
personas mentoras.**

El Programa ha contado también con la participación de un total de 17 **personas mentoras**, en su mayoría hombres (82,4%), que han desarrollado una labor de acompañamiento y orientación profesional del alumnado a lo largo de sus prácticas.

Con respecto a su perfil, se trata fundamentalmente de personas con una amplia y reconocida trayectoria profesional en los ámbitos de la empresa, la universidad y la administración pública.

En términos generales la asignación de proyectos se estima que ha sido coherente con los ámbitos de especialización y experiencia profesional de las personas mentoras.

Figura 23. Distribución de personas mentoras por ámbito profesional



Fuente: Datos de la Diputación de Granada.

La ratio de alumnado por persona mentora se considera adecuada, con una media de 1,7 alumnos y alumnas por mentor o mentora, un máximo de 3 por mentor o mentora y un mínimo de 1.

Con respecto a las sesiones de mentorización realizadas, y de acuerdo con las opiniones de las personas mentoras entrevistadas en este proceso de evaluación, se han llevado a cabo principalmente a distancia, ya sea por teléfono, por correo electrónico o por videoconferencia. Si bien no es posible establecer una periodicidad media con la información de que se dispone, se han observado notables diferencias en la frecuencia de seguimiento entre las distintas personas mentoras entrevistadas, lo que es coherente con lo apuntado por el propio alumnado.

En este sentido, la falta de conexión del equipo gestor con las personas mentoras, por un lado, y la ausencia de criterios o requisitos mínimos con respecto a la frecuencia del seguimiento o las vías para realizar la mentorización, por otro, han sido dos factores destacados que han podido restar solidez al modelo de intervención, quedando a criterio de cada profesional la definición de la metodología concreta a aplicar.



**Impartidas más de 300
horas de formación y
orientación profesional.**

El proceso de **formación y prácticas** puesto en marcha en esta primera edición, por su parte, ha supuesto la impartición de 309 horas de formación y orientación laboral. Este cómputo global incluye 225 horas de sesiones formativas impartidas y 23 horas de

orientación profesional al alumnado mediante sesiones grupales, a lo que hay que añadir un total de 58 horas de orientación profesional individual (2 horas por alumno o alumna) y 3 horas del seminario final de transferencia y buenas prácticas.

Tabla 3. Resumen de horas de formación, orientación y prácticas desarrolladas

Actividad	Nº horas recibidas por alumno o alumna	Nº horas totales impartidas
Formación (módulos comunes)	100	100
Formación (módulos específicos)	50	125
Seminario final de transferencia	3	3
Orientación profesional (sesiones individuales)	2	58
Orientación profesional (sesiones grupales)	23	23
TOTAL	178	309

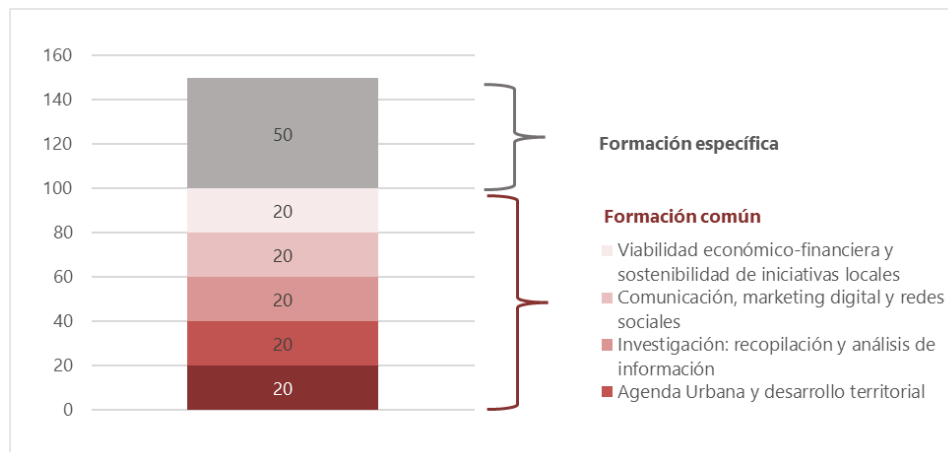
Fuente: Datos de la Diputación de Granada.

El programa formativo se ha ejecutado en su totalidad conforme estaba previsto, y ha abarcado temáticas transversales comunes para todo el alumnado, así como contenidos más específicos diseñados a medida para el Programa y que se han adaptado a los ámbitos temáticos de los proyectos en los que el alumnado ha desarrollado las prácticas.

La formación se ha impartido en su mayor parte a distancia, y para ello se ha contado con medios internos de la Diputación y con personas externas especialistas en las distintas materias, lo que ha permitido cubrir de forma adecuada los contenidos formativos diseñados.

En algunos casos, los y las estudiantes han recibido un mayor número de horas de las previstas, al haberse ofrecido la posibilidad de realizar 3 módulos de formación específica en lugar de los 2 inicialmente previstos.

Figura 24. Distribución de horas de formación recibidas por alumno/a



Fuente: Datos de la Diputación de Granada.

La orientación profesional, por su parte, se ha desarrollado igualmente conforme a lo previsto en el diseño del Programa. Se ha prestado atención individualizada al alumnado y se han desarrollado 5 sesiones grupales enfocadas en distintas temáticas, y una mesa de empleadores, con una duración total de 23 horas:

- Motivación para la búsqueda activa de empleo.
- El paradigma del mercado de trabajo actual: vías de acceso y opciones laborales.
- Marca personal, competencias clave y empleabilidad.
- Herramientas para la búsqueda activa de empleo.
- Motivación al emprendimiento.

Con respecto al proceso de tutorización y mentorización, el Programa establecía un mínimo de 12 horas orientativo para el conjunto de sesiones de mentorización por estudiante, pero no define una duración mínima global del conjunto de sesiones de tutorización por estudiante. Aunque con la información disponible no es posible cuantificar las horas ejecutadas del proceso de tutorización y mentorización, sí puede señalarse que la periodicidad ha sido conforme a la establecida en el diseño del Programa, tal y como se ha detallado previamente en este informe.

El período de desarrollo de prácticas en los proyectos por parte del alumnado se ha ajustado en términos generales al planificado, aunque la asistencia presencial del alumnado a los municipios para el desarrollo de sus tareas no ha alcanzado en todos los casos el nivel previsto, debido fundamentalmente a la coincidencia del inicio de las prácticas con fechas de vacaciones estivales (meses de julio y agosto). La lejanía de algunos municipios al lugar de residencia de los alumnos y alumnas también ha provocado que se hayan hecho ajustes para optimizar los desplazamientos y cubrir el número de horas presenciales mínimo establecido en un menor número de visitas.

Partiendo de los datos proporcionados por la Diputación de Granada, cada alumno/a ha realizado a lo largo del período de prácticas un total de 82 sesiones de trabajo con una dedicación estimada de 5 horas diarias, por lo que el cómputo global de horas de prácticas desarrolladas por el alumnado en la primera edición del Programa ascendería a 410 horas, coincidiendo con lo establecido en su diseño.

En este sentido, no obstante, como ya se ha señalado, deben ponerse de manifiesto las dificultades que ha supuesto para la puesta en marcha del Programa y para un desarrollo homogéneo en cuanto a número de horas prácticas realizadas por cada estudiante el hecho de que el inicio se programara coincidiendo en fechas coincidentes en muchos casos con las vacaciones estivales en las entidades locales.

Con respecto a la duración de las prácticas, en términos generales se considera adecuada para poder desarrollar los proyectos previstos. En los casos en los que había una mayor indefinición de los proyectos o menor implicación inicial de las entidades locales, el tiempo efectivamente disponible para desarrollar los trabajos y ejecutar los proyectos sí ha podido ser insuficiente. De ahí la relevancia de introducir mejoras tanto en la fase de selección de los proyectos como en la relación y coordinación con las entidades locales, de manera que el plazo previsto para el desarrollo de las prácticas pueda aprovecharse en su totalidad.

3. La eficacia de Puentes

El análisis de la eficacia del Programa se centra en realizar una valoración del logro de los resultados más inmediatos generados como consecuencia de las actuaciones realizadas.

Así, se miden los efectos directos e inmediatos, la calidad y el rendimiento del Programa, a partir de la información documental disponible y de la que se ha generado a través de encuestas al equipo tutorial, al alumnado y a las entidades locales, así como de entrevistas con las personas responsables de la gestión del Programa, tutores y personas mentoras.

Para este análisis de la eficacia del Programa se han considerado las siguientes variables:

- Mejora de la capacitación del alumnado en prácticas.
- Mejora de la empleabilidad del alumnado en prácticas.
- Cumplimiento de expectativas con respecto al Programa.
- Satisfacción de equipo tutorial, personas mentoras, alumnado y entidades locales con la organización del Programa.
- Satisfacción de equipo tutorial, personas mentoras, alumnado y entidades locales con los resultados del Programa.
- Contribución sobre el territorio.

3.1 Capacitación y empleabilidad

La mejora de la capacitación del alumnado participante se constituye como uno de los principales resultados esperados del Programa Puentes, junto con la mejora de su empleabilidad.

Con respecto a la **capacitación**, el alumnado ha recibido una formación específica desarrollada a medida para este Programa, centrada en la mejora de sus competencias técnicas para desarrollar proyectos de desarrollo sostenible en el ámbito municipal.

Los resultados del Programa Puentes en este sentido pueden considerarse positivos, ya que ha contribuido de forma destacada a mejorar tanto las competencias técnicas como las competencias laborales de las personas participantes, atendiendo a lo expresado por ellas en este proceso de evaluación.

Figura 25. Percepción del alumnado sobre la mejora de sus competencias laborales

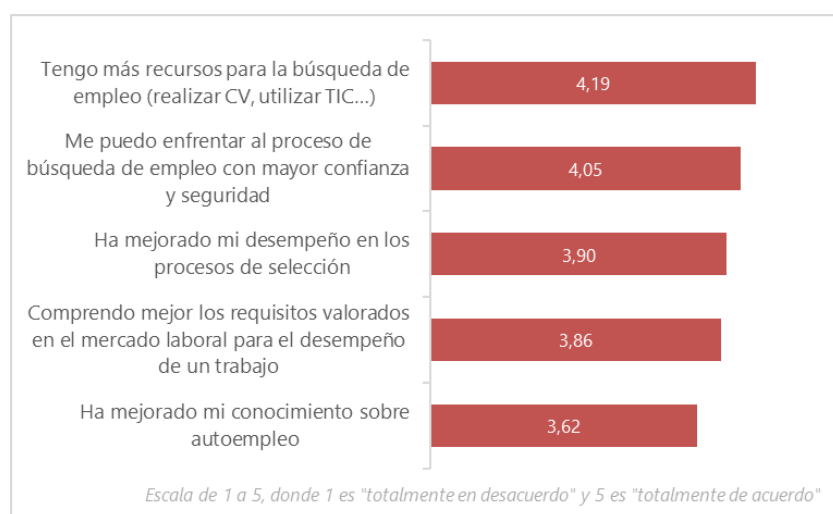


Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

El itinerario de PUENTES ha permitido al alumnado mejorar en gran medida sus competencias técnicas, tanto en cuanto a conocimientos específicos sobre la temática del proyecto asignado como en cuanto a conocimientos sobre la Agenda Urbana, políticas públicas de desarrollo local, gestión de proyectos, análisis de la información, digitalización y redes, y estudios de viabilidad.

Sin embargo, la mejora de las competencias para la búsqueda de empleo ha sido algo más discreta en términos generales, atendiendo a lo manifestado por el propio alumnado. La orientación recibida en PUENTES ha proporcionado al alumnado más recursos para buscar empleo y ha contribuido a incrementar su confianza y seguridad para enfrentarse al futuro proceso de búsqueda de empleo, pero ha mejorado en menor medida su conocimiento sobre autoempleo.

Figura 26. Percepción del alumnado sobre la mejora de sus competencias para la búsqueda de empleo



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).



Destaca la mejora de la capacitación a nivel práctico del alumnado participante.

Por su parte, y desde la perspectiva de los y las tutoras entrevistadas en este proceso de evaluación, la principal mejora derivada de la participación en el Programa ha estado relacionada con la capacitación del alumnado a nivel práctico.

Así, el desarrollo de las prácticas, junto con la tutorización y la mentorización recibidas han sido claves para mejorar la capacitación del alumnado participante en esta primera edición de PUENTES, ayudándoles a desarrollar habilidades requeridas por el mercado laboral como, por ejemplo, la capacidad de enfrentarse a retos, la capacidad de asumir responsabilidades profesionales, o la capacidad de relacionarse con diversidad de interlocutores (a nivel técnico, político, ciudadanía, etc.), entre otras.

Con respecto a la **empleabilidad**, prácticamente ha habido unanimidad entre mentores y tutores, que coinciden en señalar la incidencia positiva que el paso por el Programa tiene sobre el alumnado en este sentido.



La participación en el Programa incide de forma positiva en la empleabilidad de los y las jóvenes.

Se observa que la mejora de la empleabilidad como consecuencia de la participación en el Programa se encuentra estrechamente ligada a la oportunidad que PUENTES supone de adquirir experiencia laboral en un entorno de trabajo real y en proyectos relevantes a nivel municipal.

Aunque se trata de una experiencia laboral muy supervisada, constituye una primera toma de contacto con el mundo profesional en muchos casos y permite al alumnado tener un mejor conocimiento de las condiciones en que se desarrollan los proyectos con una perspectiva muy cercana al territorio, que sitúa a estas personas en mejores condiciones de acceso a trabajos relacionados con el desarrollo de acciones sobre el territorio o vinculados con la administración pública.

La experiencia que las personas mentoras han transmitido al alumnado ha sido un factor que ha enriquecido el proceso de prácticas, contribuyendo a impulsar la mejora de la empleabilidad.

La incidencia en la empleabilidad se puede ver influenciada por la continuidad de los proyectos en los que el alumnado desarrolla las prácticas, si bien se trata de un aspecto en el que la capacidad de influencia del Programa es reducida. La mayoría de proyectos suponen el inicio de la intervención en el territorio (estudios de viabilidad, anteproyectos, estudios previos, planificación, etc.) y tienen, por tanto, potencial para un desarrollo posterior que podría generar posibles oportunidades de empleo para el alumnado que ha participado en su fase inicial gracias a Puentes. Así, si se materializase esa continuidad futura, la incidencia de la participación en el Programa sobre la mejora de la empleabilidad del alumnado sería aún mayor.

También el grado de inmersión del alumnado en los proyectos y los territorios ha sido apuntado por alguna de las personas entrevistadas como un elemento determinante a la hora de mejorar su empleabilidad. En este sentido, se identifican una serie de factores que pueden contribuir a que el grado de inmersión sea mayor y, por consiguiente, aumente la contribución del Programa a mejorar la empleabilidad a través de la generación de oportunidades para mantenerse en el territorio. Entre estos factores destacan la vinculación del alumnado con el territorio, su presencia frecuente en el territorio y su dedicación exclusiva al proyecto, factores todos ellos que facilitan la generación de una red de contactos, clave para una potencial inserción laboral futura.

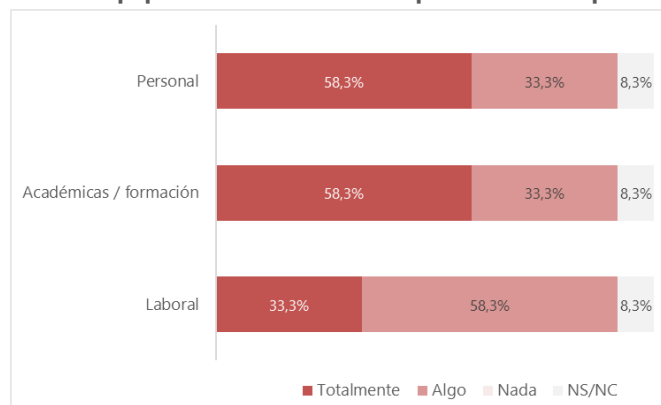
3.2 Cumplimiento de expectativas

Con respecto al cumplimiento de **expectativas**, tanto tutores como las personas mentoras entrevistadas han señalado en su mayoría que su experiencia en esta primera edición del Programa ha sido buena o muy buena.

Para analizar el cumplimiento de expectativas del alumnado de la primera edición de Puentes, se han considerado tanto las opiniones expresadas por el equipo tutorial, con quien han trabajado muy estrechamente durante sus prácticas, como las del propio alumnado.

En este sentido, y atendiendo a las opiniones del equipo tutorial, destaca el cumplimiento de las expectativas que tenía el alumnado a nivel personal y de formación, mientras que en el plano laboral se han cumplido en menor grado.

Figura 27. Percepción del equipo tutorial sobre el cumplimiento de expectativas del alumnado



Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

Esta percepción es coherente con lo manifestado en el proceso de evaluación por parte del alumnado, que señala que sus expectativas con respecto al Programa, considerando la motivación principal por la que han participado en él, se han cumplido conforme a lo esperado o incluso en mayor medida de lo esperado (80,9%).

3.3 Satisfacción

En esta evaluación se ha realizado un análisis de la satisfacción desde una doble vertiente. Por un lado, se ha analizado la satisfacción que las distintas partes que han intervenido en el desarrollo de la primera edición del Programa Puentes⁹ han tenido con respecto a su organización y, por otro lado, se ha analizado su satisfacción con los resultados del Programa.

El nivel de **satisfacción con respecto a la organización del Programa** puede calificarse de medio-alto en términos generales, si bien se observan diferencias en función del tipo de agente y de los elementos concretos que se tengan en consideración.

Se recogen a continuación los principales hallazgos con respecto a este ámbito de evaluación, desagregados por tipo de agente (equipo tutorial, personas mentoras, entidades locales y alumnado).

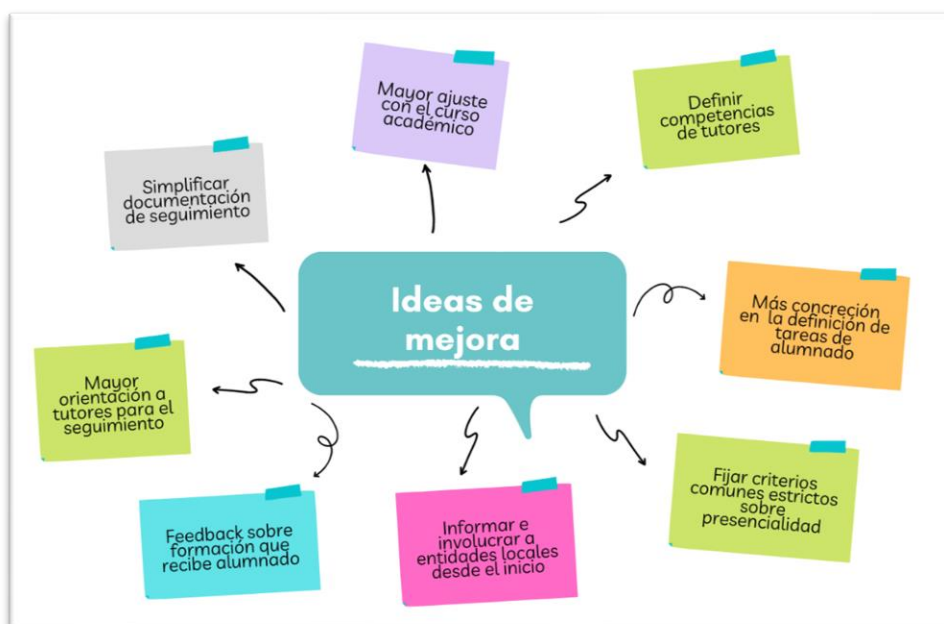
Satisfacción del equipo tutorial con la organización

El nivel de satisfacción del equipo tutorial con respecto a la organización del Programa es medio-alto. Todas las variables de la organización del Programa que han sido evaluadas obtienen una valoración alta o media-alta por parte del equipo tutorial, y todas las personas entrevistadas coinciden en señalar que la organización ha sido buena en términos generales. La atención por parte del equipo gestor de la Diputación de Granada ha sido apuntada como uno de los aspectos con los que hay un mayor grado de satisfacción.

Se han identificado también algunos aspectos susceptibles de mejora en términos organizativos, entre los que destacan las fechas de inicio de la primera edición del Programa y la débil coordinación con las entidades locales. El primer aspecto ha sido puesto de manifiesto en reiteradas ocasiones por la mayoría de tutores y tutoras entrevistadas, así como el equipo de gestión de Puentes, habiendo provocado dificultades en la implementación. La falta de implicación de las entidades locales también ha sido señalada como un obstáculo destacado para la implementación y la consecución de resultados en esta primera edición.

⁹ Equipo tutorial, personas mentoras, alumnado y entidades locales responsables de los proyectos de Agenda Urbana en los que se han desarrollado las prácticas.

Figura 28. Aspectos organizativos susceptibles de mejora

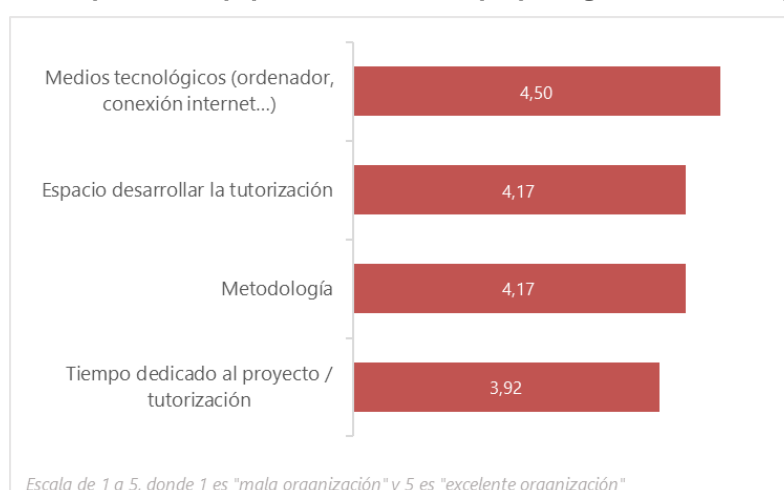


Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas a equipo tutorial.

Con respecto a los diferentes aspectos organizativos evaluados, destaca la satisfacción del equipo tutorial con las herramientas de que han dispuesto para diseñar el programa de prácticas, con la selección del alumnado y el elevado nivel de adecuación de sus perfiles a los proyectos en los que han desarrollado las prácticas, y con el contacto que han mantenido con el alumnado.

La organización del programa de prácticas, por su parte, obtiene valoraciones positivas por parte del equipo tutorial, destacando la satisfacción con respecto a los medios tecnológicos empleados. El tiempo dedicado a la tutorización, sin embargo, genera un menor grado de satisfacción, habiendo sido en numerosos casos superior al que las personas que tutorizan habían estimado al inicio del Programa.

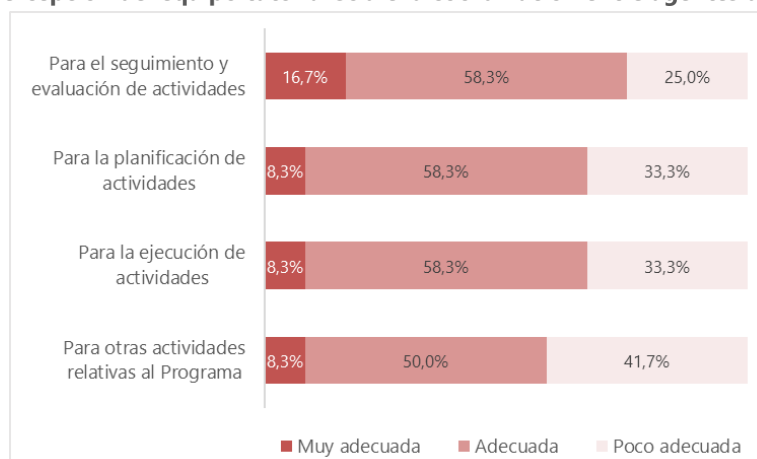
Figura 29. Percepción del equipo tutorial sobre su propia organización de las prácticas



Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

El equipo tutorial se muestra satisfecho en un término medio con respecto a la coordinación entre los distintos agentes que han intervenido en esta primera edición del Programa. Las valoraciones recogidas ponen de manifiesto que son mayoría los tutores y tutoras que consideran que la coordinación ha sido adecuada. No obstante, y tal y como se ha señalado previamente, la coordinación del equipo tutorial con las entidades locales ha sido señalada como un aspecto susceptible de mejora.

Figura 30. Percepción del equipo tutorial sobre la coordinación entre agentes del Programa



Fuente: Encuesta al equipo tutorial (enero 2022; n=12).

Satisfacción de las personas mentoras con la organización

Entre las personas mentoras, por su parte, el nivel de satisfacción con la organización del Programa es algo más bajo, siendo mayoría las personas entrevistadas que muestran un grado medio de satisfacción con la organización del Programa en términos generales.

Atendiendo a la opinión de las personas mentoras entrevistadas, la principal área de mejora de la organización del Programa está relacionada con el tiempo de que ha dispuesto el alumnado para desarrollar los proyectos, que se estima que ha sido reducido. Esta opinión está en línea con lo expresado por el equipo tutorial y el equipo gestor del Programa con respecto a las dificultades que han provocado las fechas en que se ha desarrollado la primera edición de PUENTES.

También la falta de contacto entre mentores y el equipo de gestión de la Diputación y la consiguiente escasa coordinación y retroalimentación entre ambas partes ha sido señalada como un elemento organizativo mejorable.

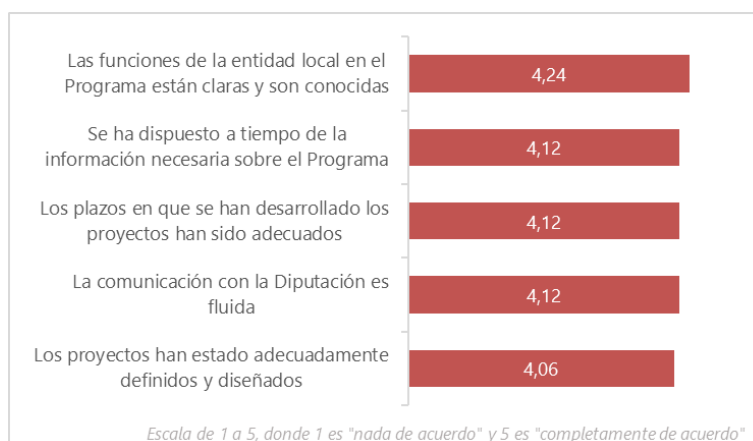
Otras sugerencias realizadas por parte de las personas mentoras entrevistadas son las siguientes:

- Mayor definición de los proyectos en los que se desarrollan las prácticas (alcance, presupuesto, etc.).
- Definición de un número mínimo de sesiones de mentorización.
- Mayor definición de las tareas a desarrollar por el alumnado en los proyectos.
- Mayor definición de los contenidos y requisitos de los proyectos finales y de su presentación por parte del alumnado.
- Implicación de las entidades locales para el desarrollo de los proyectos, por ejemplo, facilitando contactos necesarios con agentes clave del territorio.

Satisfacción de las entidades locales con la organización

La satisfacción de las entidades locales con la organización, por su parte, es elevada en términos generales. Todos los aspectos organizativos que han sido objeto de valoración (claridad en las funciones, disponibilidad de información y comunicación con la Diputación, plazos para el desarrollo de los proyectos o definición de los proyectos) han obtenido puntuaciones que superan los 4 puntos en una escala del 1 al 5.

Figura 31. Satisfacción de las entidades locales con aspectos organizativos del Programa Puentes

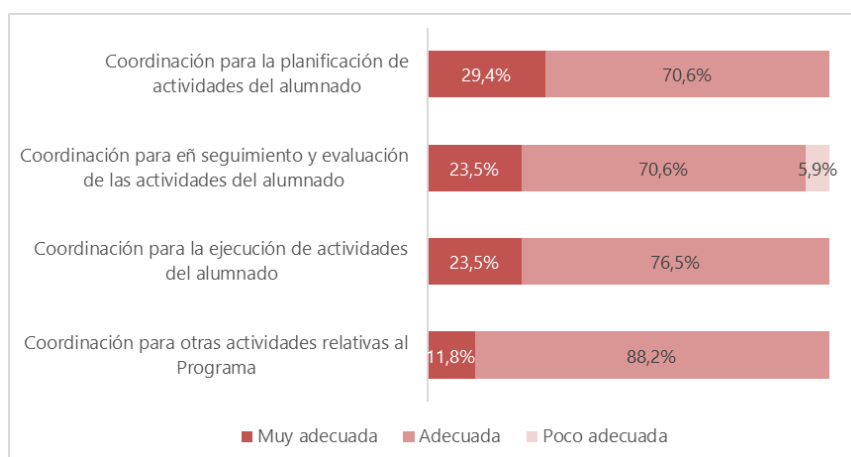


Fuente: Encuesta a entidades locales (enero 2022; n=17).

En el proceso de evaluación se han recogido una serie de sugerencias de mejora con respecto a la organización y el diseño del Programa, realizadas por algunas entidades locales, principalmente apuntando a que sería positivo aumentar el alcance temporal del apoyo que se presta a los proyectos, bien mediante una segunda fase que permita consolidar los avances realizados e implementar los proyectos, o bien ampliando la duración de las prácticas.

Por su parte, la coordinación entre las entidades locales y el resto de agentes que intervienen en el desarrollo del Programa Puentes, tanto para la planificación de las actividades del alumnado en prácticas, como para su ejecución o para su seguimiento y evaluación, es considerada adecuada por la mayoría de las entidades locales participantes en esta primera edición del Programa. La satisfacción con respecto a la coordinación es algo mayor entre las entidades locales que entre el equipo tutorial.

Figura 32. Valoración de la coordinación entre agentes que intervienen en Puentes



Fuente: Encuesta a entidades locales (enero 2022; n=17).

No obstante, y a pesar de estas buenas valoraciones, se han identificado algunas carencias en materia de coordinación entre el Programa y las entidades locales, entre tutores y mentores o entre el Programa y las personas mentoras, que se han señalado en el análisis de los procesos recogido en el apartado 2.2. de este informe.

Satisfacción del alumnado con la organización

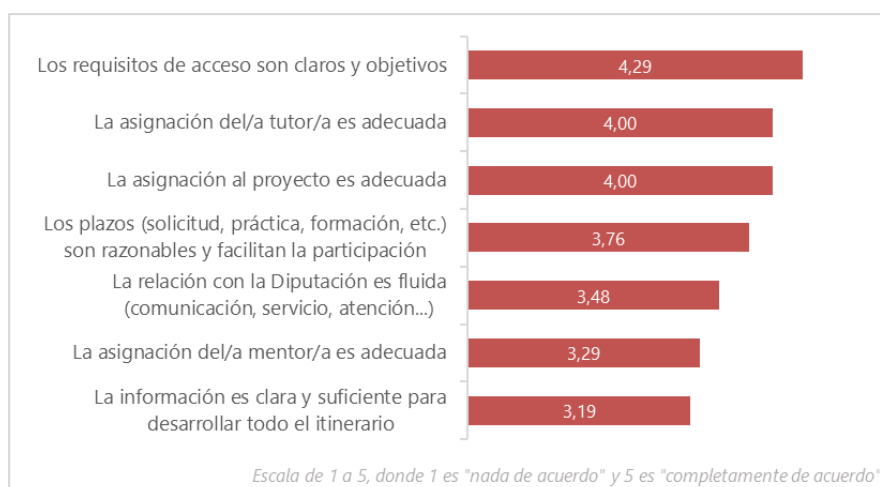
Por su parte, la satisfacción del alumnado con la organización del Programa puede calificarse de media-alta en términos generales, si bien se han identificado aspectos organizativos con los que muestran un menor grado de satisfacción.

Los elementos mejor valorados están relacionados con la claridad de los requisitos de acceso al Programa, por un lado, y con la asignación a los proyectos y del tutor o tutora para las prácticas, por otro.

Sin embargo, se identifica la oportunidad de mejorar la información que se proporciona desde la Diputación al alumnado (tanto en términos de claridad como de cantidad de información) para poder desarrollar el itinerario, por ejemplo, explicando el proyecto asignado en detalle al inicio del itinerario, proporcionando el guion del trabajo de fin de prácticas al comienzo o definiendo con claridad las vías y fechas de entrega de los trabajos.

La satisfacción con la asignación de la persona mentora y con la relación con la Diputación, por su parte, es también moderada.

Figura 33. Satisfacción del alumnado con la organización del Programa Puentes



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Con respecto al diseño y desarrollo de la práctica, el alumnado se muestra relativamente satisfecho, excepto en el cumplimiento de plazos y tiempos del Programa. Esto es coherente con las debilidades identificadas en esta evaluación, muy vinculadas con la coincidencia del inicio del Programa con la época estival, así como con la falta de experiencia de las distintas partes que afectó a los primeros meses de desarrollo de las prácticas.

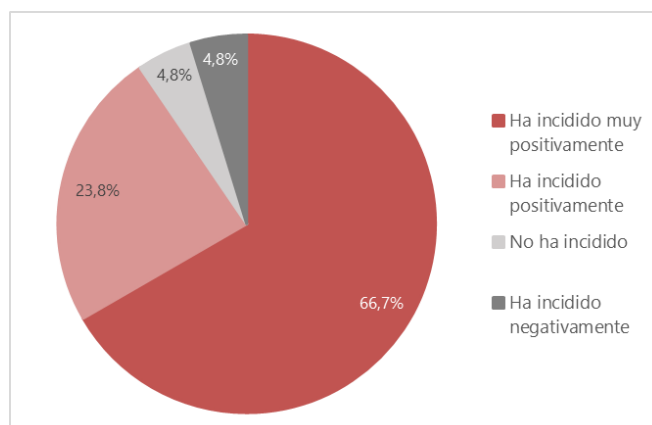
Figura 34. Satisfacción del alumnado con el diseño y desarrollo de la práctica



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

En este sentido, y en relación con el desarrollo de la práctica, debe destacarse que la labor desempeñada por el equipo tutorial ha sido muy bien valorada por el alumnado, que mayoritariamente considera que la incidencia del tutor o tutora en el desarrollo de su itinerario ha sido muy positiva.

Figura 35. Percepción del alumnado sobre la incidencia del tutor/a en el desarrollo de su itinerario

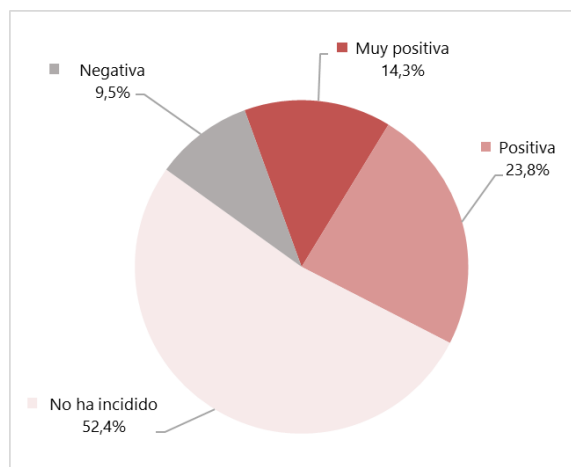


Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Sin embargo, y a pesar de que desde la perspectiva de las personas mentoras la experiencia de mentorización en el Programa Puentes ha sido positiva en términos generales, la valoración que el alumnado hace de la incidencia que la persona mentora asignada ha tenido sobre el desarrollo de su itinerario es más discreta. Más de la mitad del alumnado señala que la relación establecida con esta figura no ha incidido en su itinerario en Puentes (52,4%).

Destaca el hecho de que la capacidad de escucha activa y la motivación ofrecida por parte del/a mentor/a, así como sus orientaciones, son los aspectos con los que el alumnado se ha mostrado menos satisfecho en relación con el itinerario desarrollado en el marco del Programa.

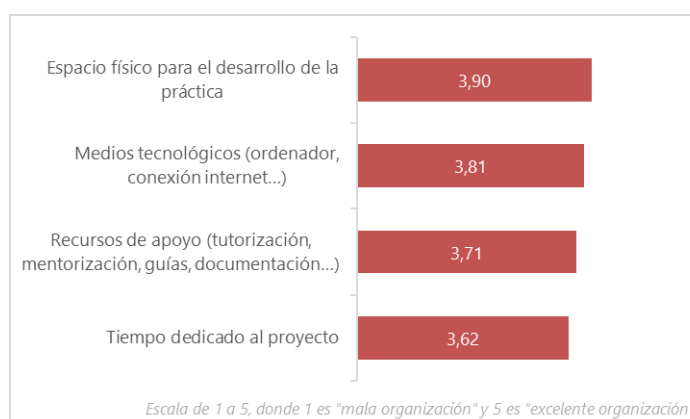
Figura 36. Percepción del alumnado sobre la incidencia de la persona mentora en el desarrollo del itinerario



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Por otro lado, la satisfacción del alumnado con respecto a aspectos organizativos del programa de prácticas es media, con puntuaciones que superan los 3,5 puntos en una escala de 1 a 5 para todos los elementos considerados.

Figura 37. Satisfacción del alumnado con la organización del programa de prácticas

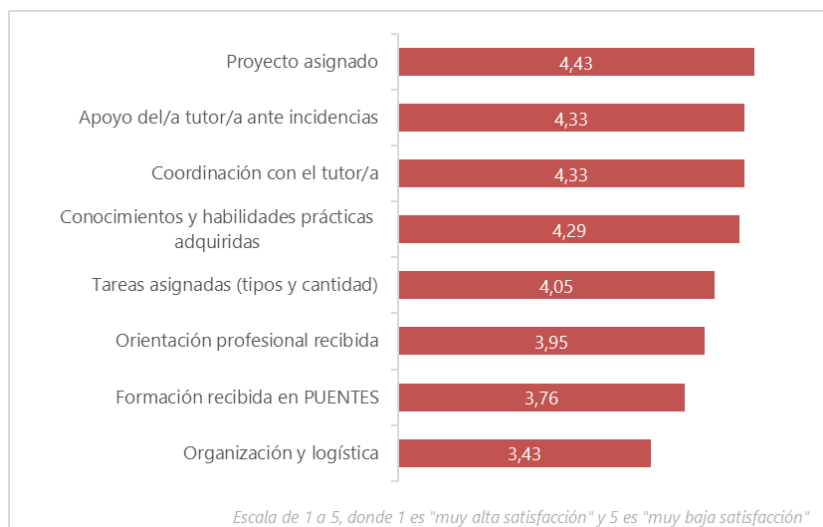


Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Puede destacarse que el nivel de satisfacción global del alumnado con el desarrollo del itinerario es alto, obteniendo la mayor parte de aspectos valorados una puntuación que supera los 4 puntos en una escala de 1 a 5. Únicamente se da una menor satisfacción en relación con la organización y la logística para el desarrollo del itinerario, lo que también podría vincularse con algunas de las dificultades o aspectos organizativos peor valorados que se han ido señalando a lo largo de este informe (cantidad y calidad de la información proporcionada, apoyo recibido por parte del mentor, coordinación entre distintas partes, etc.).

Sí se observa un alto grado de satisfacción en cuanto a la asignación de los proyectos, lo que es coherente con la valoración positiva que se ha realizado del ajuste de los perfiles del alumnado con los requisitos de los proyectos.

Figura 38. Satisfacción global del alumnado con el desarrollo del itinerario



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

Por último, se ha evaluado la **satisfacción con los resultados** del Programa del conjunto de agentes que han intervenido en su desarrollo (equipo tutorial, personas mentoras, entidades locales y alumnado).

En esta primera edición del Programa, puede valorarse de forma positiva el cumplimiento del primero de los objetivos definidos para PUNTES, centrado en apoyar la implementación de proyectos específicos de la Agenda Urbana local de los municipios objeto del Programa, mediante el desarrollo de actuaciones de sus Planes de Acción.

No obstante, se observan diferencias en el nivel de satisfacción con los resultados obtenidos en el territorio en función del grado de definición y concreción de los proyectos. Así, la contribución del alumnado a impulsar los proyectos de Agenda Urbana local ha sido mayor en aquellos casos en los que las ideas eran más concretas y viables. La indefinición de algunas de las actuaciones, tal y como se ha puesto de manifiesto, ha tenido consecuencias tanto en la implementación como en la consecución de resultados a nivel territorial, lo que refuerza la idea de la importancia de mejorar el proceso de selección de proyectos, estableciendo requisitos que permitan contar con proyectos con un elevado grado de madurez y definición.

También el enfoque de la ayuda prestada a través del Programa PUNTES y su duración han sido apuntados por un número destacado de entidades locales como elementos que podrían mejorarse para que la contribución del Programa al desarrollo de los proyectos fuese mayor. En este sentido, se han recogido las siguientes ideas de mejora.

Figura 39. Aspectos susceptibles de mejora para un mayor impacto en el territorio



Fuente: Encuesta a entidades locales (enero 2022; n=23).

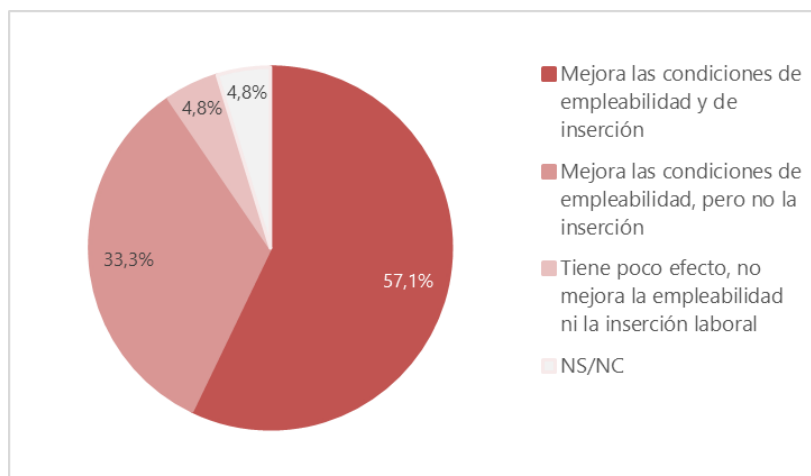
La contribución del Programa a la lucha contra la despoblación a través de la generación de oportunidades de empleo en los diferentes territorios en los que se han desarrollado los proyectos no es aún evidente.

Con respecto a la contribución de Puentes al tercero de los objetivos definidos para el Programa, el del favorecer la inserción sociolaboral de jóvenes universitarios/as, el equipo tutorial y las personas mentoras han puesto de manifiesto su satisfacción con respecto a la mejora de la empleabilidad del alumnado participante, tal y como se ha señalado en el apartado 3.1. de este informe.

Con respecto a la generación de oportunidades laborales a partir de las prácticas realizadas gracias al Programa Puentes, se realiza un análisis detallado de los efectos del Programa en esta dimensión en el apartado 4.1. del informe. Sí es claro, no obstante, que la contribución a generar estas oportunidades en el ámbito del desarrollo local sostenible está en gran medida condicionada a la continuidad de los proyectos en los que el alumnado desarrolla sus prácticas. También hay que tener en cuenta que estos proyectos están sujetos a normas de contratación pública, por lo que las oportunidades de inserción futuras difícilmente serán a través de contrataciones directas.

La satisfacción del alumnado con los resultados del Programa en términos de generación de oportunidades laborales puede calificarse de media. La opinión mayoritaria del alumnado participante en la primera edición del Programa es que Puentes mejora las condiciones de empleabilidad y de inserción, pero un tercio de participantes estima que no mejora la inserción (33,3%).

Figura 40. Valoración global del efecto de PUNTES sobre el alumnado



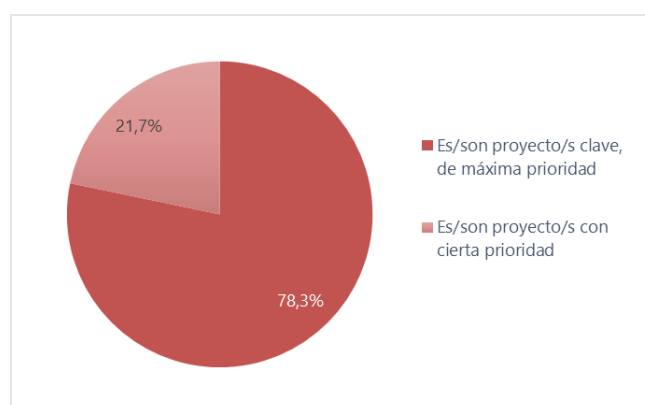
Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

3.4 Contribución territorial

Los proyectos apoyados por el Programa PUNTES, enmarcados en las Agendas Urbanas locales, son de una relevancia destacada para los respectivos territorios en los que se han desarrollado, de acuerdo con las opiniones expresadas por las propias entidades locales promotoras, lo que supone que los resultados del Programa repercutirán en cuestiones clave para el desarrollo territorial.

Más de tres cuartas partes de las entidades locales participantes en la primera edición de PUNTES (78,3%) han señalado que se trata de proyectos de máxima prioridad, lo que pone de manifiesto también que el proceso de selección de proyectos ha permitido que el Programa se ajuste en gran medida a las necesidades de intervención en los territorios.

Figura 41. Percepción de entidades locales sobre la relevancia de los proyectos desarrollados

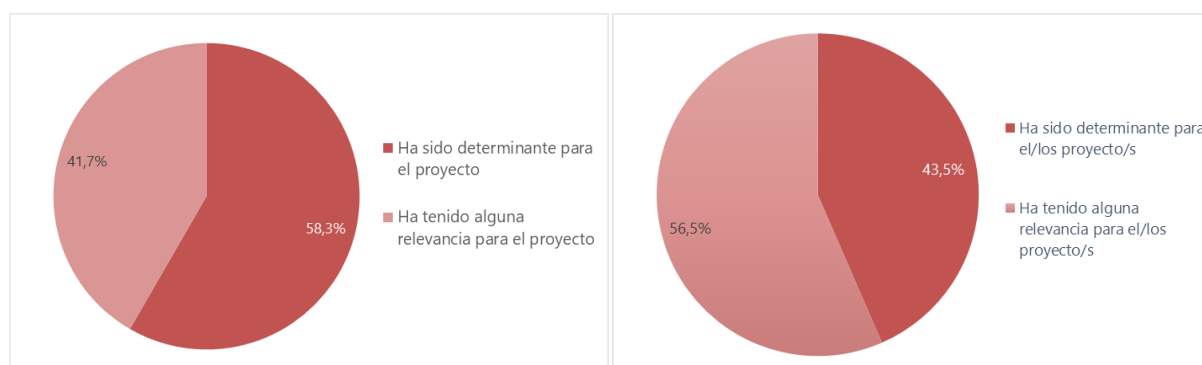


Fuente: Encuesta a entidades locales (enero 2022; n=23).

Tanto el equipo tutorial como las entidades locales se muestran satisfechos en términos generales con respecto a la incidencia del Programa en el territorio, atendiendo a la contribución que la práctica del alumnado ha tenido en el desarrollo de los proyectos seleccionados.

El alumnado ha contribuido a impulsar el desarrollo de los proyectos de Agenda Urbana local en los que han desarrollado sus prácticas, siendo su trabajo relevante o determinante para el proyecto en todos los casos.

Figura 42. Percepción del equipo tutorial y entidades locales sobre contribución del alumnado al desarrollo de los proyectos



Fuente: Encuesta al equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=12 y n=23).

Son una amplia mayoría de entidades locales (82,6%) las que consideran probable que los proyectos no se hubieran desarrollado si no se hubiera contado con el apoyo proporcionado por el alumnado a través del Programa Puentes.

La contribución principal del alumnado al desarrollo de los proyectos se ha centrado en posibilitar su arranque, ya que en muchos casos las entidades locales no cuentan con recursos humanos ni personal técnico adecuado para poder poner en marcha estas iniciativas. Tal y como se ha señalado previamente, se trata de proyectos que suponen el inicio de la intervención en el territorio (estudios de viabilidad, anteproyectos, estudios previos, planificación, etc.), por lo que la aportación del Programa ha sido clave para sentar las bases de futuros desarrollos y ejecución de proyectos de una relevancia destacada para los territorios. Para muchas entidades locales, contar con la presencia y apoyo técnico de una persona implicada con los proyectos les ha permitido concretar los proyectos y conocer la viabilidad real de su implementación.

“ Las alumnas han buscado soluciones ante los problemas y la indefinición de las entidades locales. ”

Mentor del Programa

“ Los alcaldes han quedado muy agradecidos y les ha permitido ver que es real y viable desarrollar el proyecto, sobre la base de datos. Ha sido muy beneficioso para las ideas de proyectos, los becarios las han impulsado para hacerlos realidad. ”

Tutor del Programa

“ La iniciativa ha servido para poner en marcha proyectos de recuperación del patrimonio natural e histórico. ”

Entidad local

4. El impacto de PUNTES

El análisis del impacto del Programa se centra en realizar una valoración del logro en relación con su influencia en el cambio de situación de las variables sobre las que se pretende incidir, que son fundamentalmente y a grandes rasgos, el empleo juvenil y el desarrollo territorial sostenible.

Así, se miden los cambios generados como resultado de la ejecución del Programa, a partir de la información documental disponible y de la que se ha generado a través de encuestas al alumnado y a las entidades locales.

Para este análisis del impacto del Programa se han considerado las siguientes variables, relativas tanto al impacto en el alumnado como en el territorio en el que se han desarrollado los proyectos:

- Inserción laboral bruta, a la finalización de la participación en el Programa y a los seis meses de finalizar las prácticas.
- Inserción laboral en empleos relacionados con la práctica, a la finalización de la participación en el Programa y a los seis meses de finalizar las prácticas.
- Grado de emprendimiento a la finalización de las prácticas y a los 6 meses de finalizar las prácticas.
- Grado de descubrimiento de vocaciones profesionales.
- Grado de permanencia en el territorio tras las prácticas.
- Contribución a indicadores de la Agenda Urbana Española.

4.1 Impacto en el alumnado: inserción laboral y emprendimiento

Uno de los grandes objetivos del Programa PUNTES, centrado en el ámbito del empleo, es el de favorecer la inserción sociolaboral de jóvenes universitarios/as.

Es por ello por lo que en el marco de esta evaluación se ha realizado un análisis del impacto que la primera edición del Programa ha tenido sobre la inserción laboral y el emprendimiento del alumnado participante.

Este análisis se presenta a continuación referido a dos momentos del tiempo, a la finalización de las prácticas¹⁰ y transcurridos 6 meses¹¹ desde que se terminó el Programa.

**Tasa de inserción
bruta (finalización
de PUNTES)**

28,6%



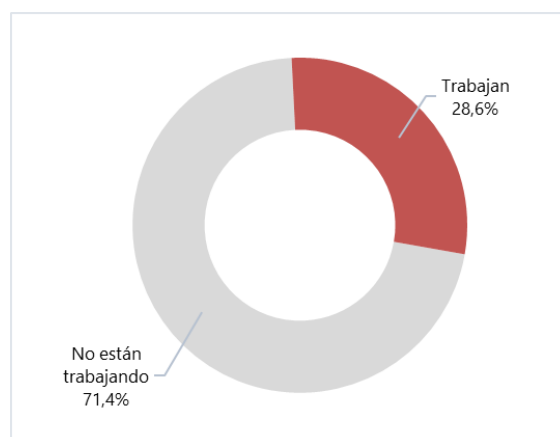
La tasa de alumnado participante que accedió al mercado **a la finalización de su experiencia en PUNTES** se sitúa en un 28,6%, lo que está en línea con las que registran otro tipo de programas con un enfoque similar a este. Destaca, además, que todas las personas que trabajaban tras finalizar la experiencia en PUNTES compaginaron el empleo con la continuidad en sus estudios.

¹⁰ Para el cálculo de esta tasa se han considerado las contrataciones de alumnado hasta 31 de enero de 2022.

¹¹ A fecha de 30 de junio de 2022.

Esto es coherente con el perfil del alumnado, tal y como se apuntó en el apartado 2.3. de este informe, con predominio de estudiantes que aún no habían finalizado sus estudios. No obstante, sí debe tenerse presente que la gran mayoría (76,2%) se encontraba estudiando y buscando empleo al iniciar su participación en Puentes, lo que implica que presentaba un perfil altamente empleable, constituyendo un grupo con condiciones idóneas sobre el que generar un efecto a través de la intervención con el Programa.

Figura 43. Situación laboral tras finalizar Puentes, 31/1/22 (1ª edición)



Fuente: Huella de contrato (Tesorería General de la Seguridad Social)

Entre quienes no están trabajando, y atendiendo a lo apuntado por el alumnado encuestado en el proceso de evaluación a la finalización de su experiencia en Puentes, habría que considerar que una parte de estos alumnos y alumnas no estaban en situación de búsqueda de empleo, sino que continuaron con sus estudios. En torno a una décima parte del alumnado ha señalado que continuó estudiando pero no buscó empleo en el momento inmediatamente posterior a su paso por el Programa.

Se observa cierto equilibrio en cuanto a la inserción laboral bruta en términos de género, si bien es ligeramente superior la tasa de contratación femenina (30,8%) frente a la masculina (26,7%).

El grado de vinculación de la inserción con los ámbitos competenciales y laborales trabajados en el marco de Puentes es relativamente alto. La mitad de las personas que han encontrado empleo lo hicieron en actividades que pueden considerarse afines a las temáticas abordadas por los proyectos:

- Cultivo de frutos oleaginosos.
- Investigación y desarrollo experimental en ciencias sociales y humanidades.
- Otras actividades de construcción especializada.
- Cultivo de cereales y otros cultivos.

El resto del alumnado insertado lo ha hecho en el sector comercial o de hostelería y restauración (50,0%).

**Tasa de inserción
neta (finalización
de Puentes)**

14,3%



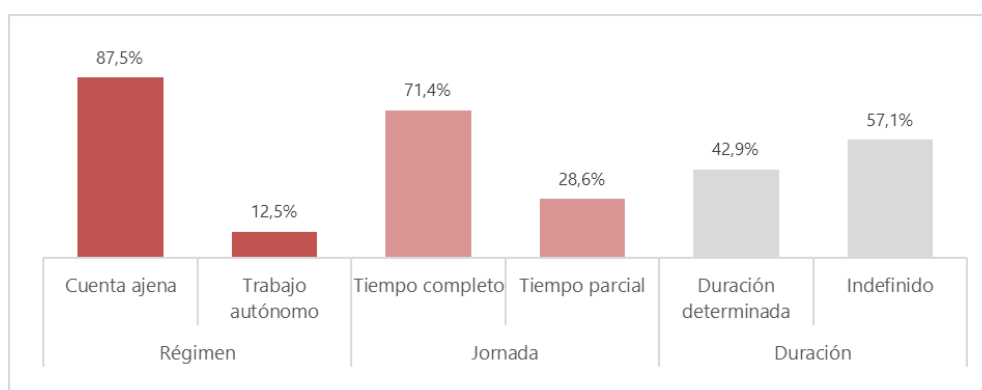
La tasa neta de inserción laboral inmediata del alumnado de Puentes en actividades vinculadas con los conocimientos y experiencias adquiridos en el Programa es más baja que la tasa de inserción bruta, situándose en un 14,3% (4 personas de las 28 personas participantes).

Por su parte la creación de negocios por parte del alumnado al finalizar su experiencia en Puentes ha sido muy reducida, situándose la tasa de tasa de emprendimiento en un 3,6% (1 persona).

Además de las tasas bruta y neta de inserción laboral, en el análisis del efecto de PUENTES debe considerarse también la calidad de los empleos a los que accede el alumnado, atendiendo al perfil de contrato por cuenta ajena a través de los que se ha formalizado su acceso al mercado laboral. Para ello se han considerado tanto la duración de los contratos como los tipos de jornada laboral.

Así, y con respecto al perfil de los empleos a los que accedió el alumnado tras finalizar su paso por el Programa, destaca que se ha tratado en su gran mayoría de empleos por cuenta ajena (87,5%) a tiempo completo (71,4%). El nivel de contratación indefinida es destacado, suponiendo este tipo de contratos más de la mitad de los empleos (57,1%). Este dato es especialmente relevante y positivo, sobre todo en un colectivo en el que la contratación temporal y la escasa estabilidad laboral suele ser habitual.

Figura 44. Perfil de empleos tras finalizar PUENTES, 31/1/22 (1ª edición)



Fuente: Huella de contrato (Tesorería General de la Seguridad Social)

Con respecto a la continuidad en los estudios, ha estado ligada mayoritariamente a los conocimientos y experiencias adquiridas en PUENTES, en mayor medida de lo que ocurre con el empleo. Más de la mitad del alumnado que siguió estudiando tras finalizar su paso por el Programa lo hizo en materias relacionadas (66,7% de personas encuestadas), y la gran mayoría completaron sus estudios con formación universitaria de grado o post-grado (un 81,3%).

**Tasa de
inserción
bruta (30/6/22)**

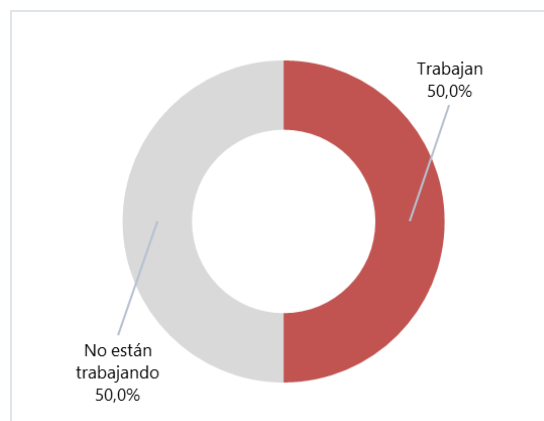
50,0%



En un plazo más amplio de tiempo, **a los 6 meses de la finalización de las prácticas**, el nivel de inserción laboral del alumnado participante en la primera edición de PUENTES es bastante superior. En la actualidad, la mitad del alumnado que participó en la primera edición de PUENTES trabaja (50,0%).

Con respecto a las personas que no trabajan, a partir de la información registral de que se dispone no es posible cuantificar la proporción del alumnado que está en búsqueda activa de empleo y la que continúa estudiando pero no busca empleo. Puede realizarse una aproximación a esta cuestión a partir de los datos aportados por una muestra del alumnado, que apunta a que existe equilibrio entre quienes estudian y quienes buscan activamente empleo.

Figura 45. Situación laboral a los 6 meses de finalizar PUENTES, 30/6/22 (1ª edición)



Fuente: Huella de contrato (Tesorería General de la Seguridad Social)

Transcurridos 6 meses desde la finalización de la primera edición de PUENTES, la tasa de emprendimiento es igual que a la conclusión del Programa, siendo únicamente una persona la que se ha insertado laboralmente por esta vía, manteniendo su negocio en este plazo de tiempo.

Se observan diferencias destacables en cuanto a la inserción laboral bruta a medio plazo en términos de género, con una tasa de contratación femenina a los 6 meses de finalizar PUENTES (61,5%) que es muy superior a la tasa masculina (40,0%).

Atendiendo a la información proporcionada por el alumnado en este proceso de evaluación, todos los alumnos y alumnas de la primera edición de PUENTES han conseguido insertarse laboralmente o continúan estudiando en la actualidad.

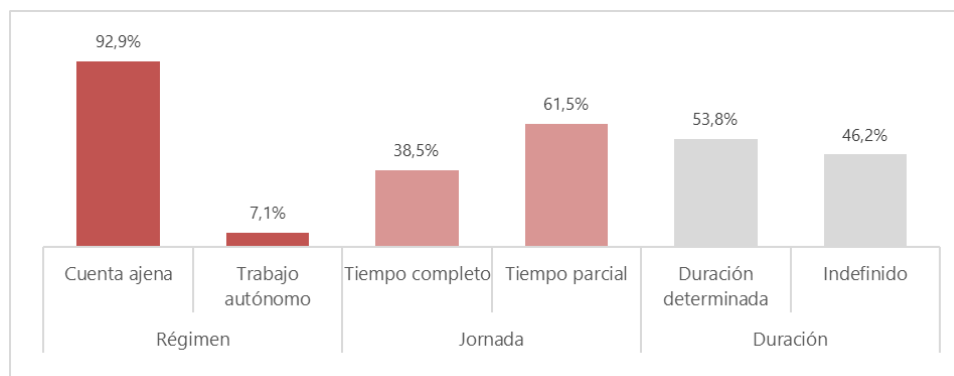
Con respecto a la inserción laboral o el mantenimiento del empleo en el momento actual (transcurridos 6 meses desde la participación en PUENTES) es preciso también tener en cuenta que han podido incidir otros factores externos al hecho de haber participado en el Programa. La información disponible a partir de la aplicación de la metodología de evaluación aplicada no permite establecer una vinculación directa de causalidad entre la situación actual y la participación en PUENTES.

El análisis de la calidad de los empleos del alumnado en un plazo medio tras la finalización de su experiencia en PUENTES, atendiendo a la duración y tipo de contrato, pone de manifiesto que se diluye en cierta forma el efecto del Programa.

La contratación por cuenta ajena se mantiene como la fórmula por la que la práctica totalidad del alumnado insertado accede al mercado laboral (92,9% de empleos), también en el medio plazo.

A los 6 meses de finalizar la primera edición del Programa se observa que se invierte la situación que se daba al terminar PUENTES, siendo mayoritarios los contratos de duración determinada, lo que en este caso es coherente con la elevada temporalidad que se registra habitualmente en el colectivo de personas jóvenes recién egresadas de la Universidad. Se trata además en su mayoría de contratos a tiempo parcial (61,5%), y con una reducida vinculación con las experiencias y ámbitos tratados en las prácticas de PUENTES.

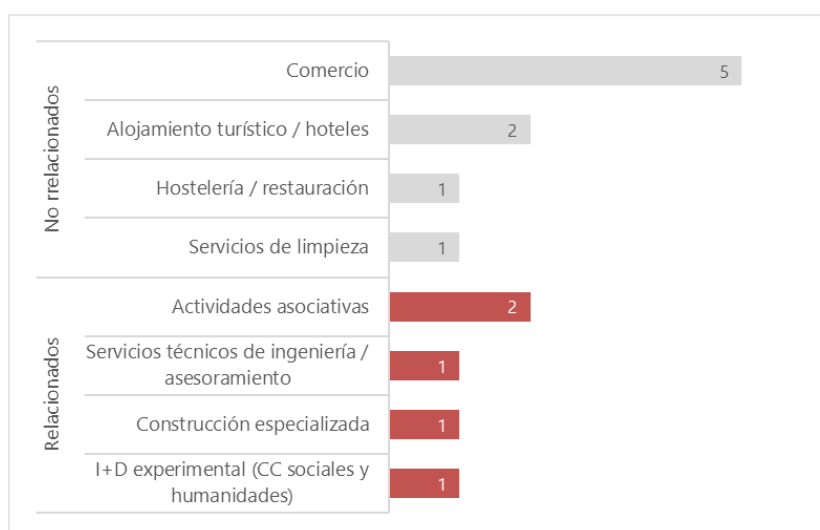
Figura 46. Perfil de empleos a los 6 meses de finalizar PUENTES, 30/6/22 (1ª edición)



Fuente: Huella de contrato (Tesorería General de la Seguridad Social)

Así, cuando se considera un plazo de tiempo más amplio tras la participación en el Programa, no hay una clara vinculación de los empleos con los ámbitos trabajados en PUENTES. Al contrario, son mayoría las personas que trabajan (por cuenta ajena o por cuenta propia) en actividades no relacionadas con los conocimientos y experiencias adquiridas en PUENTES (64,3%), fundamentalmente en los sectores comercial y de hostelería y turismo.

Figura 47. Empleos a los 6 meses de finalizar PUENTES, por sectores



Fuente: Huella de contrato (Tesorería General de la Seguridad Social)

**Tasa de
inserción neta
(30/6/22)**

17,9%



No obstante, la tasa de inserción neta a los 6 meses de la finalización del Programa es ligeramente superior a la que se registró en el mes de enero, inmediatamente después del cierre de la primera edición de PUENTES (5 de las 28 personas participantes trabajan en la actualidad en actividades vinculadas con su experiencia en el Programa).

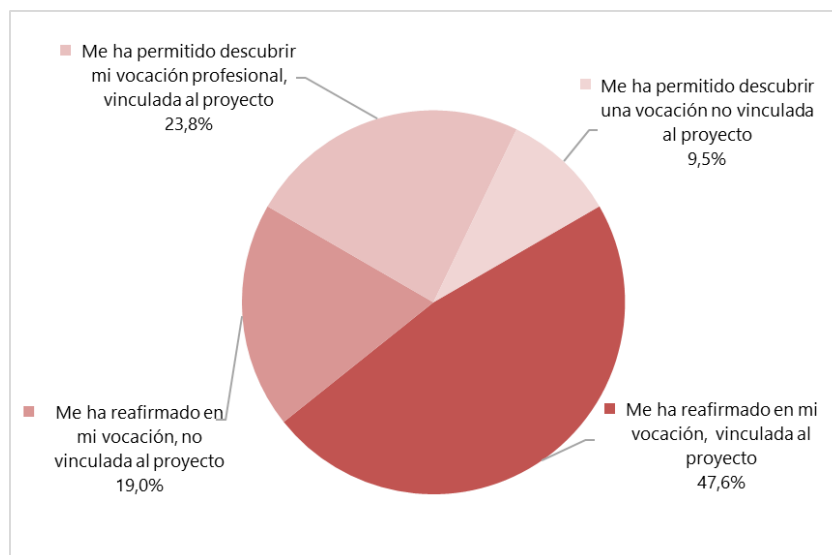
Las personas que continúan estudiando en el momento actual, atendiendo a lo manifestado por una muestra del alumnado participante, lo hacen mayoritariamente completando sus estudios con formación universitaria de grado o post-grado (un 80,0%), al igual que ocurría en el momento de finalizar su participación en el Programa.

Desde una perspectiva más amplia, y considerando los 6 meses transcurridos desde la finalización de la primera edición de Puentes, se observa además que son mayoría las personas participantes que en este plazo de tiempo han accedido de alguna forma al mercado laboral: un 60,7% del alumnado ha tenido algún empleo entre los meses de enero y junio de 2022. La inserción laboral en este plazo de tiempo ha sido mayor en el caso de las mujeres, ya que un 69,2% ha tenido algún empleo, frente a un 53,3% de hombres. Destaca también la elevada rotación laboral, puesto que el número medio de empleos es de más de 1 en el caso de las personas que han trabajado en este período de tiempo (1,59 contratos).

Por otro lado, se ha considerado también que la experiencia que el Programa ofrece al alumnado ha podido tener como consecuencia el descubrimiento de vocaciones profesionales o la reafirmación de las que ya tuvieran los y las jóvenes participantes.

En este sentido, se observa que el impacto en el alumnado ha sido notorio en tanto en cuanto ha servido fundamentalmente para reafirmar vocaciones. Un 66,7% del alumnado se ha expresado en esta línea, siendo especialmente relevante la incidencia del Programa a la hora de reafirmar las vocaciones profesionales del alumnado vinculadas a la temática o las actividades desarrolladas en los proyectos.

Figura 48. Efecto del Programa en el descubrimiento de vocaciones profesionales



Fuente: Encuesta al alumnado (enero 2022; n=21).

4.2 Impacto en el desarrollo sostenible

La lucha contra la despoblación constituye uno de los grandes objetivos del Programa Puentes, que pretende contribuir a generar oportunidades de empleo que fijen el talento joven y rejuvenezcan los territorios de la provincia de Granada.

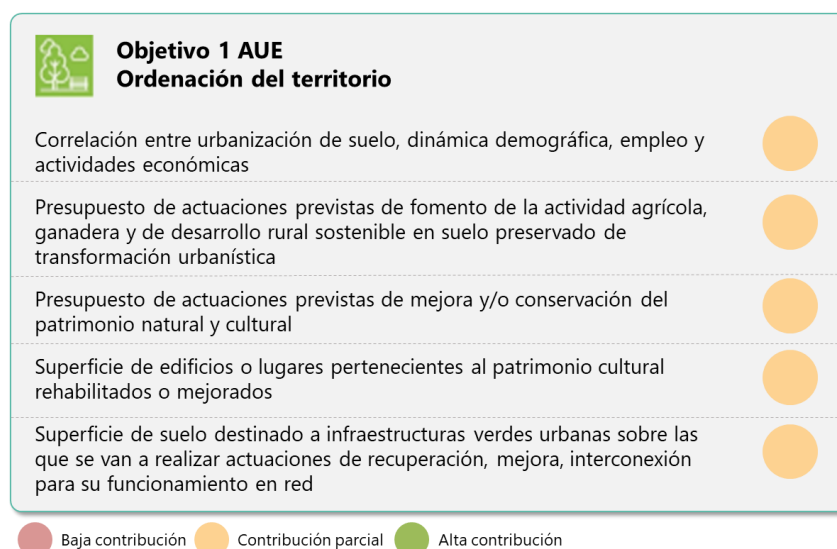
Para medir este impacto se necesitaría de un mayor período de tiempo desde la finalización del Programa, por lo que en el marco de esta evaluación no se ha podido valorar la permanencia del alumnado en los territorios en los que han desarrollado las prácticas una vez que finalizaron su experiencia en Puentes.

Por último, se ha analizado la contribución del Programa al desarrollo sostenible de los territorios a partir del impacto generado por los proyectos en los que el alumnado ha desarrollado las prácticas. Se ha medido para ello la percepción que los distintos agentes tienen sobre la contribución que el desarrollo de los proyectos ha tenido para avanzar en los indicadores cuantitativos de seguimiento establecidos para la Agenda Urbana Española (AUE).

En este sentido, y aunque se observan diferencias notables en las valoraciones realizadas a este respecto por los distintos agentes consultados en el proceso de evaluación, se pueden identificar ámbitos en los que el efecto en el territorio podría ser más notable, frente a otros en los que ha sido más discreto, siempre desde una perspectiva cualitativa.

El desarrollo de los 3 proyectos apoyados por el Programa Puentes vinculados con el objetivo 1 de la AUE de ordenación del territorio¹² ha tenido una contribución parcial a todos los indicadores definidos para el seguimiento de la Agenda, considerando las valoraciones realizadas tanto por el alumnado como por el equipo tutorial y las entidades locales.

Figura 49. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 1 de la AUE

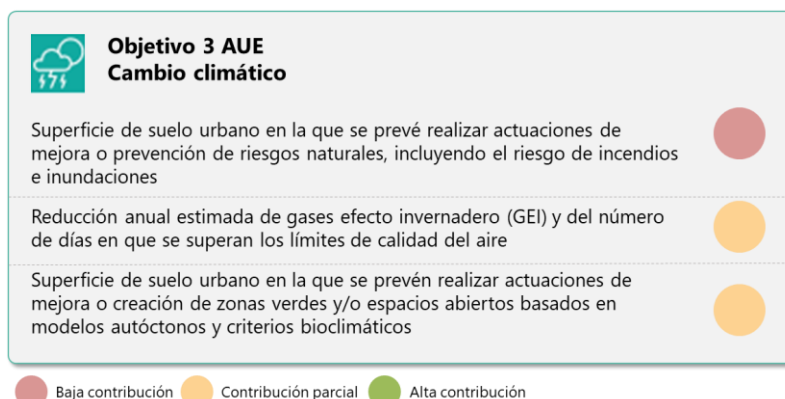


Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

En el ámbito del cambio climático se ha desarrollado un único proyecto, el de "Promoción del autoconsumo y las comunidades energéticas locales", que ha contribuido parcialmente al avance en dos de los tres indicadores definidos para el seguimiento de la AUE.

¹² "Puesta en valor de la Sierra Alta Coloma", "Revitalización y rehabilitación de espacios urbanos en centro histórico" y "Polígono de usos industriales, agroindustriales y turísticos."

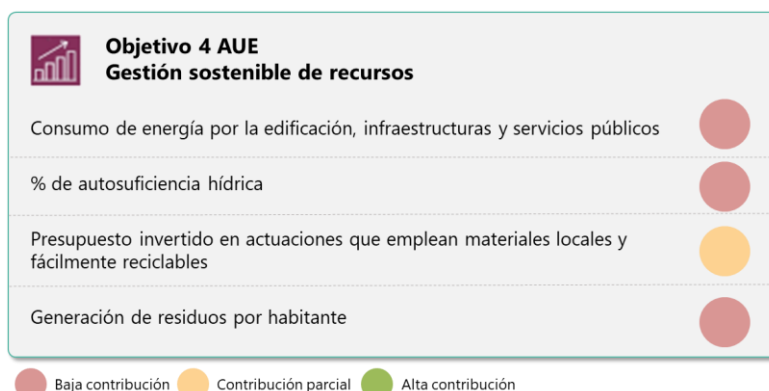
Figura 50. Contribución de PUNTES al avance en indicadores del objetivo 3 de la AUE



Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

La contribución del Programa al avance en los indicadores definidos en el ámbito de la gestión sostenible de los recursos ha sido muy reducida. Únicamente se ha desarrollado un proyecto en este campo ("Encuévate en el Cuaternario"), y además su incidencia se limita a contribuir parcialmente al incremento del presupuesto invertido en actuaciones que emplean materiales locales y fácilmente reciclables.

Figura 51. Contribución de PUNTES al avance en indicadores del objetivo 4 de la AUE



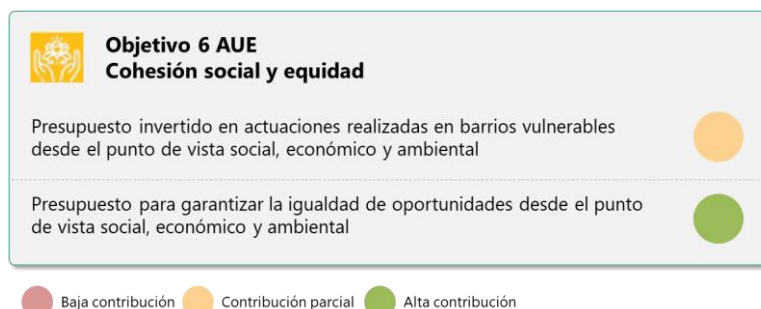
Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

El impacto del Programa en los territorios en el ámbito de la cohesión social y equidad sí ha sido algo más significativo, destacando la contribución de los 4 proyectos desarrollados¹³ al avance en el indicador que informa sobre el presupuesto destinado a garantizar la igualdad de oportunidades desde el punto de vista social, económico y ambiental.

No obstante, para el caso de alguno de los proyectos, si bien la contribución se considera elevada, el impacto no ha sido efectivo puesto que el proyecto no se ha podido poner en marcha. Es el caso, por ejemplo, del proyecto "Centro Especial de Empleo comarcal la Tahá Eco-Servicios" en el municipio de La Tahá.

¹³ "Centro Especial de Empleo comarcal la Tahá Eco-Servicios", "Proyecto FLUYE. Gestión de oferta y demanda de empleo en área empresarial metropolitana", "Estudio viabilidad Centro de Gestión integral sociosanitaria" y "Estudio viabilidad Residencia de tercera edad".

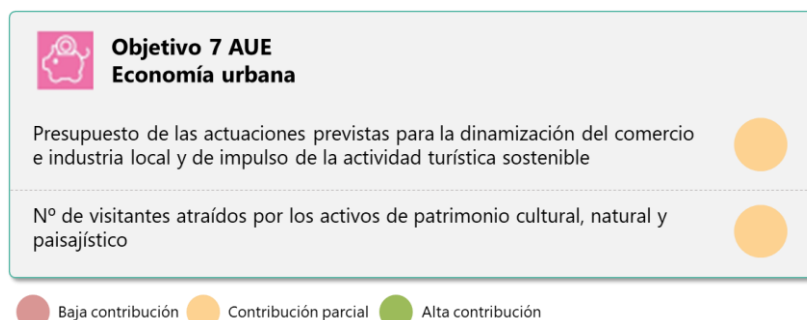
Figura 52. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 6 de la AUE



Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

Los 16 proyectos desarrollados en el marco del Programa Puentes que han estado vinculados con el objetivo 7 de la AUE de economía urbana¹⁴, a pesar de haber sido los más numerosos, han tenido un impacto discreto en el desarrollo territorial, atendiendo a la contribución parcial que tienen al avance en los dos indicadores de seguimiento definidos por la Agenda.

Figura 53. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 7 de la AUE

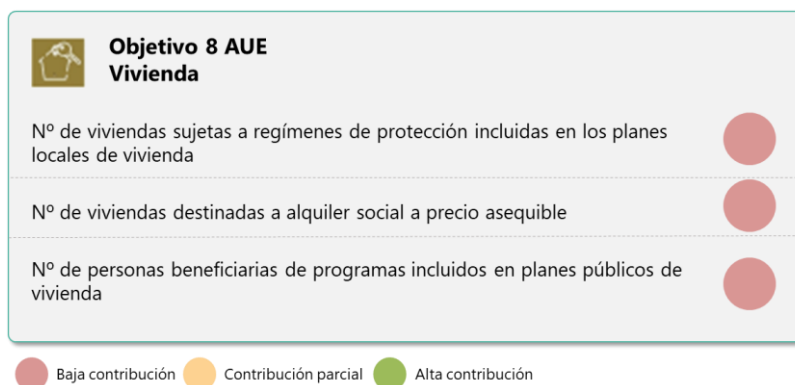


Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

El impacto del Programa en el ámbito de la vivienda ha sido muy discreto. El único proyecto desarrollado ("La vivienda cueva como ejemplo de vivienda bioclimática") ha tenido una baja contribución al avance en los tres indicadores definidos para el seguimiento de la AUE.

¹⁴ "Ecoconvento-centro ecomuseo de Moclín", "Estudio viabilidad Centro Interpretación de la Agricultura", "Museo Subacuático", "Plan de viabilidad Centro de Transporte de Mercancías", "Proyecto SAT. Sistema Agroalimentario Territorial", "Promoción turística del patrimonio cultural y de naturaleza", "Estudios previos para la puesta en valor del patrimonio de Tierra de Aguas", "Cádir Legado Morisco. Infraestructura y gestión de identidad cultural figura histórica de Aben-Humeya", "Agricultura de vanguardia Alpujarra. Modernización y comercialización", "Impulso agroganadería ecológica y regenerativa", "Centro de investigación y especialización agroalimentaria", "Artesanía de vanguardia Alpujarra. Modernización y comercialización", "Anteproyecto Plan Estratégico Turismo Comarca de Baza-Geoparque", "Planificación y gestión turística integrada", "Promoción turística de Cacán" y "Puesta en valor del castillo de Píñar".

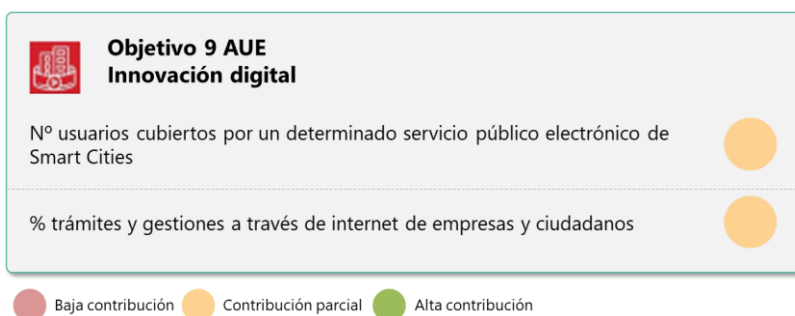
Figura 54. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 8 de la AUE



Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

Por último, los 2 proyectos de innovación digital apoyados por Puentes en su primera edición¹⁵ han tenido una incidencia moderada en el desarrollo sostenible del territorio, contribuyendo de forma parcial al avance de los dos indicadores definidos para el seguimiento de la AUE en este ámbito.

Figura 55. Contribución de Puentes al avance en indicadores del objetivo 9 de la AUE



Fuente: Encuesta al alumnado, equipo tutorial y entidades locales (enero 2022; n=56).

¹⁵ "Tecnología de vanguardia Alpujarra. Nuevas Tecnologías aplicadas a sectores públicos y emprendimiento" y "Pampaneira Smart Destination. Turismo Inteligente".

5. Conclusiones

En este apartado se recogen las principales conclusiones que se derivan de los trabajos de evaluación realizados. Se trata de conclusiones con respecto a la ejecución, la eficacia y el impacto del Programa PUNTES, obtenidas a partir de las evidencias recopiladas a lo largo de todo el proceso de evaluación.

✓ La **implementación** del Plan se considera que ha sido positiva en términos generales, habiéndose ejecutado de forma completa en su primera edición y conforme a lo previsto en su diseño, a pesar de los obstáculos y las dificultades derivadas de su puesta en marcha por primera vez. Si bien los procesos se han desarrollado de forma adecuada, se identifican áreas de mejora, especialmente en relación con la selección de proyectos, la formación del equipo tutorial y el desarrollo de la tutorización y mentorización al alumnado.

✓ Los **resultados** de PUNTES pueden calificarse de positivos en su globalidad, destacando la mejora de la capacitación a nivel práctico y de las competencias técnicas del alumnado participante, así como su incidencia en la mejora de la empleabilidad al proporcionar una experiencia laboral en un entorno de trabajo real y en proyectos relevantes a nivel municipal. Se valora así mismo de forma positiva el cumplimiento del objetivo de apoyar la implementación de proyectos específicos de la Agenda Urbana local de los municipios objeto del Programa, gracias al apoyo prestado por el alumnado que ha permitido poner las actuaciones en marcha y sentar las bases para su desarrollo futuro.

✓ El **impacto** de PUNTES se considera positivo a la finalización de la primera edición, con una contribución media a la inserción laboral del alumnado y un impacto destacado a la hora de reafirmar sus vocaciones profesionales. Los efectos en la inserción laboral en el medio plazo, sin embargo, se diluyen en cierta medida.

Por otro lado, la contribución al desarrollo sostenible territorial ha sido también media, siendo necesario además avanzar en la puesta en marcha de los proyectos apoyados para que el impacto sea efectivo.

Se presentan a continuación de forma sintética las principales conclusiones e ideas destacadas derivadas del proceso evaluativo, estructuradas siguiendo el orden de contenidos del informe.

La implementación de PUENTES

- Los cinco procesos mediante los que se desarrollan las tres grandes fases del ciclo de vida del Programa PUENTES se han desarrollado de forma adecuada en términos generales, con algunos obstáculos vinculados en su mayoría con la falta de experiencia previa en este Programa. En concreto se identifican: las fechas de inicio de la primera convocatoria (meses de julio y agosto) y la disponibilidad de recursos humanos.
- Se han identificado ámbitos de mejora en algunos procesos clave como, por ejemplo, el de análisis y selección de los proyectos de Agenda Urbana local en los que se desarrollará el Programa, que es crítico puesto que condiciona la definición del resto de elementos en el diseño de cada convocatoria.
- La formación inicial al equipo tutorial se identifica como otro ámbito en el que es preciso introducir mejoras, con el objetivo de garantizar una correcta y homogénea comprensión de las funciones, requisitos y alcance de la tutorización y el seguimiento administrativo.
- La coordinación entre el equipo de gestión del Programa y las personas mentoras, así como la de las entidades locales con tutores y alumnado, presenta algunas debilidades que restan solidez a la intervención. La implicación de las entidades locales desde el inicio se estima que es fundamental para el éxito de PUENTES.
- La primera edición del Programa ha permitido desarrollar 28 proyectos¹⁶ en 5 grandes áreas temáticas, con predominio de las actuaciones en los ámbitos de diseño museográfico y patrimonio y de la promoción turística y turismo activo. Se trata de proyectos en su mayoría alineados con el objetivo de impulsar y favorecer la economía Urbana (objetivo estratégico 7 de la Agenda Urbana Española).
- El proceso de selección ha resultado en la captación de 29 estudiantes para desarrollar estos proyectos, siendo más hombres que mujeres jóvenes, así como más estudiantes de grado que de máster. En su mayoría han participado en el Programa por la posibilidad que les ofrece de poner en práctica los conocimientos adquiridos y de vivir una experiencia personal a la vez que contribuyen al desarrollo de los municipios y/o comarcas.
- Destaca el correcto ajuste de los perfiles académicos seleccionados a los requisitos de los proyectos, con mayoría de estudiantes de economía, ciencias ambientales y turismo.
- El predominio de hombres es absoluto en el equipo tutorial, conformado por 12 personas expertas en las temáticas abordadas por los proyectos seleccionados, y en el grupo de personas mentoras, conformado por 17 personas con amplia y reconocida trayectoria profesional en los ámbitos de la empresa, la universidad y la administración pública.
- La asignación de proyectos a tutores y tutoras y a personas mentoras se estima que ha sido coherente con sus ámbitos de especialización y experiencia profesional. También la ratio de alumnado por tutor/a y por persona mentora se considera adecuada.
- El desarrollo de las funciones asignadas al equipo tutorial ha sido adecuado, atendiendo a la frecuencia y número de sesiones realizadas con al alumnado, superándose tanto el número mínimo de sesiones de seguimiento establecidas en el diseño del Programa como el número mínimo de visitas al terreno establecidas.

¹⁶ Uno de los veintinueve proyectos seleccionados no se ha podido completar debido a la renuncia del alumno asignado.

- El programa formativo se ha impartido en su totalidad conforme estaba previsto, superando las 300 horas, en su mayoría a distancia, e incluyendo formación y orientación profesional al alumnado.
- El período de desarrollo de prácticas en los proyectos por parte del alumnado se ha ajustado en términos generales al planificado y ha sido adecuado para cumplir los objetivos marcados, aunque la asistencia presencial del alumnado a los municipios para el desarrollo de sus tareas no ha alcanzado en todos los casos el nivel previsto, debido al inicio en meses coincidentes con las vacaciones estivales.

La eficacia de PUENTES

- La principal mejora de la capacitación del alumnado derivada de su participación en el Programa ha estado relacionada con la capacitación a nivel práctico, contribuyendo de forma destacada a mejorar tanto las competencias técnicas como las competencias laborales de las personas participantes. El desarrollo de las prácticas, junto con la tutorización y la mentorización recibida ha permitido mejorar habilidades requeridas por el mercado laboral como, por ejemplo, la capacidad de enfrentarse a retos, la capacidad de asumir responsabilidades profesionales, o la capacidad de relacionarse con diversidad de interlocutores (a nivel técnico, político, ciudadanía, etc.), entre otras.
- La mejora de las competencias para la búsqueda de empleo ha sido algo más discreta en términos generales. La orientación recibida en PUENTES ha proporcionado al alumnado más recursos para buscar empleo y ha contribuido a incrementar su confianza y seguridad para enfrentarse al futuro proceso de búsqueda de empleo, pero ha mejorado en menor medida su conocimiento sobre autoempleo.
- La participación en el Programa incide de forma positiva en la empleabilidad de los y las jóvenes. La mejora de la empleabilidad se encuentra estrechamente ligada a la oportunidad que PUENTES supone de adquirir experiencia laboral en un entorno de trabajo real y en proyectos relevantes a nivel municipal.
- La experiencia en la primera edición del Programa ha sido positiva para tutores y mentores. Todas las personas entrevistadas han señalado que su experiencia ha sido buena o muy buena.
- Atendiendo a las opiniones del equipo tutorial, el Programa ha cumplido las expectativas del alumnado participante en su primera edición, tanto a nivel personal como académicas. Las expectativas en el ámbito laboral, sin embargo, se han cubierto en menor medida, lo que es coherente con los datos de inserción laboral que presenta el Programa. El alumnado, no obstante, señala de forma mayoritaria que sus expectativas con respecto al Programa, considerando la motivación principal por la que han participado en él, se han cumplido conforme a lo esperado o incluso en mayor medida de lo esperado.
- La eficacia de la organización del Programa puede calificarse de medio-alta. El nivel de satisfacción con respecto a la organización del Programa puede calificarse de medio-alto en términos generales, considerando las opiniones tanto del alumnado como del equipo tutorial, personas mentoras y entidades locales.
- El nivel de satisfacción del equipo tutorial con respecto a la organización del Programa es medio-alto, valorando de forma positiva en términos generales la organización. La atención por parte del equipo gestor de la Diputación de Granada ha sido apuntada como uno de los aspectos con los que hay un mayor grado de satisfacción, mientras que las fechas de inicio de la primera edición del Programa y la débil coordinación con las entidades locales son algunos de los aspectos que podrían mejorarse.

- Entre las personas mentoras, por su parte, el nivel de satisfacción con la organización del Programa es algo más bajo, siendo mayoría las personas entrevistadas que muestran un grado medio de satisfacción con la organización del Programa en términos generales.
- La satisfacción de las entidades locales con la organización es elevada en términos generales, siendo también alto su nivel de satisfacción con respecto a la coordinación entre agentes, incluso mayor que el del equipo tutorial.
- El alumnado muestra un nivel de satisfacción con la organización del Programa que puede calificarse de medio-alto en términos generales. Los elementos mejor valorados están relacionados con la claridad de los requisitos de acceso al Programa, por un lado, y con la asignación a los proyectos y del tutor o tutora para las prácticas, por otro. Sin embargo, la satisfacción es menor con respecto a la información que se proporciona desde la Diputación al alumnado para poder desarrollar el itinerario, tanto en calidad como en cantidad y momento en que se ha facilitado.
- Con respecto al diseño y desarrollo de la práctica, el alumnado se muestra relativamente satisfecho, excepto en el cumplimiento de plazos y tiempos del Programa. La satisfacción del alumnado con respecto a aspectos organizativos del programa de prácticas es media, siendo alto el nivel de satisfacción global con el desarrollo del itinerario.
- La incidencia del Programa en el desarrollo de los proyectos de Agenda Urbana local puede considerarse positiva. El alumnado ha contribuido a impulsar el desarrollo de los proyectos en los que han desarrollado sus prácticas, siendo su trabajo relevante o determinante para el proyecto en todos los casos.
- PUNTES está dando cumplimiento al primero de sus objetivos, centrado en apoyar la implementación de proyectos específicos de la Agenda Urbana local de los municipios objeto del programa, mediante el desarrollo de actuaciones de sus Planes de Acción. En este sentido, los resultados del Programa repercuten en cuestiones clave para el desarrollo territorial, puesto que los proyectos apoyados son de una relevancia destacada para los respectivos territorios en los que se han desarrollado.
- La contribución del Programa a la lucha contra la despoblación a través de la generación de oportunidades de empleo en los diferentes territorios en los que se han desarrollado los proyectos no es evidente.
- La generación de oportunidades laborales vinculadas a los proyectos desarrollados por el alumnado, a partir de las prácticas realizadas gracias al Programa PUNTES, está en gran medida condicionada a la continuidad de los proyectos en los que el alumnado desarrolla sus prácticas, y estando limitada por la barrera a la contratación directa al estar este tipo de proyectos sujetos a normas de contratación pública.

El impacto de PUNTES

- El impacto del Programa en términos de inserción laboral ha sido medio a la finalización de la primera edición. La tasa de alumnado participante que accedió al mercado laboral tras su paso por PUNTES se sitúa en un 28,6%, destacando además que todas las personas que comenzaron a trabajar tras finalizar la experiencia en PUNTES compaginaron el empleo con la continuidad en sus estudios.
- El efecto del Programa en la inserción laboral inmediata ha sido levemente más positivo para las mujeres participantes, que registran una tasa de inserción bruta superior a la de los hombres.

- El grado de vinculación de la inserción laboral con los ámbitos competenciales y laborales trabajados en el marco de PUENTES es relativamente alto. La mitad de las personas que han encontrado empleo lo hicieron en actividades que pueden considerarse afines a las temáticas abordadas por los proyectos.
- El impacto en términos de inserción laboral en actividades vinculadas con los conocimientos y experiencias adquiridos en el Programa es más reducido, con una tasa neta de inserción laboral baja (14,3%) e inferior a la tasa de inserción bruta. El impacto en el emprendimiento ha sido prácticamente nulo.
- La inserción laboral inmediata ha sido en su gran mayoría a través de contratos por cuenta ajena, destacando la calidad del empleo al que ha accedido el alumnado a la finalización del Programa, mayoritariamente con contratos indefinidos y a tiempo completo.
- En un plazo más amplio de tiempo, a los 6 meses de la finalización de las prácticas, el nivel de inserción laboral del alumnado participante en la primera edición de PUENTES es más alto (el 50,0% del alumnado que participó en la primera edición de PUENTES está trabajando a los 6 meses), pero la calidad de los empleos es menor, con mayoría de contrataciones a tiempo parcial y de duración determinada. Además, no hay una clara vinculación de los empleos con los ámbitos trabajados en el Programa, con más del 60% del alumnado empleado trabajando en actividades no relacionadas con la experiencia adquirida en PUENTES.
- El efecto en términos de inserción laboral en el medio plazo puede considerarse positivo en el sentido de que son mayoría las personas participantes en el Programa que en los 6 meses siguientes a su participación han accedido de alguna forma al mercado laboral. El impacto en este sentido ha sido incluso mayor en las mujeres participantes (69,2% ha tenido algún empleo).
- El impacto en el alumnado ha sido notorio en tanto en cuanto el Programa les ha permitido reafirmar sus vocaciones profesionales, tanto las ligadas a las temáticas de los proyectos en los que se han desarrollado las prácticas como las no vinculadas a estas temáticas.
- Con respecto al impacto en el desarrollo sostenible del territorio, se pueden identificar ámbitos en los que el efecto del Programa podría ser más notable, frente a otros en los que ha sido más discreto, siempre desde una perspectiva cualitativa.
- El impacto de PUENTES en el territorio ha sido desigual en función de los ámbitos temáticos con los que se han vinculado los proyectos desarrollados en la primera edición. En cualquier caso, y considerando la contribución de los proyectos al avance en los indicadores definidos para el seguimiento de la Agenda Urbana Española, el impacto puede calificarse de medio-bajo, siendo además necesario avanzar aún en mayor medida en la puesta en marcha de los proyectos para generar un impacto efectivo.

6. Recomendaciones

Como resultado de la evaluación, se formulan a continuación una serie de recomendaciones que pretenden contribuir a un proceso de aprendizaje institucional que permita a la Diputación de Granada mejorar el diseño, la ejecución, los resultados y el impacto del Programa Puentes en futuras ediciones.

Así, las recomendaciones están vinculadas a las áreas de mejora identificadas a lo largo del proceso de evaluación, y se plantean con el objetivo de mejorar tanto el diseño del Programa como su organización y el desarrollo de los procesos.

1

Introducir cambios en el proceso de selección de proyectos, contemplando la aplicación de criterios de selección de proyectos adicionales (relacionados con la madurez de la idea y el grado de definición de las actuaciones previstas), con el objetivo de garantizar que los proyectos seleccionados tienen un grado de definición adecuado, minimizándose los cambios en el alcance u objeto de los proyectos una vez iniciado el período de prácticas, y optimizándose el aprovechamiento del tiempo de que dispone el alumnado para impulsar el desarrollo de los proyectos.

2

Reforzar el proceso de selección del alumnado, apostando en mayor medida por consolidar el sistema nominativo de selección de estudiantes, por ejemplo, previéndose plazos más amplios para la presentación de candidaturas, o implicando a las entidades locales para que realicen un mayor esfuerzo en difusión. La evaluación ha puesto de manifiesto la importancia que tiene que el alumnado conozca el territorio para que el ajuste entre su perfil y los requerimientos de los proyectos sea aún más satisfactorio.

3

Introducir mejoras en el proceso de formación del equipo tutorial y personas mentoras, reforzando la formación inicial que se proporciona a ambos perfiles y profundizando en el desarrollo de los instrumentos de soporte documental, poniendo a su disposición materiales que les permitan conocer con mayor claridad el alcance, los detalles y los requisitos asociados a su función en el Programa. En esta misma línea, se recomienda proporcionar un mayor acompañamiento inicial por parte de la Diputación tanto a tutores como a entidades locales, mentores y alumnado, de forma coordinada e incluso conjunta, teniendo en cuenta las relaciones que posteriormente se generarán entre ellos.

4

Consolidar el sistema de seguimiento de las prácticas, estableciendo un procedimiento normalizado común para el seguimiento administrativo que se aplique al conjunto de proyectos, tutores y mentores, que incluya la definición de cuestiones como las herramientas a utilizar (formatos de documentación, reuniones presenciales u online, asistencia telefónica, formación, etc.) o el establecimiento de la periodicidad y/o fechas para cada actividad de seguimiento.

5

De forma general, se recomienda apostar por **mantener un equipo de trabajo** en la Diputación que esté **adecuadamente dimensionado** y sea **estable** a lo largo del período de desarrollo de cada edición del Programa, especialmente para garantizar una continuidad en el desarrollo de las acciones de orientación, en la organización de la formación, o en el seguimiento y la evaluación.

6

Introducir cambios organizativos de carácter transversal dirigidos a mejorar el desarrollo de las prácticas.

Por un lado, se recomienda poner especial atención al diseño y utilización de mecanismos para impulsar la coordinación entre las distintas partes que intervienen en el Programa, especialmente entre la Diputación, las entidades locales, el equipo tutorial y el alumnado, así como entre la Diputación, el equipo tutorial y las personas mentoras.

Se recomienda, además, fijar criterios y requisitos básicos mínimos que sean de aplicación común a todos los proyectos y a todo el alumnado, en relación con cuestiones básicas para el desarrollo de las prácticas como, por ejemplo, la presencialidad, las tareas a realizar, o el tiempo a dedicar al proyecto.

Por último, se recomienda reforzar la información que se proporciona al alumnado al inicio de las prácticas, dando a conocer desde el principio las condiciones y requisitos que se aplicarán a los trabajos a realizar, con especial atención a los plazos y contenidos de los trabajos que deben presentar a la finalización de su período de prácticas.

7

Valorar la realización de ajustes en el diseño del Programa, con el objetivo de aumentar su capacidad de incidir en aspectos como la inserción laboral del alumnado o en el desarrollo sostenible del territorio.

En este sentido, se pueden contemplar cuestiones como las siguientes: (i) prever una continuidad en el apoyo a los proyectos en posteriores ediciones del Programa para su puesta en marcha, (ii) incluir dentro de las tareas a desarrollar por parte del alumnado el apoyo a la búsqueda de financiación para la continuidad de los proyectos, (iii) considerar la posibilidad de que las prácticas se realicen en empresas que prestan servicios de asistencia técnica a entidades locales para el desarrollo de proyectos de Agenda Urbana local, con menos barreras para futuras contrataciones, (iv) ampliar las actuaciones de orientación laboral con un apoyo más directo al alumnado en la búsqueda de empleo (facilitar contactos, difundir los resultados del trabajo realizado, proporcionar asistencia técnica para facilitar fórmulas de autoempleo para continuar trabajando con las entidades locales, etc.).

ANEXO I. Evidencias de los trabajos realizados

Las fuentes de información para desarrollar la evaluación externa del Programa Puentes se han organizado en dos grupos, primarias y secundarias, entendiendo por primarias las que se han generado en esta asistencia técnica, y por secundarias las que proceden de otros trabajos y registros.

Las fuentes secundarias de información principales han sido las siguientes:

Programa Puentes	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria descriptiva del Programa Puentes. 2021. • Guía Estudiante en Prácticas del Programa Puentes. 2021. • Guía para Mentores/as del Programa Puentes. 2021. • Guía para Tutores/as del Programa Puentes 2021. • Bases de datos de gestión del Programa Puentes (listado de proyectos de la Agenda Urbana, datos de alumnado en prácticas, tutores y mentores, ofertas publicadas). • Material de difusión del Programa y de la 1ª convocatoria (bases y actas de selección, presentaciones informativas, díptico informativo, notas de prensa publicadas). • Indicadores de Evaluación y Seguimiento de la Agenda Urbana Española. • Agenda Urbana de Andalucía 2030. • Estrategia de Desarrollo Sostenible 2030. Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030. • Guía metodológica para la Agenda Urbana en la provincia de Granada. • Presentación del programa de Concertación Local y actuaciones para 2020/2030 en el marco de los ODS, y la nueva Estrategia Urbana de la diputación de Granada.
Tesorería General de la Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Huella de contrato.

Por su parte, el trabajo de campo para la generación de datos primarios se basa en la aplicación de dos técnicas de recogida de información: encuesta y entrevista en profundidad.

Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Se han realizado un total de 10 entrevistas¹⁷, en las que se ha indagado sobre cuestiones complementarias a las obtenidas por otras fuentes de información: <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevistas personales con responsables del Programa Puentes (Diputación de Granada). ○ Entrevistas personales con tutores. ○ Entrevistas personales y por escrito con personas mentoras. • Las entrevistas se han realizado de forma telefónica, por videoconferencia y por escrito.
Encuestas¹⁸	<ul style="list-style-type: none"> • 2 encuestas online al alumnado en prácticas del Programa para recopilar información que permita complementar y cualificar los indicadores de ejecución, resultados e impacto. • 1 encuesta online a tutores del Programa para recopilar información que permita complementar los indicadores de ejecución, resultados e impacto vinculados con el proceso de tutorización, así como de valoración general del Programa. • 1 encuesta online a entidades locales participantes en el Programa para recopilar información que permita complementar y cualificar los indicadores de resultados e impacto en el territorio.

¹⁷ La relación de personas entrevistadas se incluye en el apartado 1.2. de este informe.

¹⁸ Las fichas técnicas de las encuestas se incluyen en el apartado 1.2. de este informe.

Para la aplicación de las técnicas anteriores se han desarrollado dos instrumentos: cuestionarios y guiones de entrevista.

Cuestionarios

Se presentan a continuación los cuestionarios que se han utilizado para desarrollar las encuestas al alumnado, al equipo tutorial y a las entidades locales.

Cuestionario equipo tutorial

1. Indica por favor tu nombre y apellidos.

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

2. Para diseñar el programa de prácticas, ¿has contado con alguna de las siguientes herramientas de apoyo por parte del Programa Puentes?

☐ Metodología para el diseño y programación de actividades.

☐ Formación para el diseño y programación de actividades.

☐ No cuento con ninguna herramienta de apoyo.

☐ Otras herramientas. Especificar:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

3. ¿Son suficientes y de utilidad estas herramientas?

☐ Sí, completamente.

☐ Sí, parcialmente.

☐ No. ¿Por qué?:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

4. Indica por favor en qué medida has tenido en cuenta los siguientes aspectos a la hora de diseñar el programa de prácticas:

	Completamente	Parcialmente	De ninguna manera
Lo diseño teniendo en cuenta el perfil académico del becario o becaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo diseño de forma conjunta con el becario o becaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo diseño teniendo en cuenta las características personales o habilidades del becario o becaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo diseño teniendo en cuenta las características del proyecto de Agenda Urbana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. ¿Crees que los perfiles del alumnado en prácticas que has tutorizado se adaptan a las necesidades del proyecto/s de Agenda Urbana en el que desarrollan sus prácticas?

Utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "No se adaptan en absoluto" y 5 es "Se adaptan completamente".

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si has contestado que no se adaptan en absoluto, por favor explica por qué:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

6. ¿Consideras que el tiempo de que has dispuesto para planificar el programa de prácticas es adecuado?

☐ Sí, se planifica con el tiempo adecuado.

☐ No. Especifica por qué:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

7. Valora los siguientes ítems relacionados con tu propia organización del programa de prácticas:
Utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es mala organización y 5 excelente organización.

	1	2	3	4	5
Tiempo dedicado al proyecto / tutorización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espacio para desarrollo de la tutorización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios tecnológicos (ordenador, conexión internet...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Metodología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. ¿Qué tipo de actividades has programado y tutorizado para tu alumnado en prácticas?

	Se han programado y realizado	Se han programado pero no realizado	No se han programado pero se ha realizado	No se han programado ni realizado
Tareas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tareas técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tareas de gestión / coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Cómo es el seguimiento que haces de las actividades que lleva a cabo tu alumnado en prácticas?

	Continuamente (semanalmente)	A veces	Nunca
Evalúo su rendimiento/satisfacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superviso y valido sus tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superviso y ajusto sus tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Con qué frecuencia has desarrollado las sesiones para el seguimiento de las prácticas del alumnado?

- ☐ Menos de una vez en semana.
☐ Una vez en semana.
☐ Más de una vez en semana.

11. ¿Cuántas visitas has realizado con el alumnado para el seguimiento presencial en el territorio en el que se desarrollan los proyectos?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

12. ¿Cómo valorarías la efectividad del contacto que has mantenido con tu alumnado en prácticas?

Utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es nada efectivo y 5 muy efectivo. Si no has utilizado algunas de las vías de contacto, indica "No aplica".

	1	2	3	4	5	No aplica
Contacto personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto on-line (e-mail, whatsapp, zoom...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Cómo crees que el trabajo desarrollado por el alumnado en prácticas que tutorizas contribuye a mejorar el desarrollo del proyecto al que está asignado?

- ☐ No ha tenido relevancia para el proyecto.
☐ Ha tenido alguna relevancia para el proyecto.
☐ Ha sido determinante para el proyecto.
☐ No lo puedo valorar.

14. ¿Crees que las prácticas que el alumnado realiza a través de PUNTES cubren sus expectativas en los siguientes ámbitos?

	Nada	Algo	Totalmente
Laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Académicas / formación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. ¿Cómo valorarías la coordinación entre los diferentes agentes que intervienen en PUNTES?:

	Nada adecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada
Para la planificación de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para la ejecución de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para el seguimiento y evaluación de actividades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para otras actividades relativas al Programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar la coordinación entre agentes implicados en PUNTES?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

17. Por favor, elige el proyecto de Proyecto Agenda Urbana que has tutorizado:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

18. ¿En qué medida crees que el proyecto en el que se han desarrollado las prácticas contribuye a avanzar en los siguientes indicadores¹⁹?:

En el caso de que el proyecto no tenga vinculación con alguno de los indicadores, señala "No aplica".

	Es determinante	Contribuye parcialmente	No contribuye	No aplica
Superficie de edificios o lugares pertenecientes al patrimonio cultural rehabilitados o mejorados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de suelo urbano sujeta a actuaciones de recuperación, rehabilitación o mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de edificios públicos e instalaciones municipales sobre los que se van a realizar actuaciones de mejora de la calidad y adecuación a la demanda existente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de edificios sujetos a actuaciones de rehabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumo de energía por la edificación, infraestructuras y servicios públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto invertido en actuaciones destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades desde el punto de vista social, económico y ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹⁹ La pregunta se ha adaptado en función de la temática concreta del proyecto, de manera que cada tutor/a ha valorado la contribución del proyecto concreto a todos los indicadores vinculados con el objetivo de la Agenda Urbana Española con el que está alineado.

Presupuesto de las actuaciones previstas para la dinamización del comercio e industria local y de impulso de la actividad turística sostenible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de visitantes atraídos por los activos de patrimonio cultural, natural y paisajístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de usuarios que están cubiertos por un determinado servicio público electrónico de Smart Cities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Cuestionario alumnado en prácticas (a la finalización de las prácticas)

Datos de clasificación

Sexo

- ☐ Mujer.
☐ Hombre.
☐ Otro.

Proyecto Agenda Urbana asignado:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

Preguntas

- ¿Mediante cuál o cuáles medios tuviste conocimiento de PUENTES?:
☐ Plataforma Ícaro.
☐ Web y/o RRSS de la Diputación de Granada.
☐ Web y/o RRSS de la Universidad de Granada.
☐ Medios de comunicación (prensa, radio...).
☐ Otras personas (boca a boca).
☐ Otros medios. Especifica cuál/es: [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)
- ¿Cuál fue tu principal motivación para participar en PUENTES?: (señala una sola opción)
☐ Poner en práctica los conocimientos adquiridos.
☐ Mejorar mis posibilidades de empleo.
☐ Vivir una experiencia personal contribuyendo al desarrollo de mi municipio / comarca.
☐ Tener una primera experiencia laboral remunerada.
☐ Otra. Especifica cuál/es: [Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)
- Valora en qué grado se ha cumplido tu principal motivación:
☐ Más de lo esperado.
☐ Lo esperado.
☐ Menos de lo esperado.

- Valora los siguientes aspectos sobre la organización de PUENTES:
 Utiliza una escala de 1 a 5, en la que 1 es nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Los requisitos de acceso son claros y objetivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los plazos (solicitud, práctica, formación, etc.) son razonables y facilitan la participación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La relación con la Diputación es fluida (comunicación, servicio, atención...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La información es clara y suficiente para desarrollar todo el itinerario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La asignación al proyecto es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La asignación del/a tutor/a es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La asignación del/a mentor/a es adecuada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- ¿Quieres destacar algún aspecto positivo o negativo de la organización de PUENTES?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

- Valora los siguientes aspectos sobre el diseño y el desarrollo de las prácticas:
 Utiliza una escala de 1 a 5, en la que 1 es nada de acuerdo y 5 completamente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Se tuvo en cuenta mi perfil a la hora de diseñar el programa de prácticas y asignarme tareas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las actividades realizadas se correspondieron con las planificadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se cumplieron los plazos y los tiempos del Programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Se pusieron a mi disposición los materiales necesarios para desarrollar las tareas asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El programa de prácticas era adecuado para mis capacidades y conocimientos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El proyecto asignado era motivador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. ¿Podrías indicar qué tipo de actividades has realizado en tus prácticas y con qué frecuencia se han desarrollado?

	No las he desarrollado	Diariamente	Semanalmente	Ocasionalmente
Tareas administrativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tareas técnicas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tareas de gestión / coordinación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras (especificar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Valora la organización del programa de prácticas en relación a los siguientes ítems:
Utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es mala organización y 5 excelente organización.

	1	2	3	4	5
Tiempo dedicado al proyecto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espacio físico para el desarrollo de la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medios tecnológicos (ordenador, conexión internet...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos de apoyo (tutorización, mentorización, guías, documentación...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué tipo de contacto tuviste con tu tutor/a y con qué frecuencia?

	Ninguno	Menos de 1 vez por semana	1 vez por semana	Más de 1 vez por semana
Contacto personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto on-line (e-mail, whatsapp, zoom...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cómo valorarías la incidencia que tu tutor/a ha tenido en el desarrollo de tu itinerario en PUNTES?

☐ Ha incidido muy positivamente.

☐ Ha incidido positivamente.

☐ No ha incidido.

☐ Ha incidido negativamente.

11. ¿Qué tipo de contacto tuviste con tu mentor/a y con qué frecuencia?

	Al menos 1 vez en semana	Al menos 1 vez al mes	Al menos 1 vez al trimestre	1 vez al semestre
Contacto personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto telefónico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto on-line (e-mail, whatsapp, zoom...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. ¿Cómo valorarías la incidencia que tu mentor/a ha tenido en el desarrollo de tu itinerario?

☐ Ha incidido muy positivamente.

☐ Ha incidido positivamente.

☐ No ha incidido.

☐ Ha incidido negativamente.

13. Valora tu satisfacción global con los siguientes aspectos relacionados con el desarrollo de tu itinerario en Puentes:

Utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es muy baja satisfacción y 5 es muy alta satisfacción.

	1	2	3	4	5
Coordinación con el tutor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apoyo del/a tutor/a ante incidencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientaciones del/a mentor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Escucha activa y motivación por parte del/a mentor/a	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formación recibida en Puentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación profesional recibida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conocimientos y habilidades prácticas adquiridas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Proyecto asignado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tareas asignadas (tipos y cantidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organización y logística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. ¿Quieres destacar algún aspecto positivo o negativo en relación con la organización y desarrollo del itinerario de Puentes?

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

15. En el momento de iniciar tu participación en Puentes, ¿cuál era tu situación?

- ☐ Estaba estudiando y no buscaba empleo.
☐ Estaba estudiando y buscaba empleo.
☐ Estaba estudiando y trabajando.

16. ¿Tenías algún tipo de experiencia laboral?

	En actividades relacionadas con las desarrolladas en Puentes	En otro tipo de actividades
No tenía experiencia laboral previa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 1 y 6 meses de experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Entre 6 meses y 1 año de experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Más de 1 año de experiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. En relación con la mejora de tus competencias laborales, después de participar en Puentes, indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Utiliza una escala donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Me puedo enfrentar a retos laborales con mayor confianza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo más flexibilidad y adaptabilidad ante cambios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha mejorado mi grado de autonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprendo mejor las tareas asociadas al desempeño de un trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco mejor la actividad relacionada con proyectos de desarrollo territorial sostenible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy más capacitado/a para desarrollar proyectos de desarrollo territorial sostenible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. En relación con la mejora de tus competencias para la búsqueda de empleo, después de participar en Puentes, indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Utiliza una escala donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
Me puedo enfrentar al proceso de búsqueda de empleo con mayor confianza y seguridad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tengo más recursos para la búsqueda de empleo (realizar CV, utilizar TIC...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comprendo mejor los requisitos valorados en el mercado laboral para el desempeño de un trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha mejorado mi desempeño en los procesos de selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ha mejorado mi conocimiento sobre autoempleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. En relación con la mejora de tus competencias técnicas, después de participar en Puentes, indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Utiliza una escala donde 1=totalmente en desacuerdo y 5=totalmente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
He mejorado mis conocimientos específicos sobre la temática del proyecto asignado (turismo sostenible, economía de los cuidados, sector agroalimentario, construcción sostenible o desarrollo económico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
He mejorado mis conocimientos sobre la Agenda Urbana, políticas públicas de desarrollo local, gestión de proyectos, análisis de la información, digitalización y redes, y estudios de viabilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Después de participar en Puentes, indica en qué medida la experiencia ha influido en tu vocación profesional:

- ☐ Me ha reafirmado en mi vocación, que está vinculada al proyecto.
☐ Me ha reafirmado en mi vocación, que no está vinculada al proyecto.
☐ Me ha permitido descubrir mi vocación profesional, vinculada al proyecto.
☐ Me ha permitido descubrir una vocación no vinculada al proyecto.

21. ¿Cómo crees que el trabajo que has realizado en las prácticas contribuye a mejorar el desarrollo del proyecto de Agenda Urbana al que has estado asignado/a?

- ☐ No ha tenido relevancia para el proyecto.
☐ Ha tenido alguna relevancia para el proyecto.
☐ Ha sido determinante para el proyecto.
☐ No lo puedo valorar.

22. ¿En qué medida crees que el proyecto en el que se han desarrollado las prácticas contribuye a avanzar en los siguientes indicadores²⁰?

En el caso de que el proyecto no tenga vinculación con alguno de los indicadores, señala "No aplica".

	Es determinante	Contribuye parcialmente	No contribuye	No aplica
Superficie de edificios o lugares pertenecientes al patrimonio cultural rehabilitados o mejorados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

²⁰ La pregunta se ha adaptado en función de la temática concreta del proyecto, de manera que el alumnado ha valorado la contribución de su proyecto concreto a todos los indicadores vinculados con el objetivo de la Agenda Urbana Española con el que está alineado.

Superficie de suelo urbano sujeta a actuaciones de recuperación, rehabilitación o mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de edificios públicos e instalaciones municipales sobre los que se van a realizar actuaciones de mejora de la calidad y adecuación a la demanda existente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de edificios sujetos a actuaciones de rehabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumo de energía por la edificación, infraestructuras y servicios públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto invertido en actuaciones destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades desde el punto de vista social, económico y ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de las actuaciones previstas para la dinamización del comercio e industria local y de impulso de la actividad turística sostenible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de visitantes atraídos por los activos de patrimonio cultural, natural y paisajístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de usuarios que están cubiertos por un determinado servicio público electrónico de Smart Cities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. ¿Cuál es tu situación justo al terminar tu paso por PUNTES? En el caso de trabajar o estudiar, indica si el empleo o la formación están relacionados con la formación y experiencia adquirida en PUNTES.

	Está relacionado	No está relacionado	No aplica
Trabajo por cuenta ajena en el municipio donde hice las prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo por cuenta ajena en un municipio distinto del de las prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo por cuenta propia (en régimen de trabajo autónomo) en el municipio donde hice las prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo por cuenta propia (en régimen de trabajo autónomo) en un municipio distinto del de las prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estoy en búsqueda activa de empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sigo estudiando sin buscar empleo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No estudio ni trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Si has empezado a trabajar al terminar PUNTES...

24.1. ¿El trabajo está relacionado con el proyecto en el que has desarrollado las prácticas?

- ☐ Sí, con la temática del proyecto.
☐ Sí, con las habilidades y conocimientos adquiridos en PUNTES.
☐ No está relacionado.

24.2. ¿Qué tipo de contrato te han hecho?

- ☐ Indefinido.
☐ Temporal.
☐ En prácticas.
☐ Para la formación y el aprendizaje.

24.3. Si no te han hecho un contrato indefinido, ¿de qué duración es?

- ☐ Menos de 3 meses.

- ☐ Menos de 6 meses.
- ☐ Entre 6 y 12 meses.
- ☐ Más de 12 meses.

25. Si has seguido estudiando después de PUENTES...

25.1. ¿Qué tipo de formación es?

- ☐ Cursos de corta duración.
- ☐ Certificado de profesionalidad.
- ☐ Formación de grado universitario.
- ☐ Formación de post-grado universitario.

26. ¿Cómo valoras en general el Programa PUENTES como instrumento para favorecer la empleabilidad y la inserción laboral juvenil?

- ☐ Mejora las condiciones de empleabilidad, pero no la inserción.
- ☐ Mejora las condiciones de empleabilidad y de inserción.
- ☐ Tiene poco efecto, no mejora la empleabilidad ni la inserción laboral.

27. ¿Tienes alguna recomendación para mejorar la eficacia y resultados de PUENTES en la inserción laboral juvenil?

Haga clic o pulse aquí para escribir texto.

Cuestionario alumnado (a los 5 meses de finalizar la práctica)

Datos de clasificación

Sexo

- ☐ Mujer.
- ☐ Hombre.
- ☐ Otro.

Preguntas

1. A día de hoy, ¿cuál es tu situación laboral?

- ☐ Trabajo por cuenta ajena en el municipio donde hice las prácticas.
- ☐ Trabajo por cuenta ajena en un municipio distinto del de las prácticas.
- ☐ Trabajo por cuenta propia (en régimen de trabajo autónomo) en el municipio donde hice las prácticas.
- ☐ Trabajo por cuenta propia (en régimen de trabajo autónomo) en un municipio distinto del de las prácticas.
- ☐ Trabajo (por cuenta ajena o por cuenta propia) y estudio.
- ☐ Estoy en el desempleo y en búsqueda activa de empleo.
- ☐ Sigo estudiando sin buscar empleo.
- ☐ No estudio ni trabajo (*pasa a la pregunta 5*).

En el caso de que estés trabajando o estudiando...

2. ¿Qué tipo de contrato tienes?

Elige el tipo de contrato entre los que están vigentes actualmente tras la última reforma laboral (marzo 2022).

- ☐ Indefinido (*pasa a la pregunta 5*).
- ☐ Temporal.
- ☐ Fijo discontinuo (*pasa a la pregunta 5*).
- ☐ Formativo / de prácticas (para la formación en alternancia o para la obtención de la práctica profesional) (*pasa a la pregunta 5*).

Si necesitas realizar alguna observación sobre el tipo de contrato que tienes, por favor recógela aquí:

3. Si no es un contrato indefinido, ¿de qué duración es?

- ☐ Menos de 3 meses.
- ☐ Menos de 6 meses.
- ☐ Entre 6 y 12 meses.
- ☐ Más de 12 meses.

Si sigues estudiando después de Puentes...

4. ¿Qué tipo de formación es?

- ☐ Cursos de corta duración.
- ☐ Certificado de profesionalidad.
- ☐ Formación de grado universitario.
- ☐ Formación de post-grado universitario.

5. Ahora que ha pasado un tiempo desde que participaste en Puentes, ¿tienes alguna recomendación para mejorar la eficacia y resultados de Puentes en la inserción laboral juvenil?

Cuestionario entidades locales

6. Indique por favor el nombre completo de la entidad a la que representa.
[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)
7. ¿Cómo calificaría la relevancia que el/los proyecto/s de Agenda Urbana en que se han desarrollado las prácticas del Programa PUENTES tiene para el desarrollo de su territorio?
- ☐ Es/son proyecto/s clave, de máxima prioridad.
 - ☐ Es/son proyecto/s con cierta prioridad.
 - ☐ No es/son proyectos prioritarios.
8. En caso de no haber contado con el apoyo del alumnado en prácticas a través del Programa PUENTES, ¿se habría podido ejecutar el/los proyecto/s de Agenda Urbana?
- ☐ No, con total seguridad.
 - ☐ Probablemente no.
 - ☐ Probablemente sí.
9. ¿Cómo cree que el trabajo desarrollado por el alumnado en prácticas contribuye a mejorar el desarrollo del/os proyecto/s al que está asignado en su territorio?
- ☐ No ha tenido relevancia para el/los proyecto/s.
 - ☐ Ha tenido alguna relevancia para el/los proyecto/s.
 - ☐ Ha sido determinante para el/los proyecto/s.
 - ☐ No lo puedo valorar.

10. ¿Cree que el perfil del alumnado en prácticas se adapta a las necesidades del/os proyecto/s de Agenda Urbana en que han trabajado?

Utiliza una escala de 1 a 5, donde 1 es "No se adaptan en absoluto" y 5 es "Se adaptan completamente".

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si ha contestado que no se adaptan en absoluto, por favor explique por qué:

[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

11. ¿Cómo valoraría la coordinación entre los diferentes agentes que intervienen en PUENTES?:

	Nada adecuada	Poco adecuada	Adecuada	Muy adecuada
Para la planificación de actividades del alumnado en prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para la ejecución de actividades del alumnado en prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para el seguimiento y evaluación de las actividades del alumnado en prácticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para otras actividades relativas al Programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Valore los siguientes aspectos relacionados con la organización y el funcionamiento del Programa PUENTES, indicando su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

Utilice una escala de 1 a 5, donde 1 es nada de acuerdo y 5 es completamente de acuerdo.

	1	2	3	4	5
La comunicación con la Diputación es fluida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se ha dispuesto a tiempo de la información necesaria sobre el Programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las funciones de la entidad local en el Programa están claras y son conocidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Los proyectos han estado adecuadamente definidos y diseñados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los plazos en que se han desarrollado los proyectos han sido adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el funcionamiento del programa PUENTES?
[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

14. ¿Qué aspectos cree que pueden mejorarse para conseguir que el impacto del programa PUENTES en el desarrollo del territorio sea mayor?
[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

15. Seleccione el proyecto de Agenda Urbana desarrollado por el alumnado en prácticas de PUENTES en su territorio:
 En el caso de que sean varios proyectos, seleccione uno de ellos.
[Haga clic o pulse aquí para escribir texto.](#)

16. ¿En qué medida cree que el/los proyecto/s en que se han desarrollado las prácticas del Programa PUENTES en su territorio contribuye a avanzar en los siguientes indicadores²¹?
 En el caso de que el proyecto no tenga vinculación con alguno de los indicadores, señale "No aplica".

	Es determinante	Contribuye parcialmente	No contribuye	No aplica
Superficie de edificios o lugares pertenecientes al patrimonio cultural rehabilitados o mejorados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de suelo urbano sujeta a actuaciones de recuperación, rehabilitación o mejora	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Superficie de edificios sujetos a actuaciones de rehabilitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumo de energía por la edificación, infraestructuras y servicios públicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto invertido en actuaciones destinadas a garantizar la igualdad de oportunidades desde el punto de vista social, económico y ambiental.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presupuesto de las actuaciones previstas para la dinamización del comercio e industria local y de impulso de la actividad turística sostenible	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de visitantes atraídos por los activos de patrimonio cultural, natural y paisajístico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Número de usuarios que están cubiertos por un determinado servicio público electrónico de Smart Cities	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

²¹ La pregunta se ha adaptado en función de la temática concreta de cada proyecto, de manera que cada entidad ha valorado la contribución del proyecto concreto a todos los indicadores vinculados con el objetivo de la Agenda Urbana Española con el que está alineado.

Guiones de entrevistas

Se presentan a continuación los guiones de conversación que han utilizado para desarrollar las entrevistas en profundidad con los siguientes tres perfiles de agentes participantes en PUENTES:

1. Personas responsables del Programa.
2. Equipo tutorial del Programa.
3. Personas mentoras del Programa.

Guion responsables Programa PUENTES

Bloque I. Cuestiones generales

- ¿Considera que el funcionamiento del Programa ha sido el adecuado?
- ¿Cómo valoraría el nivel de coordinación que se ha dado entre los distintos agentes que intervienen en el desarrollo de los procesos?

Bloque II. Proceso A – Planificación y difusión

- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para planificar el Programa, la convocatoria y la comunicación han sido los adecuados? ¿Y para realizar la difusión?
- ¿Qué elementos han tenido o están teniendo una incidencia positiva y son claves para el buen funcionamiento de este proceso?
- ¿Qué dificultades han tenido en la planificación de la convocatoria y de la difusión? ¿Y en la puesta en marcha de la difusión?
- Otras preguntas clave recogidas en el punto 2.2. de este documento.

Bloque III. Proceso B – Selección del alumnado en prácticas, equipo tutorial y persona mentoras

- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para seleccionar al alumnado han sido los adecuados? ¿Y para identificar y seleccionar al equipo tutorial y las personas mentoras?
- ¿Qué elementos han tenido o están teniendo una incidencia positiva y son claves para el buen funcionamiento de este proceso?
- ¿Qué dificultades han tenido a la hora de seleccionar al alumnado? ¿Y al seleccionar al equipo tutorial y de personas mentoras?
- Otras preguntas clave recogidas en el punto 2.3. de este documento.

Bloque IV. Proceso C – Formación y orientación

- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para diseñar la formación han sido suficientes y adecuados? ¿Y para diseñar la orientación?
- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para impartir la formación han sido suficientes y adecuados?
- ¿Qué elementos han tenido o están teniendo una incidencia positiva y son claves para el buen funcionamiento de este proceso?
- ¿Qué dificultades han tenido a la hora de diseñar la formación y la orientación? ¿Y en la impartición?
- Otras preguntas clave recogidas en el punto 2.4. de este documento.

Bloque V. Proceso D – Desarrollo de las prácticas

- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para diseñar el programa de prácticas han sido suficientes y adecuados? ¿Y para preparar la mentorización?
- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para realizar el seguimiento administrativo han sido suficientes y adecuados?
- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para realizar la tutorización y el seguimiento han sido suficientes y adecuados? ¿Y para realizar la mentorización?
- ¿Qué elementos han tenido o están teniendo una incidencia positiva y son claves para el buen funcionamiento de este proceso?
- ¿Qué dificultades han tenido para diseñar el programa de prácticas? ¿Y para preparar la mentorización?

- ¿Qué dificultades han tenido para realizar el seguimiento administrativo?
- ¿Qué dificultades han tenido para realizar la tutorización? ¿Y la mentorización?
- Otras preguntas clave recogidas en el punto 2.5. de este documento.

Bloque VI. Proceso E – Seguimiento y evaluación

- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para diseñar el sistema de evaluación y seguimiento han sido suficientes y adecuados?
- ¿Los medios y recursos con los que se cuenta para realizar el seguimiento y la evaluación interna son suficientes y adecuados? ¿Y para realizar la evaluación externa?
- ¿Qué elementos han tenido o están teniendo una incidencia positiva y son claves para el buen funcionamiento de este proceso?
- ¿Qué dificultades han tenido o están teniendo para realizar el seguimiento y evaluación interna? ¿Y la evaluación externa?
- Otras preguntas clave recogidas en el punto 2.6. de este documento.

Guion equipo tutorial Programa PUENTES

Bloque I. Organización

- En términos generales, ¿cuál es su satisfacción con la organización del Programa? (recursos, horarios, planificación, herramientas, coordinación entre agentes clave...)
- ¿Qué aspectos cree que pueden mejorarse sobre la organización del Programa?
- ¿Qué elementos destacaría como los que mejor han funcionado en la organización del Programa?
- ¿Cómo valoraría la experiencia de tutorización de los/as becarios con los/as que ha trabajado?

Bloque II. Eficacia

- En términos generales, ¿cómo valoraría la eficacia del Programa?
 - ¿Los perfiles de sus becarios/as se adaptan a las necesidades de los proyectos asignados?
 - ¿Cree que el trabajo desarrollado por sus becarios/as ha contribuido a mejorar el proyecto asignado (sus resultados, su ejecución...)?
 - ¿En qué medida cree que PUENTES ha contribuido a mejorar la empleabilidad de los/as becarios a los/as que ha tutorizado?
 - ¿En qué medida cree que ha PUENTES contribuido a mejorar su capacitación?
 - ¿En qué medida cree que PUENTES ha contribuido a impulsar el desarrollo de los proyectos de Agenda Urbana en que han trabajados los/as becarios/as?
- ¿Qué cree que podría hacerse para mejorar los resultados del Programa (en términos de mejora de la empleabilidad, mejora de la capacitación y mejora del nivel de desarrollo de los municipios)?

Bloque III. Impacto

- ¿En qué medida cree que ha contribuido el Programa a mejorar las posibilidades de inserción laboral de los/as becarios/as que ha tutorizado? ¿Les ha generado oportunidades para mantenerse en el territorio?

Guion personas mentoras Programa Puentes

Bloque I. Organización del Programa

- ¿Con qué frecuencia y por qué vías ha realizado el seguimiento y mentorización de los/as becarios asignados/as? ¿Cree que el tiempo dedicado a esta labor ha sido el adecuado?
- ¿Cree que los/as becarios a los/as que ha tutorizado tenían un perfil adecuado a las necesidades de los proyectos en los que han desarrollado las prácticas?
- En términos generales, ¿cuál es su satisfacción con la organización del Programa? (coordinación entre agentes clave, interlocución / comunicación, resolución de incidencias, gestión administrativa...)
- ¿Qué aspectos cree que pueden mejorarse sobre la organización del Programa?
- ¿Qué elementos destacaría como los que mejor han funcionado en la organización del Programa?

Bloque II. Resultados e impacto

- ¿Cómo valoraría en general la experiencia de mentorización de los/as becarios asignados/as? ¿En qué medida ha sido enriquecedora para ambas partes?
- ¿Cuál diría que ha sido la contribución de los/as becarios a los/as que ha mentorizado al proyecto/s en los que han desarrollado las prácticas?
- ¿Cree que la experiencia en Puentes mejora la empleabilidad de los/as becarios a los/as que ha mentorizado? ¿En qué sentido?
- ¿Qué cree que les ha aportado a sus becarios/as participar en el Programa? ¿Cree que se han cubierto sus expectativas? ¿Y qué les ha aportado el proceso de mentorización?
- ¿Tiene alguna sugerencia de mejora para incrementar el impacto de futuras ediciones del Programa (en la mejora de la empleabilidad de jóvenes universitarios, en su inserción laboral y en el desarrollo territorial)?