EVALUACION EXTERNA PROGRAMA PUENTES AGENDA URBANA 4ª ED.

Diputación Provincial de Granada
Delegación de Fondos Europeos, Desarrollo, Industria y Empleo

Diputación de Granada

PROGRAMA PUENTES
PRÁCTICAS UNIVERSITARIAS EN TERRITORIOS SOSTENIBLES

INFORME DE RESULTADOS

TIMON S. COOP. AND.

Marzo, 2025

ÍNDICE

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	2
BLOQUE 1. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN	6
1.1. Descripción y objetivos	7
1.2. Acciones realizadas	7
1.3. Beneficiarios del programa	7
1.4. Agentes intervinientes	8
BLOQUE 2. PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN	12
2.1. Justificación y utilidad	13
2.2. Finalidad y objetivos evaluativos	13
2.3. Enfoque metodológico: dimensiones, criterios y preguntas evaluativas	14
2.4. Fuentes, técnicas y herramientas	17
2.5. Limitaciones de la evaluación	20
BLOQUE 3. PRINCIPALES CONSTATACIONES	21
3.1. Diseño del Programa: pertinencia y coherencia	22
3.2. Implementación y resultados: participación, eficacia e impacto y eficiencia	25
3.3. Satisfacción y valor añadido	35
BLOQUE 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
ANEXO. Tabla de técnicas e informantes participantes en proceso evaluativo	53

RESUMEN EJECUTIVO

En apoyo a la implementación de las Agendas Urbanas Locales de distintos municipios de la provincia de Granada, la Diputación de Granada, desde la Delegación de Fondos Europeos, Desarrollo, Industria y Empleo de la Diputación de Granada, en colaboración con la Universidad de Granada, el Consejo Social UGR y entidades locales de la provincia de Granada, durante el año 2024, ha llevado a cabo la 4ª edición del Programa PUENTES. Como en las anteriores, en esta nueva edición se han desarrollado actuaciones de formación especializada, prácticas extracurriculares ICARO semipresenciales tutorizadas y mentorizadas, así como acompañamiento y orientación profesional, dirigidas a un doble objetivo:

- **Desarrollo sostenible:**

  Retener el talento local especializado y aplicarlo al desarrollo de sus territorios, a través de **prácticas extracurriculares** de personas estudiantes universitarias en proyectos ligados a los mismos, generando **oportunidades de empleo** que rejuvenezcan los territorios y contribuyan a la lucha contra la despoblación y la fuga de talento local.

- **Empleo:**

  Facilitar a jóvenes estudiantes de la Universidad de Granada la **aplicación y complementación de los conocimientos, adquiridos durante su formación académica**, en entornos de trabajo locales favoreciendo el aprendizaje de otras **competencias socio-profesionales** que **mejoren su empleabilidad**.

Con tales objetivos, el Programa PUENTES inició su edición 2024 en abril y finalizó en septiembre de este mismo año.

En el marco de la evaluación externa realizada, que sustenta el contenido del presente Informe, a través de diferentes técnicas evaluativas, se han analizado los principales elementos del programa, sus resultados y áreas de mejora desde la perspectiva de los diferentes agentes implicados, desde las propias personas destinatarias hasta los equipos de profesionales y entidades locales que han contribuido al logro de los resultados alcanzados.

A partir de los hallazgos encontrados, se puede concluir que el programa PUENTES se reafirma, una edición más, como una intervención **necesaria, eficaz y eficiente** para **conectar el talento universitario con el desarrollo sostenible de los territorios** de la provincia de Granada, contribuyendo a la implementación de las Agendas Urbanas y Rurales (AURG) de los municipios participantes en la misma.

Así mismo, gracias a su intervención directa en contextos reales, se puede afirmar que el alumnado en prácticas ha logrado una **mejora de la empleabilidad** como efecto de su participación en el programa, siendo ésta uno de los principales objetivos del programa y la principal motivación del alumnado para participar en el mismo. Menos constatables son, sin embargo, por las razones aducidas a lo largo del informe, los efectos directos del programa con relación a la **retención del talento local especializado** en los territorios o la **generación de oportunidades de empleo.**

Como resultado del análisis e interpretación de los datos y evidencias recabadas durante el proceso evaluativo, en el último epígrafe del informe, se concretan las **26 conclusiones** más relevantes, referidas tanto a los logros alcanzados como a las principales áreas de mejora identificadas respecto a la **pertinencia y coherencia** del programa, a su **difusión, selección y niveles de participación**, a la **eficacia, impacto y eficiencia** alcanzados, así como al **nivel de satisfacción** logrado y el **valor añadido** del programa. Así mismo, con relación a estas conclusiones se presentan **33 recomendaciones,** propuestas directamente por las personas participantes y agentes intervinientes o inferidas por el equipo evaluador, a partir de éstas y otras fuentes secundarias consultadas.

Entre las recomendaciones propuestas se destacan las **18 recomendaciones** siguientes, por su potencial repercusión en la mejora del diseño, la difusión, selección y participación o la implementación del programa:

DISEÑO

1. Clarificación y refuerzo del protagonismo de los proyectos como beneficiarios del programa, actuando como bisagras entre sus dos objetivos que vinculan la empleabilidad de las personas participantes con el desarrollo sostenible de los territorios. Por ejemplo, dotándolo de objetivos, indicadores y evidencias de logro más específicos.

2. Mantenimiento del porcentaje de **proyectos de continuidad en nuevas ediciones,** priorizando los más **exitosos, estratégicos y relevantes** para los objetivos del programa, así como del alumnado eficaz y vinculado al territorio.

3. Creación de un Itinerario de un año de duración para la fijación de participantes y sus proyectos en el territorio, entendidos como una carrera de fondo con tiempos realistas y productivos, coherente con la complejidad de los retos abordados, complementando la financiación PUENTES con otros programas, como Erasmus Rural u otras medidas específicas y/o presupuesto propio.

4. Diseño colaborativo del Programa de Prácticas entre las asistencias técnicas, entidades locales y equipo diputación para la concreción de contenidos, metodologías, presencialidad, gestión tiempos, clarificación de metas del alumnado durante sus prácticas, que permitan una mayor orientación del trabajo y la posterior valoración de sus logros, así como la simplificación de las herramientas de trabajo (TFP), con participación puntual del alumnado, para el fomento de personas y equipos autogestionados.

5. Revisión y concreción de objetivos y acciones de mentorización, en coordinación inicial con las asistencias técnicas para la complementariedad entre ambas acciones.

6. Clarificación de los criterios de selección de personas mentoras y de asignación de proyectos a las mismas vinculados a su ámbito de conocimiento y experiencia.

7. Inclusión de contenidos relevantes en las acciones de orientación, como la gestión emocional y el marketig social para la difusión de resultados y “venta” de proyectos de intervención o la autogestión.

8. Actualización de contenidos de las acciones formativas, vinculándolos a los proyectos seleccionados y sus contextos territoriales, así como mejora metodológica de la formación con inclusión de herramientas didácticas más participativas, activas y ágiles.

9. Revisión de acciones para el fomento de un emprendimiento más significativo y vinculado a los perfiles seleccionados, así como a los proyectos y territorios de intervención (emprendimiento comunitario).

10. Inclusión en las acciones de emprendimiento de un autodiagnóstico y plan de acción para la mejora de la capacidad emprendedora y el intraemprendimiento del alumnado participante.

11. Trazabilidad de los outputs de las intervenciones realizadas en los diferentes proyectos, definiendo previamente indicadores y evidencias robustas para ello.

12. Definición de un cuadro de mandos de indicadores, evidencias y resultados esperados para una mejor cuantificación y valoración posterior del logro de los objetivos previstos en el programa como efecto de su implementación.

DIFUSIÓN, SELECCIÓN Y PARTICIPACIÓN

13. Descripción detallada y actualizada de cada proyecto potencial beneficiario del programa, con suficiente antelación para la adecuada selección, puesta en marcha e implementación de los mismos.

14. Mapeo inicial de entidades alineadas con PUENTES en base a su implicación y compromiso para la adecuada acogida y acompañamiento del alumnado durante el desarrollo de la práctica, así como para la posible continuación de los proyectos y/o el alumnado que cumplan determinados requisitos.

15. Mayor protagonismo de las entidades locales y las asistencias técnicas en la difusión, priorización y selección de los proyectos de intervención y del alumnado participante.

16. Apoyo a las entidades locales en el proceso de difusión y captación de participantes vinculados a sus territorios de intervención.

17. Elaboración visual de un argumentario común y experiencias exitosas (o no), recabadas de ediciones anteriores, para la motivación de potenciales participantes entre iguales.

IMPLEMENTACIÓN

18. Mejora de los canales de información, coordinación y comunicación entre agentes intervinientes, entre proyectos y entre el propio alumnado antes, durante y para el cierre de las intervenciones.

BLOQUE 1. DESCRIPCION DE LA INTERVENCIÓN

En este bloque se describe el contexto en el que se ha realizado la intervención objeto de la evaluación y, por tanto, en el que se han logrado los resultados como efecto del programa PUENTES, que se presentan más adelante.

1.1. DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS

PUENTES es un programa de **prácticas extracurriculares** mediante el que **jóvenes universitarios/as** diseñan y/o implementan proyectos de las **Agendas Urbanas y Rurales de la provincia de Granada (AURG)** contribuyendo con ello a un doble objetivo.

Por un lado, contribuir al **desarrollo sostenible,** apoyando a la implementación de proyectos específicos de la Agenda Urbana local de los municipios objeto del programa y luchando contra la despoblación, mediante la generación de oportunidades de empleo que fijen el talento joven e impulsen el rejuvenecimiento de los territorios.

Y por otro favoreciendo la **empleabilidad** de jóvenes universitarios/as, a través de formación especializada, orientación profesional y la realización de prácticas extracurriculares.

1.2. ACCIONES REALIZADAS

Para el alcance de estos objetivos, el proceso PUENTES ha tenido una duración para las personas participantes de **6 meses**, de **abril a septiembre**, durante los que han realizado las siguientes actuaciones complementarias:

- Formación especializada
- Acompañamiento y orientación profesional
- Prácticas becadas tutorizadas y mentorizadas por profesionales y personas expertas

La realización de estas actuaciones ha tenido un carácter **semipresencial**. La presencialidad se ha desarrollado en el **Centro de Iniciativa Empresarial (CIE)** de la Diputación de Granada y en los municipios de cada proyecto AURG objeto de intervención, con una **carga máxima del 50% de horas totales**.

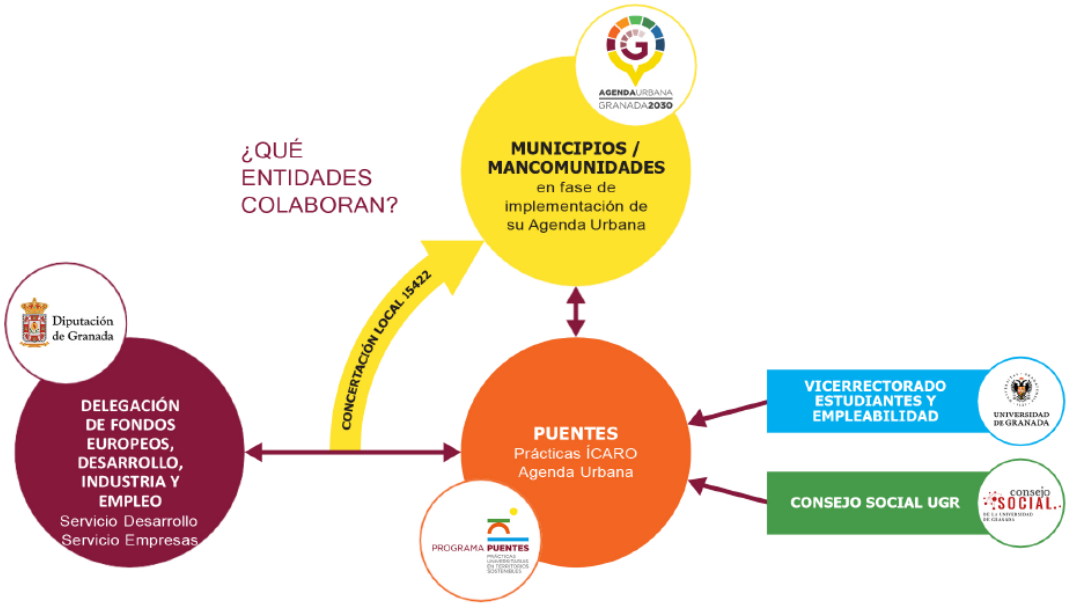
A la finalización de estas actuaciones se desarrolló una Jornada colaborativa de transferencia de las experiencias y aprendizajes adquiridos durante la 4º edición PUENTES, desde las diferentes perspectivas de los distintos agentes, cuyo contenido ha sido objeto de análisis en la evaluación.

1.3. BENEFICIARIAS DEL PROGRAMA

El programa PUENTES se ha dirigido a personas **jóvenes estudiantes de la Universidad de Granada,** menores de 30 años e inscritas en el programa de prácticas ICARO en titulaciones de grado o máster requeridas por los proyectos de AURG objeto de la intervención. Pero también se han considerado beneficiarios a los **municipios y proyectos** que durante el periodo de ejecución del programa, estaban diseñando o implementando actuaciones de su plan de acción en el marco de las **AURG.**

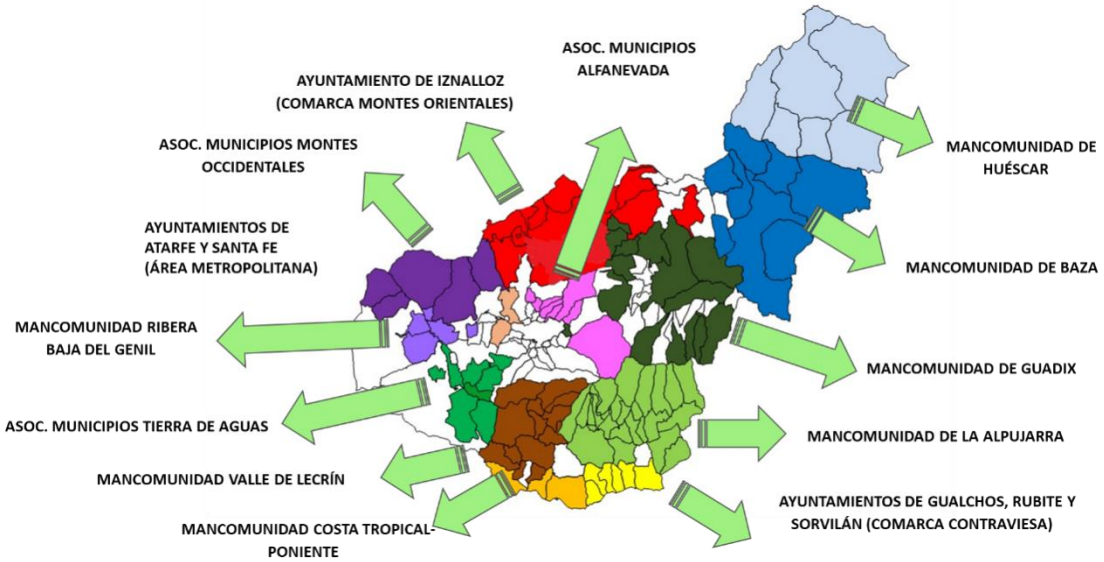
1.4. AGENTES INTERVINIENTES

PUENTES es un proyecto colaborativo interinstitucional. El programa ha sido posible gracias a la contribución sinérgica de diferentes entidades, con distintos cometidos en el desarrollo del mismo.



Fuente. Presentación Jornada de Transferencia PUENTES

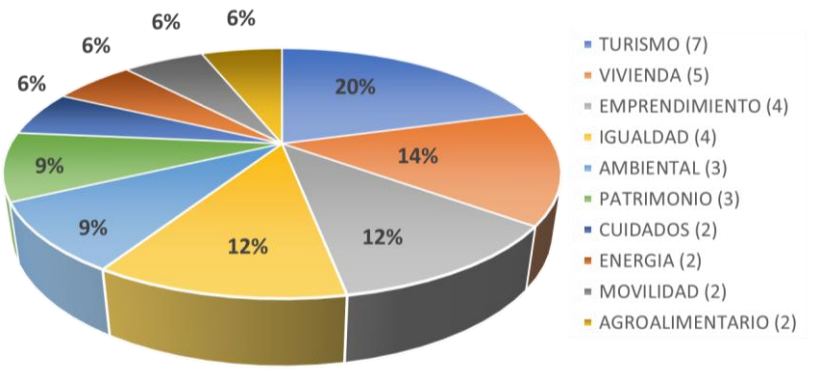
La Diputación de Granada ha impulsado, gestionado y financiado el programa PUENTES con equipos y fondos propios, en su apuesta por el desarrollo sostenible y la lucha contra la despoblación en los territorios granadinos. Por su parte, la Universidad de Granada ha jugado un papel esencial tanto en la captación de participantes, a través del Vicerrectorado de estudiantes y empleabilidad, como en la conexión del talento universitario con las necesidades de los municipios objeto de intervención, representados por las **16 entidades locales** (7 mancomunidades. 6 ayuntamientos y 3 asociaciones) en fase de diseño o implementación de sus agendas urbanas y rurales.



Fue
nte.
Pres

En este marco territorial e institucional, las y los participantes PUENTES han intervenido en un total de **34 proyectos** en el ámbito de **10 sectores de intervención** dando lugar a una diversidad de experiencias, resultados y lecciones aprendidas, que se explicarán en el apartado de constataciones, principalmente, **turismo** (20%), **vivienda** (14%) y **emprendimiento** e **igualdad** (12% cada sector)

Gráfico 1. 34 proyectos en 10 sectores



Fuente. Presentación Jornada de Transferencia PUENTES

En la siguiente tabla, se recoge la distribución de los 34 proyectos por sectores y territorios.

Tabla 1. Distribución de proyectos por sectores y territorios

SECTOR	PROYECTOS	TERRITORIOS
AGROALIMENTARIO (2 proyectos)	SISTEMA AGROALIMENTARIO TERRITORIAL DESDE LA EFICIENCIA ENERGÉTICA	MANCOMUNIDAD COMARCA DE HUÉSCAR
	DISEÑO PLAN DE APROVECHAMIENTO Y PUESTA EN VALOR DEL SISTEMA AGROALIMENTARIO TERRITORIAL	MANCOMUNIDAD COMARCA DE GUADIX
AMBIENTAL (3 proyectos)	IMPLEMENTACIÓN PROYECTO ECO-CHIRINGUITOS	MANCOMUNIDAD COSTA TROPICAL-PONIENTE
	DISEÑO DE UN CENTRO COMARCAL DE PROTECCIÓN ANIMAL	MANCOMUNIDAD RIBERA BAJA DEL GENIL
	ESCUELA, ENERGÍA Y CAMBIO CLIMÁTICO	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS TIERRA DE AGUAS
CUIDADOS (2 proyectos)	IMPLEMENTACIÓN PLAN COMARCAL ENTORNO A LA ECONOMÍA DE LOS CUIDADOS	MANCOMUNIDAD COMARCA DE BAZA
	IMPLEMENTACIÓN PLAN COMARCAL ENTORNO A LA ECONOMÍA DE LOS CUIDADOS	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE LOS MONTES OCCIDENTALES
MOVILIDAD (2 proyectos)	DISEÑO DE PLAN DE MOVILIDAD URBANA SOSTENIBLE	MANCOMUNIDAD COMARCA DE HUÉSCAR
	DISEÑO DE PLAN DE MOVILIDAD URBANA SOSTENIBLE	MANCOMUNIDAD ALPUJARRA
EMPRENDIMIENTO (4 proyectos)	ESTUDIO Y DISEÑO PARA LA CREACIÓN DE UNA RED DE ESPACIOS COWORKING	MANCOMUNIDAD VALLE DE LECRÍN

	DISEÑO DE UN PLAN DE GESTIÓN PARA LA RED CENTROS NÓMADAS DEL CONOCIMIENTO	MANCOMUNIDAD MUNICIPIOS DE LA ALPUJARRA
	ESTUDIO Y DISEÑO DEL PROYECTO MARKET TROPICAL	MANCOMUNIDAD COSTA TROPICAL PONIENTE
	PLAN DE GESTIÓN DE LA INDUSTRIA DEL CHOPO Y SUS DERIVADOS	ÁREA METROPOLITANA (SANTA FÉ)
PATRIMONIO (3 proyectos)	ESTUDIO Y DISEÑO ZONA DE INTERPRETACIÓN DE LA CUEVA DEL AGUA DE IZNALLOZ	CONSORCIO MONTES ORIENTALES
	DINAMIZACIÓN MUSEO SUBACUÁTICO DE RUBITE	MANCOMUNIDAD COSTA TROPICAL-CONTRAVIESA
	IMPLEMENTACIÓN HABITAT-CUEVA Y DINAMIZACIÓN TURÍSTICA	MANCOMUNIDAD COMARCA DE GUADIX
ENERGÍA (2 proyectos)	DISEÑO DE COMUNIDADES ENERGÉTICAS LOCALES	CONSORCIO MONTES ORIENTALES
	DISEÑO DE COMUNIDADES ENERGÉTICAS LOCALES	MANCOMUNIDAD COSTA CONTRAVIESA
IGUALDAD (4 proyectos)	PLAN COMARCAL DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER	MANCOMUNIDAD COMARCA DE GUADIX
	PLAN COMARCAL DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER	MANCOMUNIDAD VALLE DE LECRÍN
	IMPLEMENTACIÓN PLAN IGUALDAD II FASE	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS ALFANEVADA
	IMPLEMENTACIÓN DEL CENTRO COMARCAL DE EMPODERAMIENTO DE LA MUJER RURAL	MANCOMUNIDAD RIBERA BAJA DEL GENIL
PROMOCIÓN TURÍSTICA (7 proyectos)	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN TURÍSTICA EN TORNO A LA VÍA VERDE	MANCOMUNIDAD COMARCA DE BAZA
	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN TURÍSTICA SOSTENIBLE DEL ECOCENTRO	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS MONTES OCCIDENTALES
	DISEÑO DE UN PLAN DE PROMOCIÓN TURÍSTICO TERRITORIAL	MANCOMUNIDAD RIBERA BAJA DEL GENIL
	DISEÑO DE UN PLAN DE PROMOCIÓN TURÍSTICO TERRITORIAL	MANCOMUNIDAD ALPUJARRA
	PLAN DE PROMOCIÓN TURÍSTICO FAMILIAR	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS ALFANEVADA
	DISEÑO PLAN PROMOCIÓN TURÍSTICA ENTORNO MEDINA ELVIRA	AREA METROPOLITANA
	IMPLEMENTACIÓN RUTA ÚLTIMA FRONTERA Y CENTRO ETNOGRÁFICO DE INTERPRETACIÓN DE SORVILAN	MANCOMUNIDAD COSTA TROPICAL-CONTRAVIESA
VIVIENDA (5 proyectos)	OFICINA COMARCAL DE VIVIENDA Y RETO DEMOGRÁFICO, GESTIÓN E INNOVACIÓN	MANCOMUNIDAD COMARCA DE BAZA
	OFICINA COMARCAL DE VIVIENDA Y RETO DEMOGRÁFICO, GESTIÓN E INNOVACIÓN	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS MONTES OCCIDENTALES
	OFICINA COMARCAL DE VIVIENDA Y RETO DEMOGRÁFICO, GESTIÓN E INNOVACIÓN	MANCOMUNIDAD COMARCA DE HUÉSCAR

	OFICINA COMARCAL DE VIVIENDA Y RETO DEMOGRÁFICO, GESTIÓN E INNOVACIÓN	CONSORCIO MONTES ORIENTALES
	IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA COMARCAL DE VIVIENDA Y RETO DEMOGRÁFICO, GESTIÓN E INNOVACIÓN	ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS TIERRA DE AGUAS

Fuente. Presentación Jornada de Transferencia PUENTES

Además de las citadas entidades colaboradoras, para la ejecución del programa se ha contado con un equipo multidisciplinar de profesionales que han participado como informantes clave en la presente evaluación, aportando diferentes experiencias y opiniones desde perspectivas del programa y sus resultados.

Tabla 2. Equipo multidisciplinar proyecto PUENTES

EQUIPO	DESCRIPCIÓN
Equipo Técnico Diputación	1 Técnica de Coordinación del programa. Responsable de la coordinación del equipo asignado a PUENTES, estudiantes, docentes y asistencias técnicas, seguimiento del presupuesto y del progreso de las actuaciones.
	1 Técnico responsable de Agenda Urbana. responsable de la selección de los proyectos de prácticas, coordinación e interlocución con las entidades locales.
17 Asistencias técnicas	Cada estudiante ha contado una asistencia técnica de seguimiento continuo, contratadas exprofeso, para garantizar el correcto desarrollo de las prácticas, así como de los proyectos de Agenda Urbana objeto de intervención. Coordinados desde el equipo técnico del programa en Diputación, se ha contado con especialistas en los distintos ámbitos relacionados con los proyectos asesorados (energías renovables, turismo, urbanismo y vivienda, movilidad, museología, patrimonio histórico-artístico, medioambiente, servicios sociales, agroalimentario, igualdad, etc.) quienes han aportado a las personas participantes conocimiento, herramientas y habilidades socioprofesionales.
16 Mentores/as	Cada estudiante ha contado con un mentor o mentora, profesional de reconocido prestigio en los ámbitos académico, social, económico y empresarial, que han prestado su labor sin contraprestación económica alguna. Designados y coordinados por el Consejo Social de la UGR, el equipo mentor ha aportado al proyecto su conocimiento, bagaje profesional y capital relacional contribuyendo a la mayor viabilidad y solidez del mismo.
1 Técnica Orientación e inserción	Mediante actividades de atención individual y grupal, un equipo de orientación profesional para el empleo ha trabajado con las personas participantes su objetivo profesional y sus competencias sociales y personales para la integración laboral conectándoles con la realidad del mercado laboral.
Equipo Docente	Y, por último, coordinador por el equipo de Diputación responsable de PUENTES, el equipo docente ha aportado conocimiento teórico y práctico sobre las prácticas a desarrollar. Por un lado, formación general en diseño y elaboración de proyectos, así como en materia de Agenda Urbana. Y, por otro, formación específica según el proyecto a ejecutar.

Fuente. Elaboración propia

BLOQUE 2. PRESENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En este tercer bloque se explican los principales parámetros que han guiado la evaluación del Programa PUENTES, en el contexto presentado, y sustentado los hallazgos, conclusiones y recomendaciones presentados en los siguientes epígrafes.

2.1. JUSTIFICACIÓN Y UTILIDAD

La Delegación de Fondos Europeos, Desarrollo, Industria y Empleo de la Diputación de Granada asume de nuevo la responsabilidad de evaluar sus resultados desde una mirada externa y objetiva, que asegure la independencia de las valoraciones, contando para ello en esta ocasión con la consultora TIMON S. COOP. AND.

Financiada con fondos propios, esta evaluación tiene para Diputación una doble utilidad. Por un lado, una función de rendición de cuentas y transparencia del uso de fondos públicos y, por otro, sirve de aprendizaje institucional para la adopción de medidas que mejoren futuras ediciones del programa.

2.2. FINALIDAD Y OBJETIVOS EVALUATIVOS

Según se establecía en el pliego de prescripciones técnicas (PPT), la evaluación realizada tenía como finalidad:

"Valorar el grado y la calidad de la ejecución de las actuaciones previstas, así como los resultados del Programa PUENTES Agenda Urbana 2024 a corto plazo y el impacto generado por dichas actuaciones a medio plazo, tras 6 meses de su finalización, con relación a los objetivos previstos y resultados esperados por el mismo en materia de desarrollo sostenible y empleo".

El logro de esta finalidad se concretó en los siguientes **objetivos evaluativos**:

1) Determinar el **grado de ejecución de las actuaciones** previstas en el Programa, describiendo posibles variaciones en su realización, según los parámetros de tiempo y forma previstos.

2) Valorar los **resultados obtenidos** del Programa en el corto plazo, tras su finalización, respecto a los objetivos propuestos y resultados esperados establecidos.

3) Identificar los **factores limitantes y potenciadores** encontrados durante su implementación, así como las **áreas de mejora** del Programa definiendo **recomendaciones** para el avance de próximas ediciones del programa, respecto al logro de sus objetivos, en el marco de la programación estratégica de la Diputación de Granada.

4) Enjuiciar el **impacto** o, lo que es lo mismo, el **efecto generado por las actuaciones llevadas a cabo, en el medio plazo**, tras seis meses de su realización.

2.3. ENFOQUE METODOLÓGICO. DIMENSIONES, CRITERIOS Y PREGUNTAS EVALUATIVAS

La evaluación se ha aplicado desde el enfoque metodológico basado en el **modelo de Kirkpatrick**, lo que ha supuesto focalizar el análisis en cuatro niveles: satisfacción, aprendizajes y comportamientos adquiridos y resultados e impacto.

Para la medición de estos niveles, basada en datos cuantitativos y evidencias cualitativas, durante la fase de diseño se definieron 9 dimensiones y criterios de análisis, así como sus correspondientes preguntas evaluativas.

Tabla 3. Dimensiones, criterios y preguntas evaluativas

PERTINENCIA	Grado de adecuación y relevancia del programa respecto a las necesidades/retos identificados	¿Responden los objetivos del Programa a las necesidades reales de los territorios y proyectos AUG seleccionados, en términos de desarrollo sostenible? ¿Y a las necesidades y expectativas de las personas destinatarias en materia de empleo, empleabilidad y formación complementaria a tu titulación y objetivo profesional? ¿Las tareas asignadas en la práctica fueron acordes con la formación académica, expectativas y objetivos profesionales de las personas participantes?
		¿En qué medida el Programa ha tenido capacidad de adaptación a la evolución de las necesidades diagnosticadas previamente y/o emergentes?
COHERENCIA	Grado de alineación entre los diferentes elementos del Programa (interna: objetivos, acciones) y entre éste y otras intervenciones para el logro de los mismos objetivos (externa).	¿Existen correspondencia lógica entre las necesidades/retos diagnosticados, los objetivos del Programa, las actuaciones realizadas y los resultados esperados?
		¿Está alineado, coordinado y/o se complementa las acciones del Programa? ¿Y el Programa con otras intervenciones llevadas a cabo en el territorio y/o por Diputación?
		¿Cuáles han sido los mecanismos de coordinación entre ellas?¿Se han logrado todas las sinergias posibles?¿Se han producido solapamientos?
		¿Qué factores limitan o impulsan la coherencia del Programa?
PARTICIPACIÓN	Nivel de participación Inclusión y Equidad	¿Quiénes participan y con qué criterios en la selección de los proyectos AUG para el Programa?
		¿Cuántas personas solicitantes y cuántas seleccionadas? ¿Cuántas han terminado? (tasa retención)
		¿Cuál ha sido la principal vía de acceso al Programa? ¿Condiciona la vía de acceso el resto de criterios de

		análisis?
		¿Cuáles han sido las motivaciones y expectativas de participación?
		¿Cuántas personas, territorios y proyectos han cubierto finalmente el programa?
IMPLEMENTACIÓN	Realización efectiva de las actuaciones previstas	¿Se han implementado las acciones en el tiempo y forma previsto en la estrategia de intervención?
		¿Se ha producido alguna desviación respecto a lo previsto? En caso afirmativo ¿cuál/es y qué factores han intervenido para ello?
EFICACIA-RESULTADOS	Grado de alcance de los objetivos previstos y resultados esperados.	¿Cuántas personas participantes han logrado una inserción laboral a la finalización del Programa?
		¿En qué medida consideran las participantes que ha mejorado su empleabilidad como efecto de Programa?
		¿Ha aumentado el nivel de vinculación percibida de las personas participantes con el territorio donde has realizado tus prácticas y/o el desarrollo local, tras su participación en el Programa?
		¿Qué impacto consideran las participantes que han tenido en la entidad, el equipo y /o en los proyectos en los que han realizado su práctica?
		¿Qué factores han limitado o impulsado la eficacia del Programa?
EFICIENCIA	Relación entre los resultados alcanzados y los recursos invertidos (coste del programa).	¿Cuál es la ratio de inversión realizada por cada persona participante?
		¿Qué factores limitan o impulsan la eficiencia del Programa?
SATISFACCIÓN	Grado de satisfacción de las personas participantes y entidades locales	¿Cómo se han sentido las personas participantes durante su participación en el programa? (Capital emocional)
		¿Cuál es el nivel de satisfacción de las personas participantes respecto las diferentes acciones y elementos del Programa?
		¿Cómo valoran su experiencia general las personas participantes y las entidades locales?
		¿Han recomendado o recomendarían el Programa las personas participantes?
CALIDAD	Valoración integral de las principales dimensiones objeto de evaluación.	¿En qué medida ha sido el Programa pertinente, eficaz, eficiente, impactante y satisfactorio para las partes intervinientes?
VALOR AÑADIDO	Elementos diferenciales del programa respecto a otras intervenciones similares	¿Qué elementos del programa son identitarios del mismo? ¿cuáles de esos elementos son factores de éxito y retención de las participantes?
		¿Qué factores limitan o impulsan la generación de valor añadido del Programa PUENTES?

Para operativizar estas dimensiones y criterios de análisis, durante la fase de **diseño y construcción de herramientas** se definieron **indicadores** relevantes, claros, específicos, útiles y fiables, que han facilitado la cuantificación y el análisis de los datos e información recabada a través de diferentes fuentes, técnicas e instrumentos, que se presentan en el siguiente apartado, así como el establecimiento de hallazgos y conclusiones finales. Toda esta información se sintetiza en la matriz de evaluación presentada en el Plan de Trabajo y validada por el equipo de Diputación.

Además de este enfoque operativo, según lo establecido en el PPT, la evaluación realizada se ha sustentado en cinco principios que caracterizan buenas prácticas en materia de evaluación: apoyo a la decisión, participación, fiabilidad, utilidad-pragmatismo y globalidad

El criterio de **globalidad** nos ha llevado a contemplar todos los elementos del Programa, así como la interacción entre ellos, desde una mirada sistémica. Por otro lado, la **evaluación ha contado con la participativa** de todos los agentes intervinientes en el programa, como se explica más adelante, recogiendo opiniones y percepciones desde diferentes perspectivas.

La **utilidad** y el **pragmatismo** han estado presente durante todo el proceso evaluador, especialmente en la recogida selectiva de información que tenga utilidad para la evaluación y, al final del proceso, en la formulación de medidas específicas y recomendaciones para la mejora del Programa en próximas ediciones que presenten un alto nivel de viabilidad.

El rigor científico o **fiabilidad** de los datos e información recogida se ha asegurado mediante la construcción de indicadores robustos y evidencias que permitieran medir exactamente lo que se pretendía valorar, procedentes de fuentes veraces

Y, por último, la elaboración del presente informe y, especialmente, el epígrafe de recomendaciones apoyará a la **toma de decisiones** para la planificación de próximas ediciones del Programa y/o el diseño de estrategias de intervención similares. Trasversalmente, el proceso evaluador ha contemplado el **enfoque de género** en la construcción de los indicadores para el análisis desagregado de los datos e información recogida.

2.4. FUENTES, TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS

En este apartado se presentan los elementos de la evaluación a través de los cuales se han recogido, analizado e interpretado los datos e información que sustentan las conclusiones y recomendaciones de la presente evaluación.

2.4.1. Fuentes: primarias y secundarias

Además de la diversidad de **fuentes secundarias** consultadas: documentación del proyecto, informes anteriores, fichas evaluativas, etc., la evaluación se sustentado, sobre todo, en datos e información recogidos de **fuentes directas** que han actuado como informantes clave de la misma:

- Las 34 **personas participantes beneficiarias** del Programa. Estudiantes menores de 30 años, matriculadas en la UGR en titulaciones requeridas por el Programa y que han superado, al menos, el 50% de los créditos.
- **Equipo técnico**: asistencias técnicas, personas mentoras, equipo docente y personal técnico de orientación laboral.
- **Agentes implicados**: equipo Diputación responsable del programa, Consejo Social UGR y entidades locales intervinientes.

Se presenta relación de participantes en el Anexo. Tabla de técnicas e Informantes participantes en el proceso evaluativo.

2.4.2. Técnicas y herramientas

Durante el proceso evaluativo se ha implementado la **triangulación metodológica**. Es decir, para la recogida y análisis de la información se han combinado el uso de diferentes **técnicas cuantitativas y cualitativas**, que han permitido una amplia perspectiva del objeto de la evaluación, permitiendo contrastar, enriquecer y verificar los datos e información procedente de cada una de las técnicas utilizadas.

Concretamente, según lo previsto, se han utilizado las siguientes técnicas:

- **ANÁLISIS DOCUMENTAL**

La descripción de la lógica de intervención inicial y el mapeo de los procesos llevados a cabo durante la misma, se sustentaron en el análisis documental tanto del diseño del Programa como de todos aquellos documentos existentes relacionados con el mismo, en diferentes formatos (documentales, digitales, audiovisuales, etc.), internos o externos a Diputación, tales como informes, estudios previos, datos estadísticos, artículos de prensa, etc., en cualquier caso, procedente de fuentes actualizadas, rigurosas, fiables y pertinentes para el objeto y criterios evaluativos.

- **ENCUESTA**

Con objeto de medir tanto los resultados como el impacto del Programa, en términos de inserción laboral, se propuso realizar una **doble encuestas a las personas participantes**, la primera al finalizar las actuaciones, para medir sus resultados, y otra 6 meses después, para medir el impacto producido por las mismas.

En el momento de elaboración del presente informe, se ha realizado la encuesta de resultados a las **34 personas participantes beneficiarias, que finalizaron las prácticas**. Con una tasa de respuesta del 100%, lo que supone el total del universo de estudio, el **nivel de confianza** de los datos recogidos es igualmente del **100%** y, por tanto, su error muestral de 0%.

La encuesta ha consistido en un formulario semiestructurado en preguntas claras, concisas y pertinentes, la mayoría cerradas y algunas abiertas, que se implementó mediante formulario Google Form, que se envió a las participantes mediante whatsaapp para facilitar su cumplimentación. El cuestionario fue previamente validado por el equipo de Diputación.

Posteriormente, las respuestas se procesaron en base de datos excel para su tratamiento, análisis estadístico y graficación mediante los cálculos y funciones del programa: promedios, desviaciones estándar, medianas, moda, regresiones lineales, análisis de varianza (ANOVA), pruebas de hipótesis, correlaciones, etc.

La **encuesta de impacto** se realizará entre los meses de febrero y marzo, a los **6 meses de la finalización de las prácticas**.

Con objeto de **contrastar**, **ampliar y nutrir** la información recogida mediante la encuesta realizada al alumnado con las perspectivas del resto de agentes intervinientes en el programa se implementaron otras **2 técnicas cualitativas**: entrevista semiestructurada y grupo de discusión,

- **ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA**

Tras reuniones con Diputación se acordó realizar **2 entrevistas semiestructuradas** a informantes intervinientes con una visión global del programa: responsables del Programa por parte de **Diputación UGR** y responsable de la coordinación de la acción de Mentorización por parte del **Consejo social.**

Las entrevistas se realizarán de manera **presencial** y tuvieron una duración media **de 90 minutos**. Con objeto de facilitar el análisis posterior de la información recogida, las entrevistas fueron **grabadas,** previa autorización de las personas informantes.

Se utilizó un formato de entrevista **mixto o semiestructurado**, es decir, con preguntas preestablecidas en un guion, pero con libertad a las personas entrevistadas para abordar otras cuestiones. La síntesis del guion se envió por anticipado a las personas informantes para rentabilizar los tiempos de entrevista.

- **GRUPO DE DISCUSIÓN**

Conjuntamente con Diputación, se decidió sustituir las encuesta y entrevistas a equipos técnicos y entidades locales, inicialmente propuestas, por su participación en grupos de discusión (GdD).

- Grupo 1: Entidades Locales
- Grupo 2: Equipo orientación y docentes
- Grupo 3. Asistencias técnicas y mentorización

Cada grupo estuvo conformado por **entre 5 y 9 personas participantes**, seleccionadas previamente, junto la Diputación, según los criterios de representación, significación y relevancia para la evaluación. Ver Anexo. Tabla de técnicas e Informantes participantes en el proceso evaluativo.

Para facilitar la participación, el GdD de entidades locales se realizó **online** y los otros dos **presenciales**, en la sala OTEA de Diputación. Los tres fueron grabados y tuvieron una duración media de **90 minutos**, Para la implementación de los GdD se utilizó un **guión, validado por el equipo de Diputación,** con la siguiente estructura:

- **Introducción**: Breve contextualización del GdD: exposición del propósito y los criterios de evaluación que se analizarán en la reunión, así como el procedimiento a seguir.

- **Autopresentación de participantes**: nombre, entidad y vinculación con el Programa PUENTES objeto de la evaluación.

- **Debate-Turno libre:** Planteamiento de cuestiones e intervenciones cortas que permitieran la participación y el debate fluido, estableciendo tiempo máximo por intervención según el tiempo total disponible y el número de participantes.

- **Conclusiones, áreas de mejora y recomendaciones:** Durante el turno libre de intervenciones, se irán **formulando primeras conclusiones** alcanzadas, que se expondrán inmediatamente después de dichas intervenciones, recogiendo, en su caso, **posicionamientos** de acuerdo o no respecto a las mismas, que se recogerán debidamente en un informe de conclusiones del GdD.

2.5. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

El proceso evaluativo ha contado con dos limitaciones, ajenas a su diseño. Por un lado, la **dificultad de gestionar agendas de los agentes intervinientes** para su participación en las diferentes técnicas evaluativas, especialmente, por parte de las personas mentoras, lo que ha supuesto un retraso en el cumplimiento de la calendarización prevista para la realización de la evaluación.

Y, por otro lado, la **falta de indicadores específicos robustos y de valores de logro de los mismos,** más allá de los incluidos en el sistema de calidad, preestablecidos en el diseño del programa respecto a algunos de los objetivos previstos y resultados esperados, por ejemplo, los referidos a la *empleabilidad*, la *retención del talento* o la *generación de oportunidades de empleo* e *inserción laboral*. A lo que se suma la **naturaleza temporal de realización,** en el medio y largo plazo, de algunos de esos indicadores, como la retención del talento o la contribución de los proyectos al desarrollo de los territorios, y la **complejidad de los contextos de intervención,** que dificulta el establecimiento de relaciones causa-efecto del programa de manera unidireccional e inequívoca.

No obstante, algunas de estas limitaciones se han salvado, en la medida de lo posible, mediante una intensa labor de gestión durante la preparación del trabajo de campo para la **dinamización de las y los informantes clave participantes**. Y con la mencionada **triangulación metodológica y diversidad de informantes,** que han permitido identificar hallazgos y extraer conclusiones valorativas acerca del nivel de cumplimiento de los objetivos previstos en el programa desde diferentes perspectivas.

BLOQUE 3. PRINCIPALES CONSTATACIONES

En este bloque se presentan los principales hallazgos obtenidos durante el proceso evaluativo con relación a 7 dimensiones y criterios de evaluación que dan respuesta a las preguntas evaluativas validadas por el equipo de Diputación responsable del Programa. Para su mejor comprensión, se estructura su contenido en tres apartados relacionados con constataciones referidas al **diseño** del programa, a su **implementación y resultados**, así como al **nivel de satisfacción** logrado y al **valor añadido** del mismo respecto otras intervenciones similares.

Las constataciones siguientes se sustentan tanto en medición de indicadores cuantitativos, a través de la encuesta a personas beneficiarias del programa, como en las **evidencias aportadas** por los distintos agentes intervinientes mediante su participación en diferentes técnicas durante el proceso evaluativo.

3.1. DISEÑO DEL PROGRAMA: PERTINENCIA Y COHERENCIA

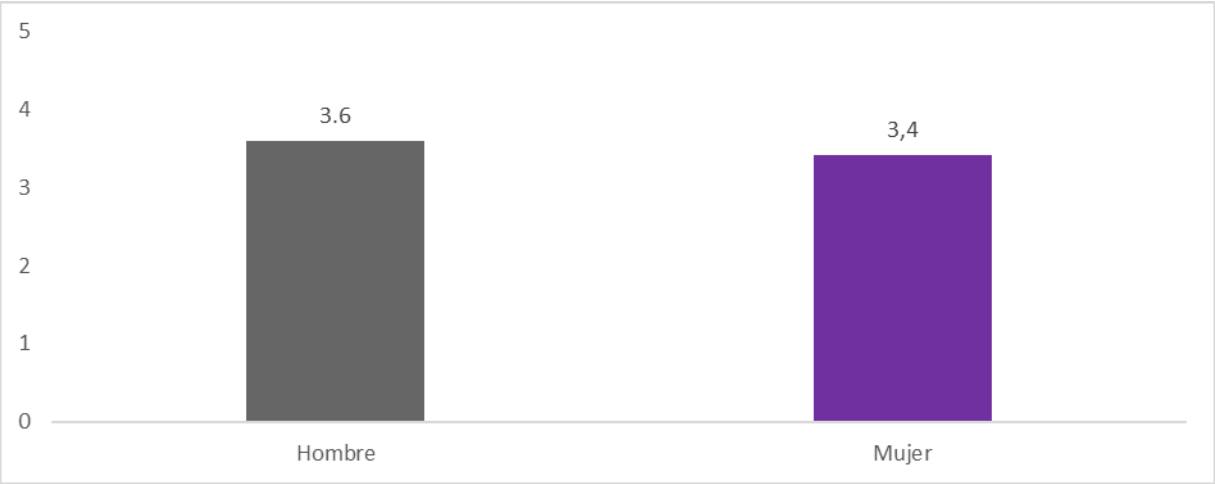
Siguiendo la lógica de intervención del programa, en primer lugar, se valoran algunos elementos del **diseño del programa**, eje de su implementación y condicionantes de sus resultados, en lo que concierne a la pertinencia y coherencia del mismo.

3.1.1. Pertinencia

PUENTES ha alcanzado un **nivel satisfactorio de adecuación y relevancia de las actuaciones** tanto en el contexto de las **personas universitarias participantes** como en el de las **entidades locales** objeto de intervención.

En una escala de 1 a 5, el alumnado PUENTES ha mostrado su grado medio de satisfacción con un 3,5, ligeramente superior en hombres que en mujeres, respecto a la **adecuación de los objetivos y acciones del programa** con relación a **sus necesidades y expectativas** en materia de empleo, empleabilidad y formación complementaria a su titulación.

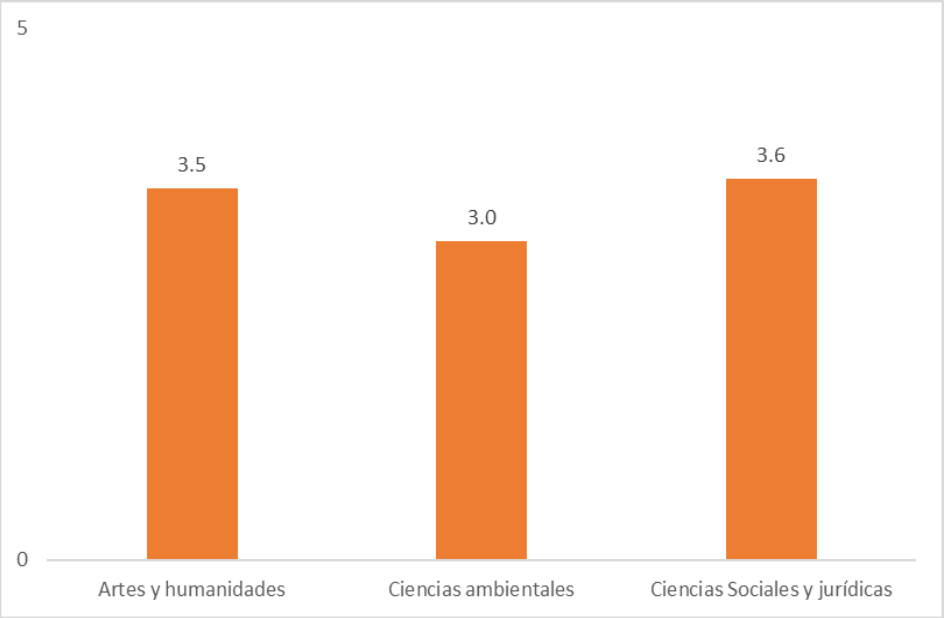
Gráfico 2. Valoración alumnado con la pertinencia del programa



Fuente: Encuesta alumnado

Por especialidad, el grado de satisfacción en cuanto a la pertinencia es muy similar entre participantes provenientes de ciencias sociales, jurídicas y humanidades (3,6 y 3,5, respectivamente) siendo menor, aunque no significativo, entre el alumnado de ciencias ambientales (3,0).

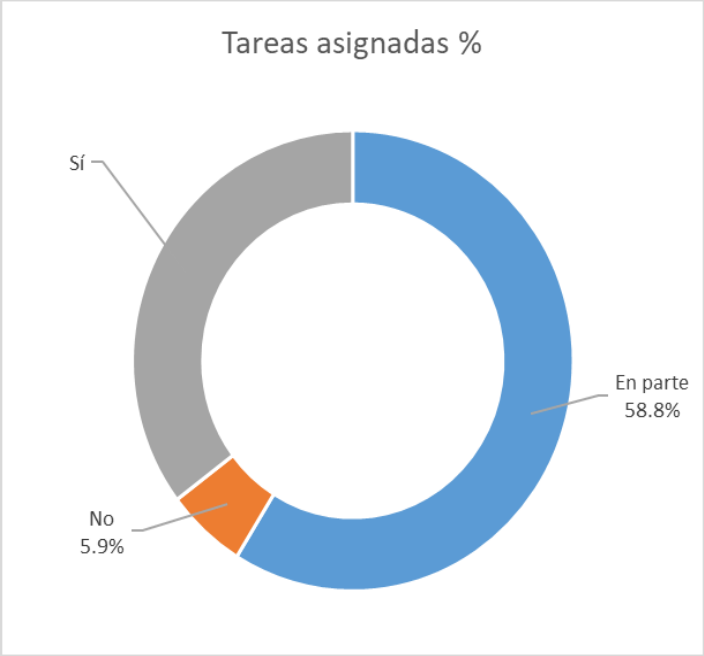
Gráfico 3. Valoración alumnado pertinencia por especialidad formativa



Fuente: Encuesta alumnado

Respecto a las **tareas asignadas durante la práctica**, casi **el 60% (58,8%)** del alumnado manifestó que éstas **se correspondían sólo en parte con su formación académica, sus expectativas y sus objetivos profesionales**. Si bien, un 35.3% del mismo consideraba que sí estuvieron acordes y sólo 2 personas (5,9%) valoraron que las tareas no estuvieron acordes.

Gráfico 4. Valoración alumnado pertinencia con tareas asignadas



Fuente: Encuesta alumnado

Esta menor adecuación percibida entre tareas asignadas y objetivos de las personas participantes podría interpretarse no tanto como una falta de pertinencia del programa sino como una **visión académica del contexto** por parte de las mismas, todavía alejadas del funcionamiento y las necesidades reales del ámbito profesional.

Tanto por parte de las entidades locales como a nivel institucional (Diputación y Consejo Social), la pertinencia del programa queda validada por la propia dinámica de selección de los **proyectos adecuados y relevantes en el marco de las AURG**. Así mismo, el Consejo Social suscribe la importancia de mejorar la empleabilidad del talento universitario y dirigir su contribución al desarrollo sostenible de los territorios locales.

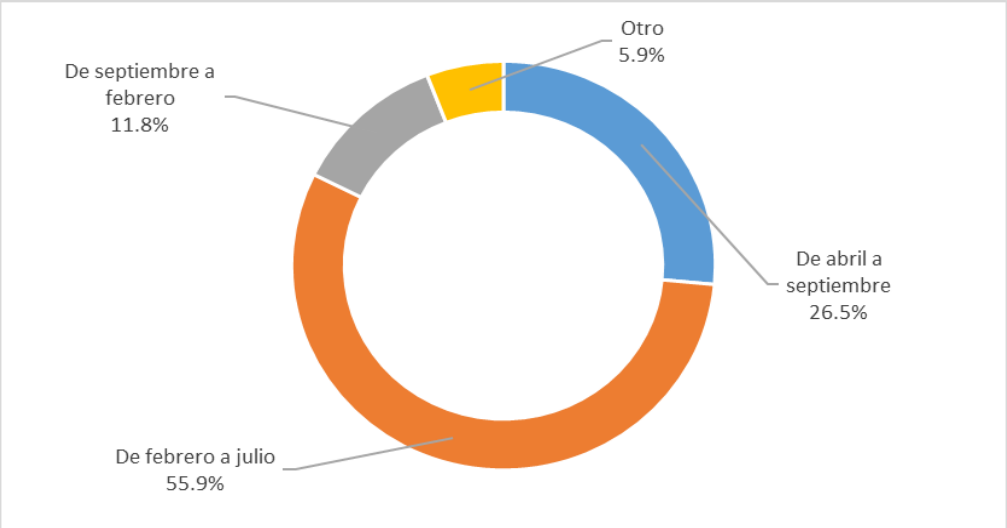
En la práctica, en casi todos los proyectos ha sido necesario realizar ajustes para adaptar los objetivos iniciales tanto a las necesidades reales del territorio en el momento de su puesta en marcha como a los perfiles del alumnado disponibles.

En este sentido, PUENTES presenta como fortaleza su **capacidad de adaptación** en diferentes direcciones (proyectos-perfiles-actuaciones) tanto para su adecuada **puesta en marcha** al llegar a los territorios como para su redefinición sobre la marcha en los casos en que esto ha sido necesario para **atender necesidades emergentes**, especialmente, en aquellas AURG que se encontraban en revisión durante el periodo de ejecución del programa.

A este respecto, los agentes intervinientes, especialmente, entidades locales y asistencias técnicas, identifican como área de mejora la necesidad de una mayor información inicial actualizada y/o su participación en la selección tanto de los proyectos como de los perfiles disponibles, para poder anticipar adecuadamente los ajustes necesarios de cada proyecto en el territorio y/o actuaciones del programa.

Para finalizar el análisis de la pertinencia, tanto el alumnado como los agentes intervinientes, reclaman una **calendarización diferente del programa**, posicionándose casi el 60% de los primeros en su realización entre los meses de febrero a julio, evitando con ello la época estival.

Gráfico 5. Preferencias en la calendarización del programa



Fuente: Encuesta alumnado

Igualmente, se aprecia unanimidad en cuanto a la conveniencia de la **continuidad en el tiempo de aquellos proyectos más exitosos, relevantes y estratégicos** para la provincia en ediciones posteriores del programa o a través de programas y ayudas complementarias, para un verdadero impacto de los mismos en el desarrollo sostenible de los territorios. En este sentido, hay que decir que **más del 38% de proyectos** (13 de 34) **realizados** en la 4ª edición objeto de la evaluación estaban en su fase 2 ó 3, es decir, eran **continuación de**

proyectos de la misma temática y ejecutados en el mismo territorio, en el marco de ediciones anteriores del programa, especialmente, en los sectores de **patrimonio cultural** (5), **igualdad, cuidados, y educación ambiental** (2 de cada sector), así como **vivienda y patrimonio**, con 1 proyecto de continuidad en cada uno de ellos.

3.1.2. Coherencia y complementariedad

El análisis de los diferentes elementos del programa PUENTES permite **afirmar la coherencia interna** entre las necesidades diagnosticadas, los objetivos previstos, las actuaciones diseñadas y los resultados e impacto esperados. Así mismo ocurre con la **coherencia externa** del programa, es decir, con la alineación entre sus intervenciones respecto a otras dirigidas a objetivos similares en un mismo territorio, garantizada en tanto que los proyectos seleccionados forman parte de una estrategia más amplia enmarcada en la AURG de cada territorio.

Sin embargo, no puede afirmarse con igual rotundidad la realización efectiva de todo el potencial respecto a la **complementariedad entre sus actuaciones**.

Según los diferentes agentes intervinientes, el diseño del programa adolece de una **mayor claridad y conocimiento global por todas las partes, en cuanto a la definición e interconexión de las funciones, roles, objetivo específico y acciones** llevadas a cabo por cada uno de ellos para el alcance del objetivo global. Igualmente, se señala como **insuficiente la coordinación y sinergia** entre los proyectos llevados a cabo en los territorios, algunos de ellos relacionados entre sí, así como entre los agentes intervinientes, incluso, entre profesionales dentro de un mismo equipo, por ejemplo, entre docentes, entre las propias asistencias técnicas o entre las mentorías.

Así mismo, se han señalado como deficitarias tanto la **información sobre los proyectos,** en diferentes momentos, como el **feedback de resultados** durante el proceso, para su mejora continua, y, sobre todo, al final del mismo. Como ejemplo de ello, algunas entidades locales y mentorías atribuyen no haber podido participar debidamente en las exposiciones finales de los Trabajos Fin de Proyecto (TFP) debido a la falta de información sobre el acto con la suficiente antelación para gestionar agendas.

Estas insuficientes definición, información, comunicación y coordinación pueden dificultar la complementariedad entre las actuaciones, así como el aprovechamiento de las sinergias potenciales entre proyectos, agentes intervinientes y entre las propias acciones para aunar esfuerzos hacia el logro del objetivo común del programa.

3.2. IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS: PARTICIPACIÓN, EFICACIA E IMPACTO Y EFICIENCIA

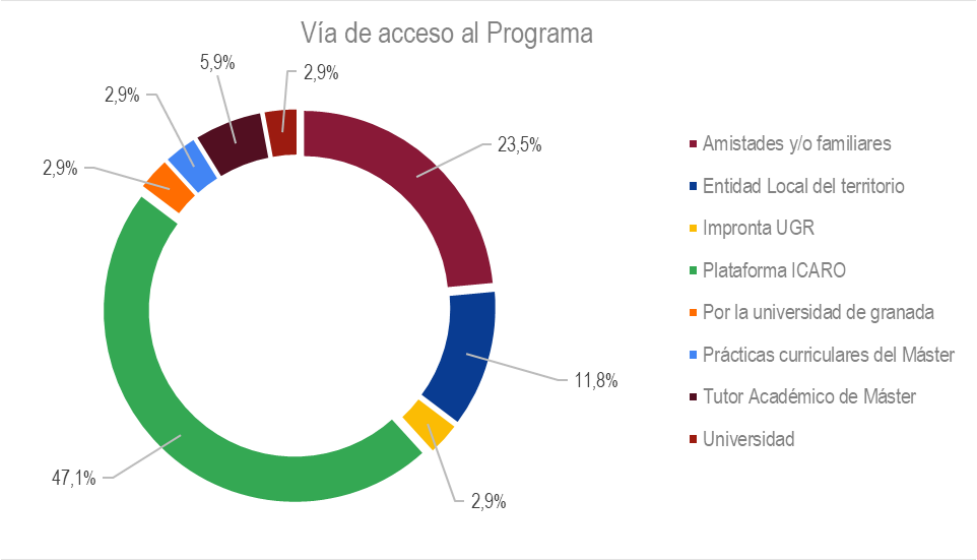
En este epígrafe se presentan los principales resultados de la implementación de las acciones del programa, en el contexto descrito, con relación a los niveles y tipo de **participación** alcanzados, la **eficacia e impacto** respecto al logro de los objetivos previstos y la **eficiencia** del programa en términos de resultados logrados y recursos invertidos para ello.

3.2.1. Participación

En la 4ª edición del programa objeto de la evaluación se ofertaron 35 plazas, 14 de las cuales **fueron asignadas directamente por las entidades locales** (37%), sin pasar por el proceso de selección. Para las 22 plazas restantes se recibieron un total de 211 solicitudes, es decir, se alcanzó una **tasa de 9,6 solicitudes recibidas por cada plaza disponible.**

Las vías de acceso han sido muy diversas, si bien casi la mitad de ellas, un 47,1%, procedían de la **Plataforma ICARO** de la UGR, un considerable 23,5 % lo hicieron a través de **amistades y familiares** y casi un 12% llegaron a través de las **entidades locales** de los territorios intervinientes.

Gráfico 6. Vías de acceso al programa (%)



Fuente. Encuesta alumnado

El análisis estadístico realizado indica que no existe correlación clara de causa-efecto entre la vía de acceso al programa y los resultados obtenidos, tampoco entre estos y la edad, el sexo o la especialidad formativa, aunque sí se observan ciertas tendencias que se comentarán en cada caso en este epígrafe.

El **perfil de las y los estudiantes PUENTES participantes** ha sido mayoritariamente **mujeres** (71%), con niveles de estudio igual de grado que de máster y procedentes de titulaciones muy diversas, aunque con mayor proporción de **ciencias sociales (35%), ambientales (23%) y economía-empresa (23%)**.

Gráfico 7. Estudiantes por sexo

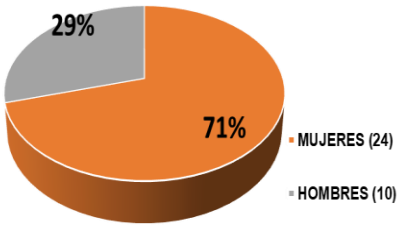
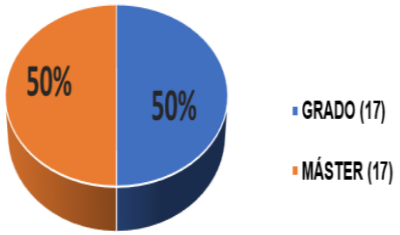
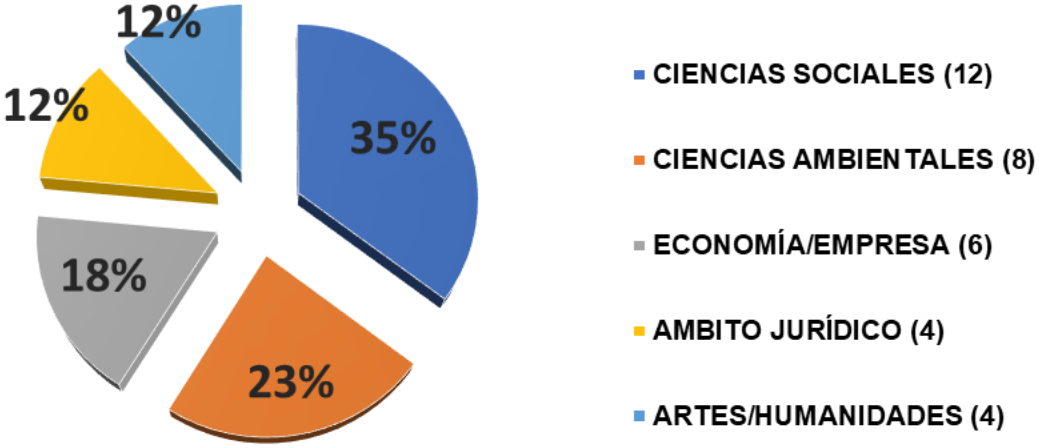


Gráfico 8. Nivel de estudios



Fuente. Presentación Jornada de Transferencia PUENTES

Gráfico 9. Titulaciones



Fuente. Presentación Jornada de Transferencia PUENTES

De las 35 plazas cubiertas, se produjo **tan sólo 1 renuncia**, por motivos personales relacionados con el empleo ajenas al programa, por lo que la 4ª edición PUENTES ha logrado una **muy alta tasa de éxito retención del 97,15%,** muy cercana al valor óptimo del 100% establecido en el cuadro de indicadores de calidad.

Las diferentes fuentes consultadas atribuyen esta elevada tasa a distintos **factores** como las condiciones del programa (beca y desplazamientos, entre otras), el interés de los proyectos realizados vinculados con situaciones en territorios reales y con sus especialidades formativas, así como el apoyo permanente, personalizado y cercano de las asistencias técnicas, como se explica más adelante.

La principal motivación mayoritaria (24%) del alumnado universitario seleccionado era la **mejora de su empleabilidad**, coincidiendo con uno de los dos principales objetivos del programa. A ésta le sigue las motivaciones para poner en práctica sus conocimientos (13,3%), mejorar sus habilidades profesionales y contribuir al desarrollo local y sostenible (con un 12,7% cada una) o ampliar su red de contacto (12%).

Gráfico 10. Motivaciones del alumnado para participar en el programa

Fuente. Encuesta alumnado

Cabe destacar que **sólo el 5,3%** motivó su decisión de participar en el programa para **lograr una mayor vinculación profesional con su territorio**. Siendo **mucho mayor** tanto esta motivación como la de **contribuir en el desarrollo local y sostenible** en el caso de las y los estudiantes que **accedieron a través de las entidades locales**, con un 12.5% y un 18,8%, respectivamente.

Señalar también que **sólo el 10.7%** de las personas participantes relacionan su expectativa en el programa con **lograr un empleo**, puesto que muchas de ellas todavía están inmersas en su proceso académico de aprendizaje y/o de prácticas para la adquisición de experiencia profesional. Por último, aunque la **ayuda económica** es percibida como importante para facilitar su participación, menos del 10% encuestado la señaló como motivación para ello.

3.2.2. Eficacia e impacto

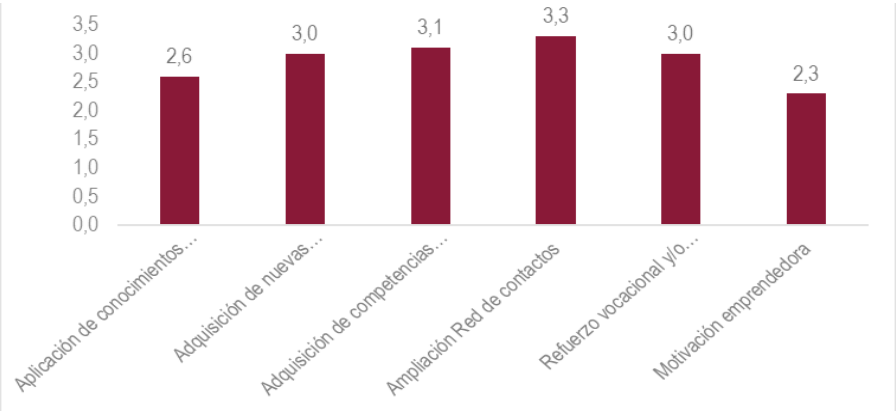
En este epígrafe, se presentan las principales constataciones de resultados conseguidos como efecto del programa con relación a los objetivos previstos en el mismo en términos de **mejora de la empleabilidad**, general y por competencias relacionadas adquiridas; **inserción laboral** tras la finalización del programa; **vinculación con el territorio e Impacto** en los territorios.

El logro del **objetivo referido al empleo** se ha medido, por un lado, con relación a la mejora de la empleabilidad, a partir de los niveles de aplicación de los conocimientos adquiridos durante los estudios universitarios en contextos reales, la adquisición de nuevas competencias socioprofesionales y el desarrollo de la motivación emprendedora, entre otras dimensiones de empleabilidad. Y, por otro lado, a partir de la inserción laboral lograda como efecto del programa.

Mejora de la empleabilidad

La **mejora de la empleabilidad** se ha medido a partir de las propias valoraciones del alumnado, así como de las percepciones de las asistencias técnicas y entidades locales con las que han interactuado, respecto al grado de adquisición de las siguientes dimensiones: aplicación de conocimientos adquiridos durante sus estudios universitarios, adquisición de nuevas competencias técnicas relacionadas con su titulación y/o el desarrollo local, adquisición de competencias personales y socio-profesionales (soft skill), ampliación red de contactos, refuerzo vocacional y/o claridad del objetivo profesional y motivación emprendedora.

Gráfico 11. Percepción mejora de la empleabilidad



Fuente. Encuesta alumnado

En una escala de 1 a 5 (mejorable-excelente), la puntuación media del alumnado respecto a la mejora de su empleabilidad como efecto de su participación en el programa ha sido de **2.92 puntos**, lo que la coloca cercana a la categoría **"bastante buena",** aunque 1.1 punto por debajo del valor límite de 4 puntos establecido en el cuadro de indicadores de calidad**.**

Como se aprecia en el gráfico, los mayores logros percibidos han sido la ampliación de la **red de contactos** (3,3), seguidos de las **competencias soft-skill** (3,1), así como la adquisición de **nuevos conocimientos** y el **refuerzo vocacional**, con 3 puntos cada una de ellas.

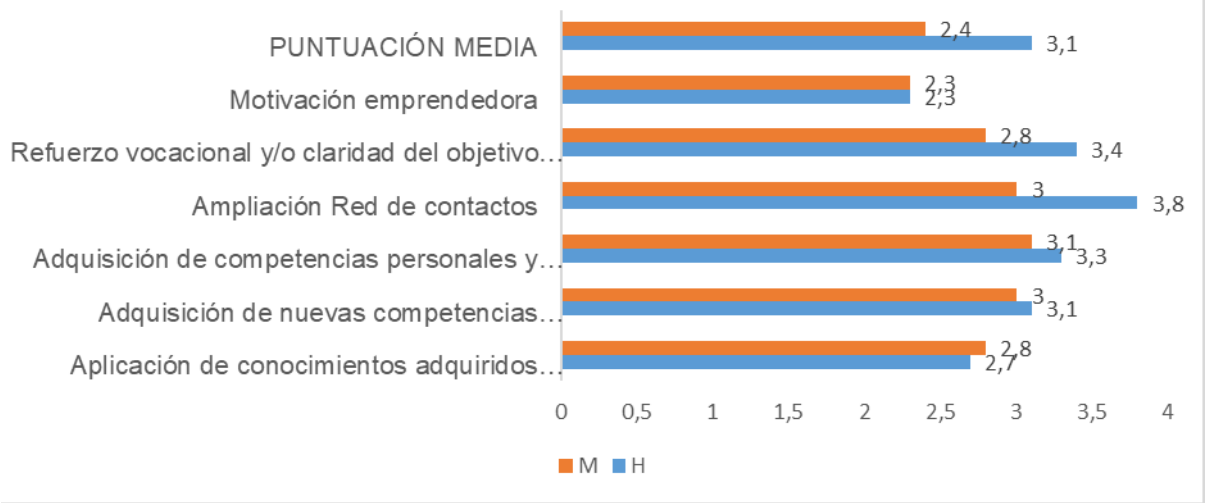
Según los datos de la encuesta, las dimensiones de empleabilidad menos logradas han sido la **aplicación de conocimientos académicos** y la **motivación emprendedora**, bajando la media de la valoración global, con puntuaciones de 2,6 y 2.3, respectivamente. Con relación a la aplicación práctica de conocimiento teóricos, la puntuación por debajo de la media, puede interpretarse como un todavía **desajuste** entre los **conocimientos excesivamente teóricos** adquiridos en el aula frente a la **complejidad de los contextos reales de aplicación** del talento universitario,

Más allá de estos datos, cabe señalar las **menciones cualitativas** de las personas encuestadas sobre aspectos que consideran les hace más empleables, tras su paso por el programa, tales como: *conocerse mejor a sí mismas* personalmente y como profesional, *comunicación* más adecuada, *esforzarse* para conseguir el objetivo, entrenar la *paciencia*, entender mejor la *dinámica de los actores* en el desarrollo rural sobre el terreno, acercamiento a la realidad del *mundo laboral*, algunos *conocimientos nuevos* no adquirido durante la carrera e, incluso, cambiar su foco de *interés profesional*, entre otros.

Las **entidades locales**, por su parte, coinciden con estas valoraciones destacando expresamente que el programa PUENTES ha supuesto para el alumnado en prácticas una de sus primeras experiencias profesionales siendo éstas una excelente oportunidad para aumentar su **capacidad, competencia técnica y red de contactos**.

La percepción media de mejora de la empleabilidad es **mayor entre los hombres que entre las mujeres** (3,1 y 2,4, respectivamente), sobre todo, respecto a la ampliación de la red de contactos (3,8 y 3) y al refuerzo vocacional (3,4 y 2,8), excepto en lo referente a la motivación al emprendimiento que es la dimensión peor valorada, con igual puntuación, tanto por hombres como por mujeres.

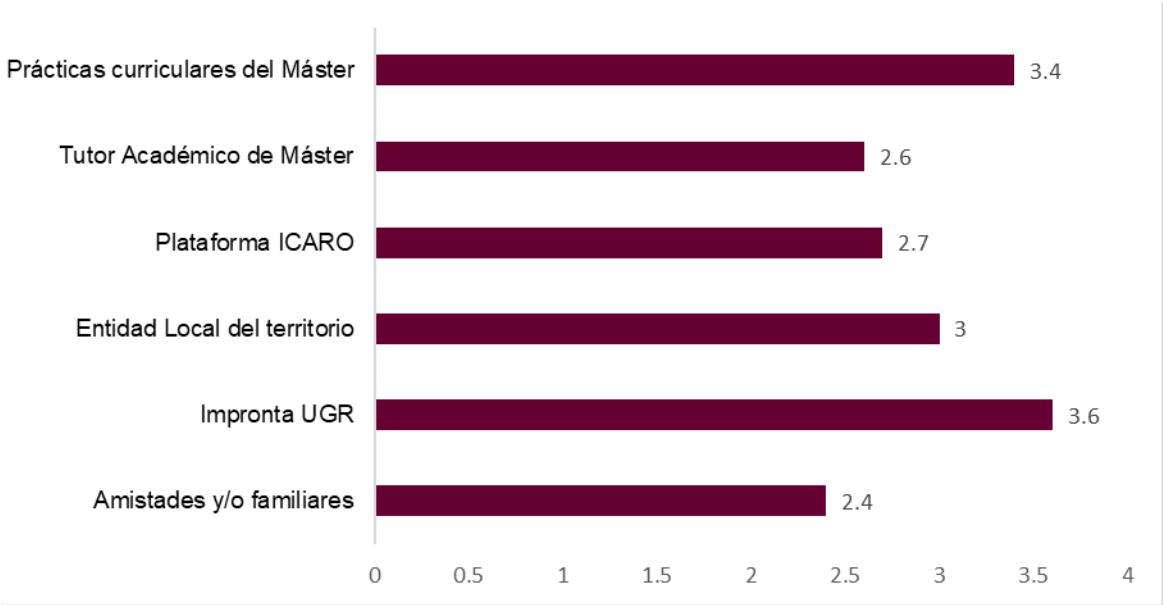
Gráfico 12. Percepción mejora empleabilidad por sexo



Fuente. Encuesta alumnado

Por titulaciones no se aprecian diferencias significativas respecto a la percepción de mejora de la empleabilidad. Pero sí según las vías de acceso:

Gráfico 13. Percepción mejora empleabilidad por vía de acceso



Fuente. Encuesta alumnado

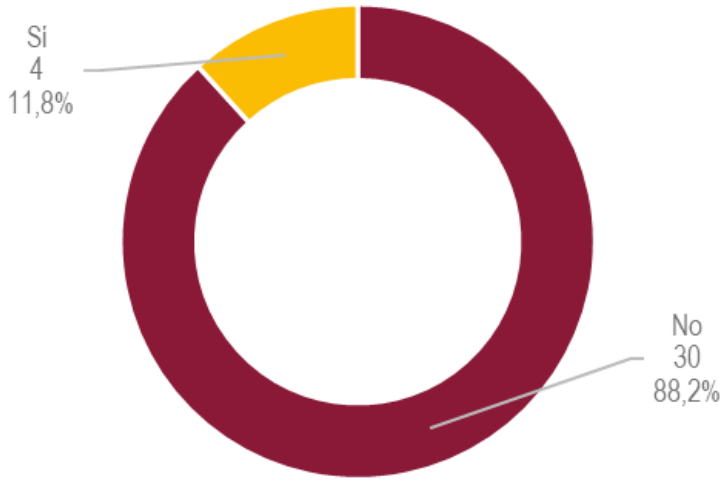
Según muestra el gráfico, las personas que accedieron a través de **Impronta Granada** o de las **prácticas del Máster**, ambas egresadas y, por ello, quizá con mayor disposición al empleo, así como de las **entidades locales del territorio**, tiene una mejor percepción sobre la mejora de su empleabilidad (3,6; 3,4 y 3, respectivamente) que el resto. Si bien esta diferencia no es significativa como para extraer conclusiones al respecto, conviene tener estos datos en cuenta para la difusión y captación de participantes en próximas ediciones.

Más allá de estas percepciones del alumnado, la evaluación de las competencias adquiridas durante las prácticas, evaluadas por las asistencias técnicas y recogidas en el Informe ICARO, señalan una **calificación final media del alumnado de 8,99 puntos,** sobre 10**.** Para esta valoración se han considerado **5 dimensiones**: *actitud e interés, conocimientos aplicados, competencias y habilidades adquiridas, aportación al desarrollo del proyecto y empleabilidad.*

Inserción laboral

Además de la mejora de la empleabilidad, era objetivo del programa la generación de oportunidades de empleo, que contribuyera a la retención del talento en los territorios locales de intervención. Según lo previsto en el pliego de prescripciones, la **medición del impacto**, en términos de **inserción laboral** se realizará 6 meses después de la finalización del programa. Pero, como adelanto de estos resultados, cabe señalar que, sin ser éste el principal objetivo del programa puesto que gran parte del alumnado continúa su periodo formativo, casi un 12% del alumnado había conseguido un empleo durante o a la finalización del mismo.

Gráfico 14. Inserción del alumnado tras finalización



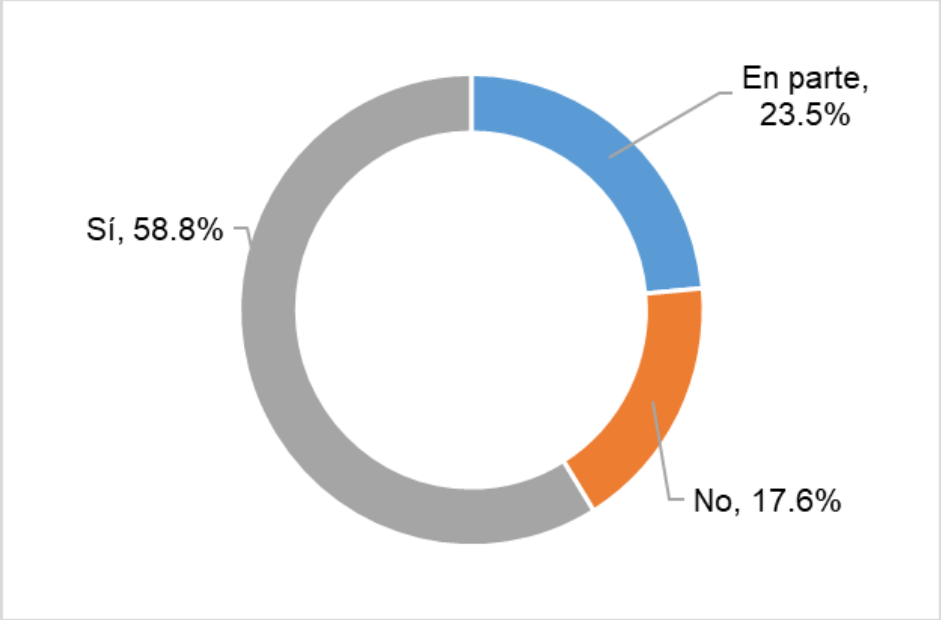
Fuente. Encuesta alumnado

Aunque no es una cifra representativa para extraer conclusiones, cabe señalar que 3 de las 4 inserciones logradas han sido hombres (75%) y sólo 1 de ellas corresponde a una mujer. Se profundizará en este análisis de género, en la evaluación de impacto respecto a la inserción del alumnado, seis meses después de la finalización del programa. En cuanto a la especialidad, 3 de las personas encuestadas tenían titulación de ciencias sociales y 1 de ciencias ambientales.

Vinculación con el territorio

En cuanto al objetivo de desarrollo sostenible de los territorios de intervención mediante la contribución del talento joven especializado en los mismos, parece premisa indiscutible, aunque no la única, la vinculación de las personas participantes con dichos territorios. Según la encuesta, **casi el 60% afirma sentirse más vinculado con el territorio y/o el desarrollo local,** tras su participación en el Programa y un 23,5% de él manifiesta sentirse más vinculado *en parte,* sumando entre ambos casi el 84% del alumnado. No obstante, cabe señalar también que casi 18% (17,6%) no se siente más vinculado, a pesar de su experiencia en el territorio y el desarrollo rural.

Gráfico 15. Vinculación del alumnado con el territorio y desarrollo rural, tras el programa



Fuente. Encuesta alumnado

Según los datos de la encuesta, el perfil de alumnado que en mayor medida se ha vinculado al territorio y/o desarrollo local, como efecto de su experiencia en PUENTES, sería mayoritariamente **hombres** (90%, frente al 79,1% de mujeres), de la titulación relacionada con las **artes-humanidades** y, lógicamente, quienes accedieron a través de las **entidades locales** que, presumiblemente, ya tenían un vínculo anterior que han fortalecido tras el programa, aunque también responde a este perfil el alumnado que accedió a través de Impronta Granada y de los Máster.

A este respecto, es interesante destacar también algunos de los comentarios cualitativos del alumnado, tales como:

- *"A pesar de no tener ningún tipo de vínculo inicial con el territorio asignado, gracias a las practicas he descubierto un territorio fantástico con gente maravillosa que me ha hecho desarrollar un cariño especial a la zona".*

- *"Al trabajar en un territorio determinado sobre temas tan importantes se generen un lazo emocional al territorio"*

- *“Me he volcado todo lo posible en la realización del proyecto, pero sé que, si hubiera sido mi territorio, esa vinculación que tengo con él hubiera logrado que se consiguieran mejores resultados."*

- *“He conocido mi territorio y he creado relaciones con personas que siempre estarán en mi corazón y me impulsan a querer trabajar en territorios similares”.*

- *“Tengo conocidos de la Alpujarra, sigo las redes sociales para enterarme de todo allí, tengo contactos de alcaldes, sentimentalmente me ha unido más y ganas de que no se pierdan zonas rurales como estas”.*

A partir de estos y otros comentarios similares, puede deducirse que, con su participación en el programa, **la mayor parte del alumnado ha creado o reforzado un vínculo con los territorios en los que han intervenido y con el desarrollo local**, a través de sus prácticas. También que ese vínculo es mucho mayor cuando se opera en el territorio de origen del alumnado, por lo que convendría considerarlo y quizá ponderarlo entre los criterios de selección y adjudicación de proyectos, si el perfil lo permite.

También mencionar otros comentarios que, al igual que algunas **entidades locales y asistencias técnicas**, consideran que **seis meses no es tiempo suficiente para crear vínculos con un territorio y/o proyecto**: “*Es poco tiempo para vincularte profundamente*” o "*El territorio en el que hice las prácticas es la Comarca de Baza, con el que no tengo ninguna conexión*”.

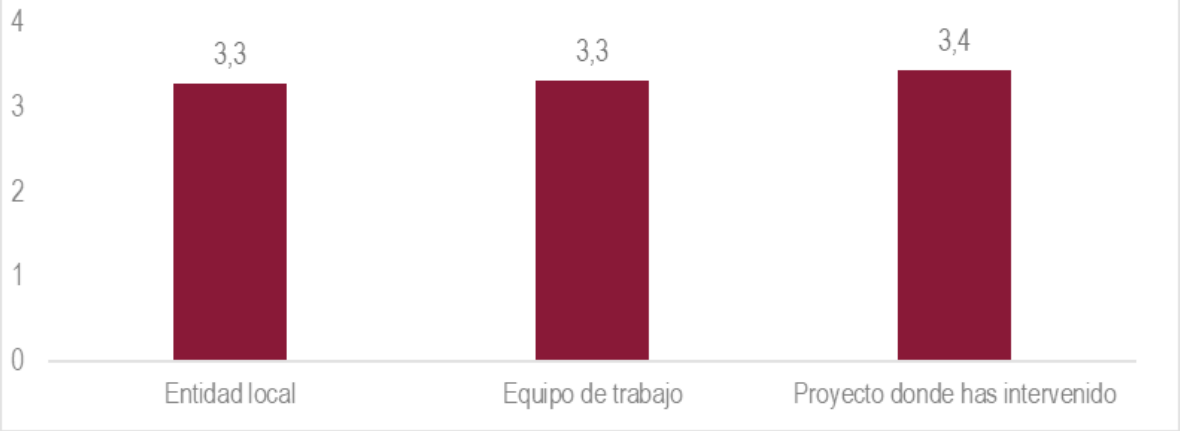
Impacto en los territorios

Como en lo concerniente al vínculo con el territorio, la apreciación generalizada de los distintos agentes intervinientes durante el proceso evaluativo, apunta hacia el **insuficiente tiempo de las prácticas para generar un impacto real** en los proyectos en los que se intervienen y, por ende, en los territorios, así como en las entidades y equipos de trabajo en los que se han desarrollado las prácticas.

Lógicamente, se evidencian resultados en todas esas dimensiones, pero, como se ha comentado, en el diseño del programa **no se definieron indicadores específicos** para la medición objetiva de los mismos ni de su impacto a corto, medio o largo plazo. En este sentido, es igualmente opinión casi generalizada que, dada la naturaleza de los proyectos seleccionados, como se ha mencionado, su impacto sólo sería posible con la **continuidad de los mismos**, a través de nuevas ediciones del programa o medidas similares, así como con una **mayor interconexión entre aquellos más estratégicos y relevantes para la provincia**, con independencia de los territorios en los que se lleven a cabo.

A falta de indicadores más específicos, una posible evidencia de contribución al desarrollo sostenible y retención del talento en los territorios puede ser el **impacto percibido** por el alumnado sobre su participación en **la entidad, el equipo y /o en los proyectos** en los que has realizado su práctica.

Gráfico 16. Percepción del impacto del alumnado en la entidad, el equipo y los proyectos.



Fuente. Encuesta alumnado

En una escala de 1 a 5 (ninguno-mucho), el promedio del alumnado PUENTES considera haber tenido un **impacto entre "moderado" y "bastante",** tanto en la **entidad** como en el **equipo** y, un poco por encima, en los **proyectos** en los que han intervenido, sin que se aprecien diferencias significativas en sus valoraciones según sexo, titulación o vía de acceso.

3.2.3. Eficiencia

La **eficiencia** del programa PUENTES se ha valorado a partir del análisis del nivel de ejecución del presupuesto disponible y de la relación entre los costes monetarios ejecutados y el número de acciones efectivamente ejecutadas y personas beneficiarias de las mismas.

Respecto a lo primero, se constata que la **eficiencia operativa** ha sido del **77,87%** puesto que se han ejecutado **339.781,71 euros** de los 436.357 euros disponibles. Esta reducción del 22,13% (96.575,29 €) en la ejecución presupuestaria responde a **diversos aspectos,** principalmente, **a** la **renuncia de un técnico del equipo y de una persona participante.** Pero también a la rebaja de las ofertas de las empresas proveedoras y merma de su facturación por servicios no realizados al estudiante que renunció, así como a la reducción en becas y gastos de desplazamientos por la renuncia y por la estimación contemplada previamente del gasto máximo en esta partida presupuestaria.

Con el presupuesto ejecutado se han realizado la totalidad de las acciones previstas, excepto la realización de uno de los proyectos y el consiguiente acompañamiento de la persona participante asignada al mismo que renunció, por lo que desde el punto de vista de las **realizaciones efectiva** puede afirmarse el **97,14% de la eficiencia del programa,** muy cercano al valor límite del 100% establecido en el cuadro de indicadores de calidad.

Por otro lado, con el presupuesto inicial indicado para 35 personas participantes, se estimaba un coste de 12.467,34 euros € por cada una de ellas. Finalmente, han participado 34 personas que con el presupuesto final ejecutado, que ha supuesto un coste unitario por persona de **9.905,34 euros**, lo que significa una **reducción del 20,5% (2.562 €) sobre el coste unitario**, por debajo de lo previsto, que permite afirmar una **muy alta eficiencia del programa,** en términos de costes monetarios ejecutados y personas beneficiarias.

Tras la evaluación de impacto, 6 meses después de la finalización del programa, se realizará una estimación valorativa de la **eficiencia según el impacto logrado en términos de inserción**.

3.3. SATISFACCIÓN Y VALOR AÑADIDO

En este último epígrafe del bloque de constataciones se responde a dos importantes preguntas evaluativas. Por un lado, *¿En qué medida está satisfecho el alumnado y los agentes intervinientes con su participación y los diferentes elementos del programa*? y, por otro, *¿Qué aporta PUENTES de manera diferencial a otro tipo de programas similares*?

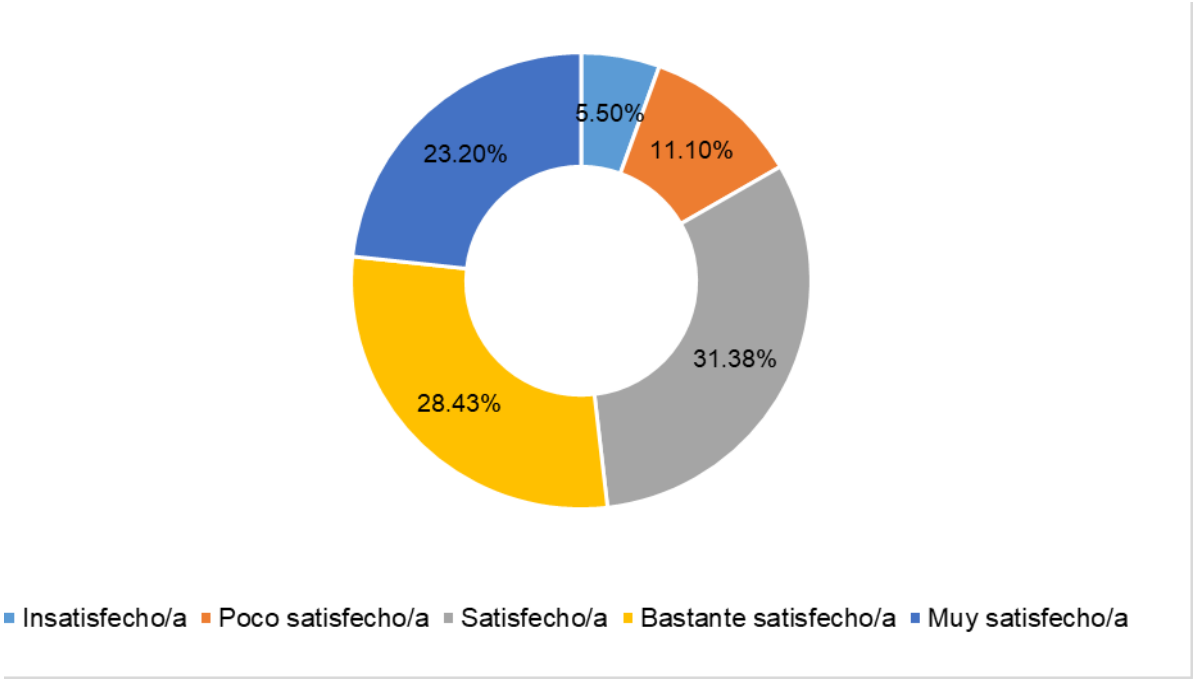
3.3.1. Satisfacción

Para la valoración de la satisfacción con el Programa se han tenido en cuenta los indicadores establecidos en el sistema de calidad de Diputación, además de otros indicadores y evidencias recogidas durante el proceso evaluativo.

Satisfacción del alumnado

En una escala de 1 a 5, la **satisfacción media** del alumnado encuestado con el **programa** ha sido de **3,5 puntos** ("bastante satisfecho")**,** cerca del valor límite de 4 puntos establecido en el cuadro de calidad. El **83% del alumnado ha valorado positivamente el programa** con valoraciones de satisfacción (31,38%), bastante satisfacción (28,43%) y mucha satisfacción (23,20%). El 16,6 % que manifiesta sentirse poco satisfecho (11,10%) o insatisfecho (5,5%).

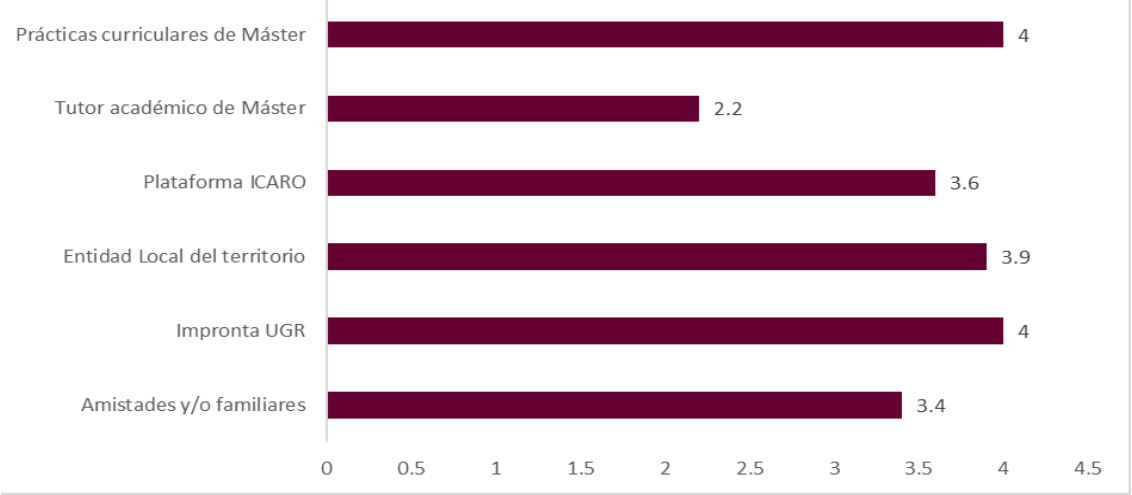
Gráfico 17. Satisfacción del alumnado con el programa (%)



Fuente. Encuesta alumnado

Esta valoración media ha sido ligeramente mayor entre las mujeres (3,7) que entre los hombres (3,4). No se aprecian diferencias significativas en las valoraciones según la titulación, pero sí cierta relación con el nivel de acceso al programa.

Gráfico 18. Satisfacción del alumnado según vía de acceso



Fuente. Encuesta alumnado

En este caso, **el alumnado que mejor ha valorado PUENTES** ha sido el que accedió a través de las prácticas curriculares del Máster y el programa Impronta UGR, con 4 puntos cada una, o a través de las entidades locales del territorio (3,9), todas ellas **vías de acceso ligadas a la práctica y/o al territorio**. Por el contrario, la valoración más baja ha sido del alumnado que accedió al programa a mediante su tutor académico, son sólo un 2,2 de valoración.

Las **acciones del programa mejor valoradas** por el alumnado han sido el **proceso de selección** y la **asistencia técnica durante las prácticas**, consideradas como "bastantes satisfactorias" (4 puntos). Le siguen la **orientación profesional** y la **formación recibida**, con 3,6 y 3,5 puntos, respectivamente. En un tercer grupo de valoración, se sitúan las **practicas realizadas** y la **mentorización** recibida durante las mismas, con un 3,4 punto cada una de ellas. También se han valorado satisfactoriamente otros elementos como la **duración** de las prácticas, los **recursos disponibles** y la **ayuda económica recibida**, todas ellas por encima de los 3 puntos. No se aprecian diferencias destacables de estas valoraciones según sexo, titulación o vía de acceso.

Gráfico 19. Valoración de las acciones y elementos del programa

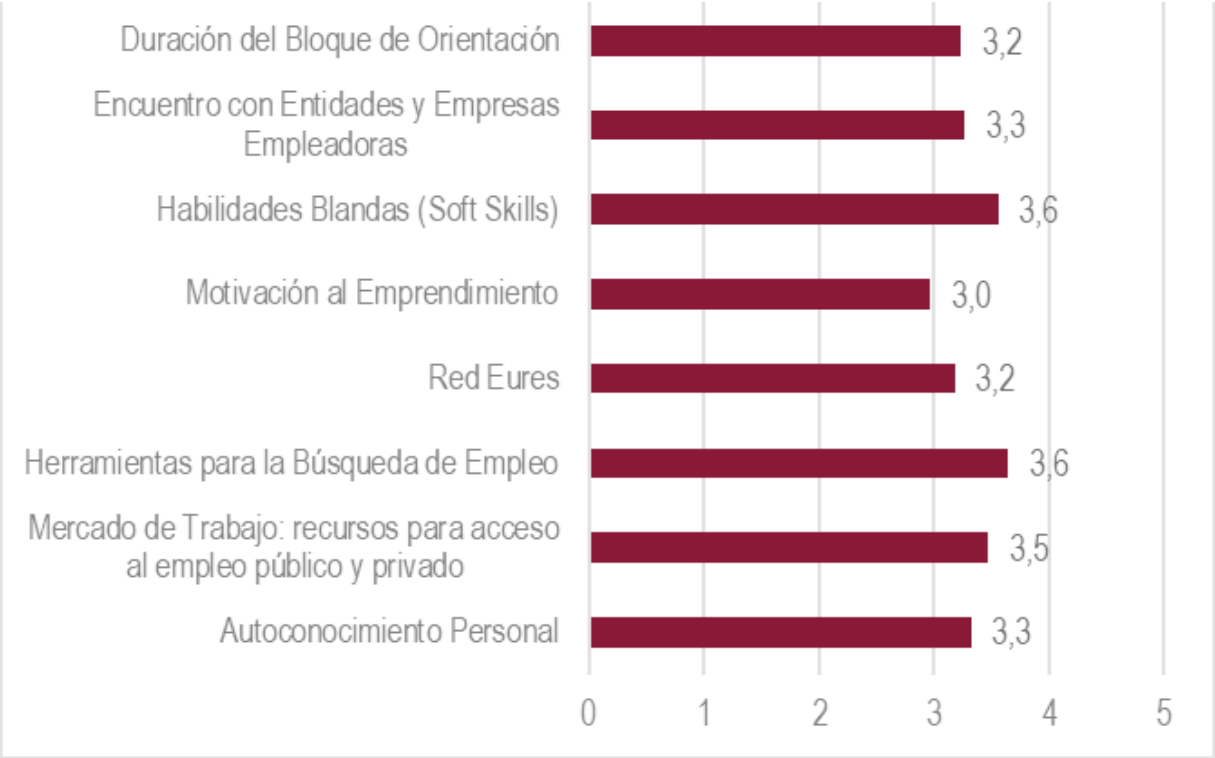
Fuente. Encuesta alumnado

De las aportaciones cualitativas del alumnado durante la encuesta, cabe reseñar la **alta valoración de las Asistencias Técnicas** (AT) destacando de ellas, en general, su alta implicación en los proyectos ejecutados y el conocimiento técnico y socio-profesional que les han facilitado durante la experiencia práctica, así como, en algunos casos, oportunidades de empleo en las propias entidades ejecutoras de las mismas.

Por su parte, las AT realizan igualmente una **valoración muy positiva de la experiencia**, aunque proponen algunas **mejoras para próximas ediciones**, coincidentes con algunas de las señaladas por el alumnado, tales como: la *interconexión* entre ellas y, consecuentemente, entre los proyectos seleccionados, la *facilitación* de la llegada a los territorios, mayor *información previa* sobre los proyectos a ejecutar que faciliten su diseño o la *simplificación* de las herramientas de seguimiento y, especialmente, de la *plantilla del TFP*, que consideran confusa, reiterativa en algunos de sus contenidos, difícil de comprender y manejar.

Junto con las Asistencias Técnicas, la acción de **orientación profesional** se percibe como una de las claves del éxito del programa y de la permanencia de algunas de las personas participantes en el mismo, por su cercanía, disponibilidad y flexibilidad. Las actuaciones de orientación mejor valoradas por el alumnado han sido las dirigidas a la **adquisición de habilidades soft skills** y las **herramientas de búsqueda de empleo**, con un 3,6 cada una de ellas, así como la orientación sobre **recursos para el acceso al empleo** (3,5).

Gráfico 20. Grado de satisfacción con las acciones de orientación profesional



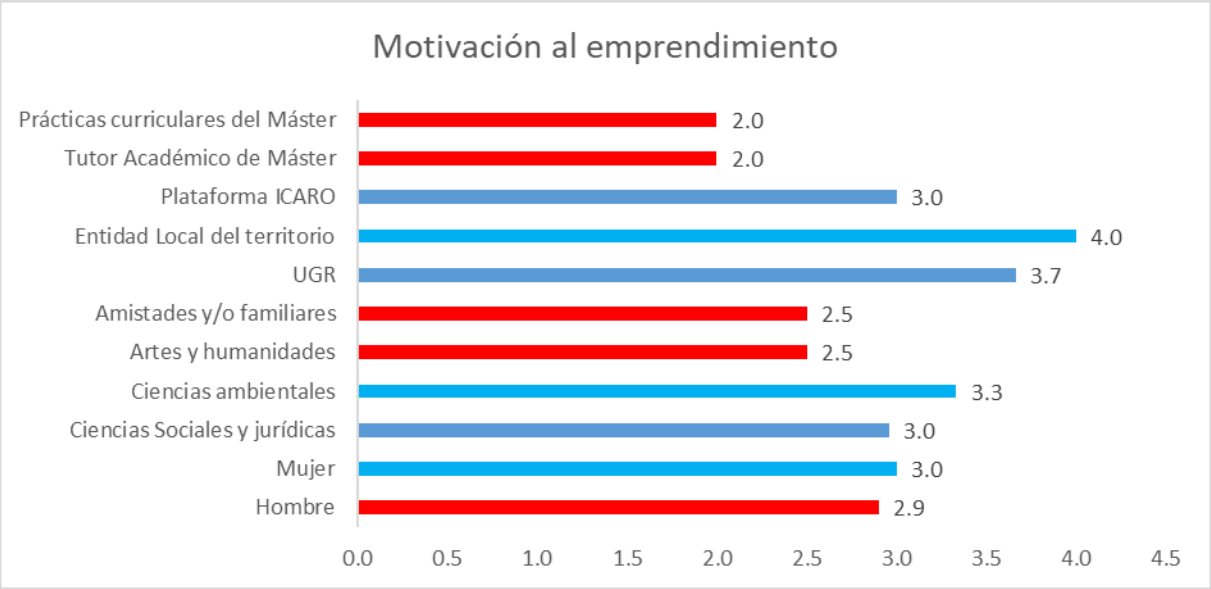
Fuente. Encuesta alumnado

Aunque considerada satisfactoria, la **motivación al emprendimiento** vuelve a obtener la menor puntuación (3) del conjunto de actuaciones, lo que confirma el **escaso interés general por el emprendimiento entre el alumnado universitario** quien, según otras fuentes secundarias consultadas, apuesta más por un desempeño profesional por cuenta ajena y, a ser posible, en la administración pública.

Entre las valoraciones cualitativas del alumnado, se comenta el **excesivo optimismo** en las sesiones respecto a las bondades del emprendimiento y también la **falta de perfiles emprendedores "menos ilusorios", más cercanos al alumnado** con los que pueda identificarse más fácilmente, así como **referencias a contextos de emprendimiento comunitario**, más vinculados al desarrollo sostenible y a la realidad socioeconómica y cultural de los territorios objeto de intervención.

Como muestra el siguiente gráfico, la valoración de esta actuación es prácticamente igual en hombres y mujeres (2.9, 3.0, respectivamente), destacando por encima de la media las valoraciones del alumnado procedente de **ciencias ambientales** y de quienes accedieron al programa, a través de las **entidades locales e Impronta UGR**.

Gráfico 21. Valoración de la motivación al emprendimiento según vía de acceso, titulación y sexo



Fuente. Encuesta alumnado

Respecto a la acción de **formación especializada**, situada en cuarta posición de valoración (3.5 puntos), tanto el alumnado como el propio equipo docente participante en el Grupo de Discusión, han identificado áreas de mejora interesantes como la **actualización y adecuación de los contenidos,** con sentido crítico y sistémico, a los proyectos seleccionados y a la dinámica real e idiosincrasia de sus territorios; la **transversalidad del género y la sostenibilidad** en los mismos; la **complementariedad entre los diferentes módulos;** así como la **interconexión** entre el equipo docente y el resto de equipos intervinientes.

Mención aparte en el análisis merece la **acción de mentorización** por la implicación del **Consejo Social de la UGR** en el desarrollo de la misma. Aunque a nivel general es valorada por el alumnado como satisfactoria (3,4), cuando el alumnado valora la actuación

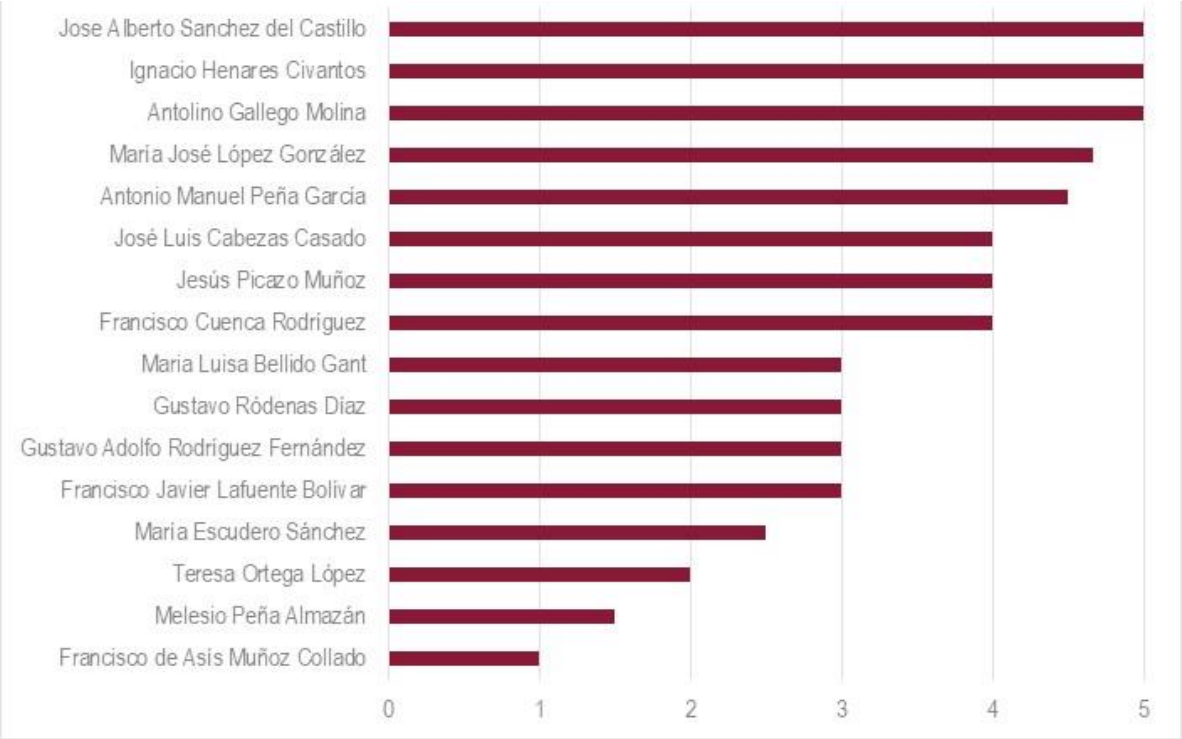
con más detalle, respecto a seis dimensiones analizadas, la media de **2,75 puntos no alcanza el nivel de "satisfactoria"**. Tan sólo la **implicación de la persona mentora** superaría este nivel con un 3,2, pero el resto de dimensiones se sitúan en el intervalo de "poco satisfactoria" incluidas, aunque cercanas al nivel de satisfacción (2,8), la aportación de **nuevos contactos** y el **valor añadido al proyecto mentorizado**, principales objetivos de la mentorización en el marco del programa.

Gráfico 22. Grado de satisfacción acción de mentorización

Fuente. Encuesta alumnado

Tampoco en este caso se pueden constatar diferencias en las valoraciones según sexo, titulación o vía de acceso. En este caso, las **distintas valoraciones** dependen de la **persona mentora asignada** a cada participante en el programa, de acuerdo a las cuales se establece, tan sólo a título orientativo, el siguiente **ranking**:

Gráfico 23. Ranking personas mentoras según valoraciones del alumnado



Fuente. Encuesta alumnado

Según se muestra en el gráfico y se constató durante la entrevista al Consejo Social, se han producido **experiencias muy diversas** en función tanto de las expectativas y el perfil de cada participante sobre esta actuación como de la persona mentora asignada, especialmente, en cuanto a: niveles de **disponibilidad e implicación** de las partes, claridad del **objetivo, rol y funciones** de la figura de la persona mentora, **información previa** sobre los proyectos a mentorizar y **feedback** de sus resultados y/o la falta de capacidad del alumnado para **gestionar adecuadamente el output generado** en la mentoría.

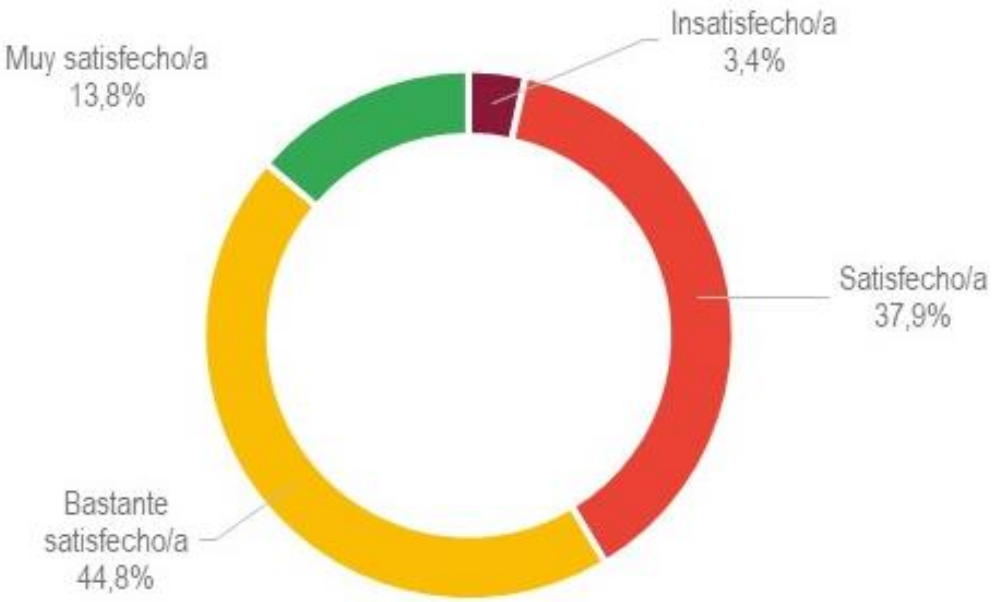
Por parte del Consejo Social, para próximas ediciones, se propone una **mayor definición y protagonismo de la mentorización en el programa**, desde el inicio, para orientar esta acción hacia la **continuidad estratégica del mismo en la provincia**, así como la **cobertura de gastos de desplazamientos** que faciliten la presencia de las personas mentoras en los territorios, cuando ésta proceda.

Además de lo anterior, un análisis más amplio permite al equipo evaluador afirmar la necesidad de **revisar los criterios de selección de las personas mentoras**, ponderando más que el contacto personal, aunque también necesario, su **disponibilidad e interés y compromiso real** con la conexión del talento universitario y el desarrollo territorial objeto del programa. De las observaciones cualitativas puede deducirse igualmente la, en ocasiones, **falta alineación entre la especialidad** profesional de la persona mentora y el o los proyectos asignados o la **excesiva flexibilidad metodológica** que, a veces, ha generado **insuficiente dirección** clara en ambas partes.

Además de las anteriores, se han analizado otras tres dimensiones de análisis, consideradas por el equipo evaluador como evidencias complementarias para la valoración cuantitativa de la satisfacción con el programa por parte del alumnado: la *experiencia durante las prácticas*, la *dimensión emocional* y el *grado de prescripción* del programa.

La **experiencia general con las prácticas** ha sido valorada por el alumnado con una puntación media de 3,5. El **96,6% las ha valorado positivamente**, casi un 45% como “bastante satisfactoria”, casi un 40% satisfactoria y un nada despreciable casi 14% la ha valorado como “muy satisfactoria”.

Gráfico 24. Valoración alumnado de la experiencia general durante las prácticas



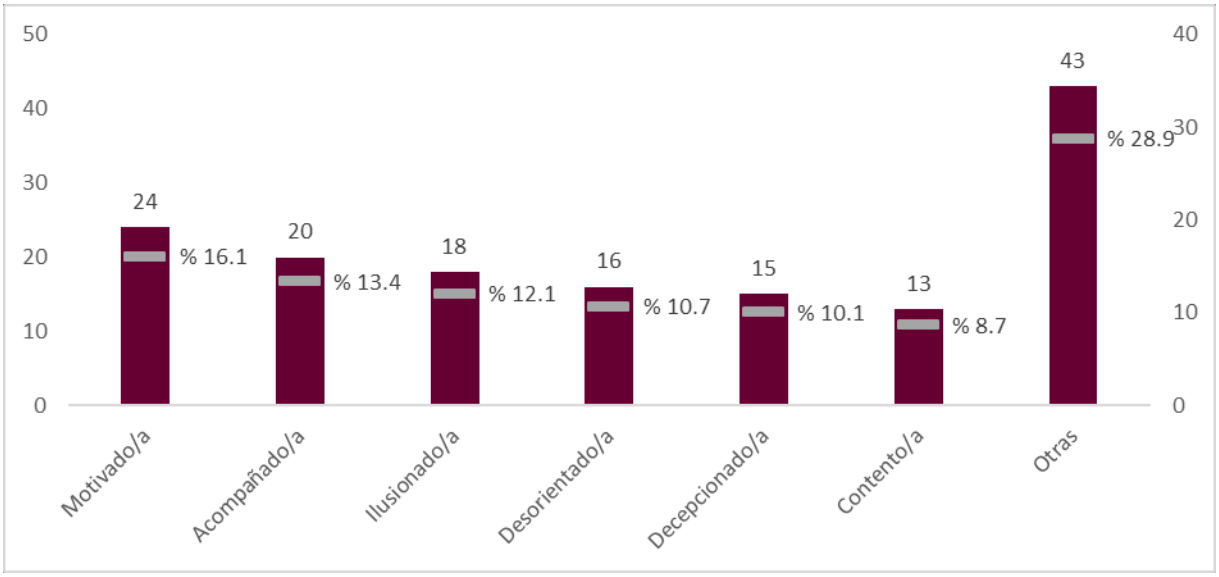
Fuente. Encuesta alumnado

Estos datos permiten afirmar la **relevancia e idoneidad de las prácticas para el logro de los objetivos del programa**, especialmente, en lo que se refiere a su contribución a la mejora de la empleabilidad del alumnado y también al desarrollo territorial, a través de los proyectos ejecutados en los territorios. Según las diferentes fuentes consultadas, el éxito de las prácticas en los mismos se debe, en gran medida, al **acompañamiento permanente** de las asistencias técnicas y de la orientadora, así como a la importante aportación de la mentoría, en los casos en los que ha habido presencia adecuada, implicación y alineación real de las mismas con el proyecto asignado.

El **3,4% de insatisfacción** de las prácticas se atribuye, sobre todo, al **insuficiente conocimiento, implicación y apoyo de algunas entidades locales** para la realización de las mismas, al inicio y, en ocasiones, durante su desarrollo. También a la, muchas veces, **falta de racionalidad en la presencialidad en el territorio,** más allá de lo requerido por el proyecto, opinión compartida por las asistencias técnicas, así como, en algunos casos, la **falta de proporcionalidad de las ayudas económicas** con relación a los gastos reales acometidos para acceder a los territorios

La satisfacción durante la práctica realizada, junto a otras dimensiones, enlaza con la cuestión planteada a las personas participantes respecto a la **dimensión emocional** en el programa, es decir, a cómo se han sentido durante su participación en el mismo.

Gráfico 25. Emociones del alumnado durante su participación en el programa

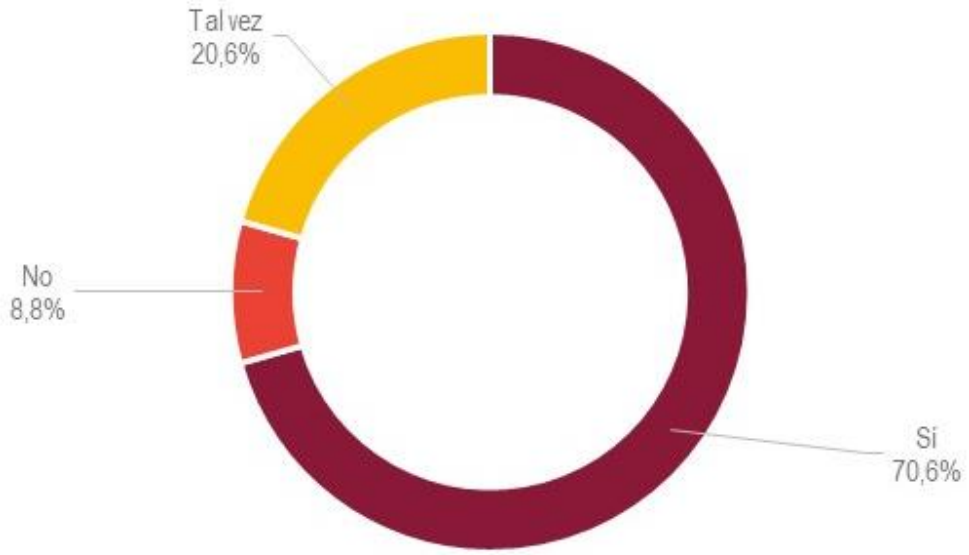


Fuente. Encuesta alumnado

Según la encuesta, la mayor parte del alumnado (50,3%) manifiesta haber sentido **emociones positivas** durante su participación en PUENTES, tales como: motivado (16%), acompañado (13%), ilusionada (12%) y contento (8,7%), frente al 20,8% que manifiesta haberse sentido emociones negativas como haberse sentido desorientado (11%) y/o decepcionado (10%) o un casi 29% que señala haber sentido otras emociones distintas a las presentadas en la encuesta.

Como síntesis de los indicadores de satisfacción anteriores, se le preguntó al alumnado si había recomendado o recomendaría el programa a otras personas próximas a su entorno. Más del 70% del alumnado (70,6%) se mostraba **favorable a la prescripción**, un 20,6 % manifestó que en parte y sólo menos de un 9% no lo recomendaría.

Gráfico 26. Prescripción del programa por parte del alumnado (%)



Fuente. Encuesta alumnado

Estos porcentajes ratifican el **elevado grado de satisfacción general del alumnado** con su participación en el programa, constatado a través del resto de indicadores y evidencias.

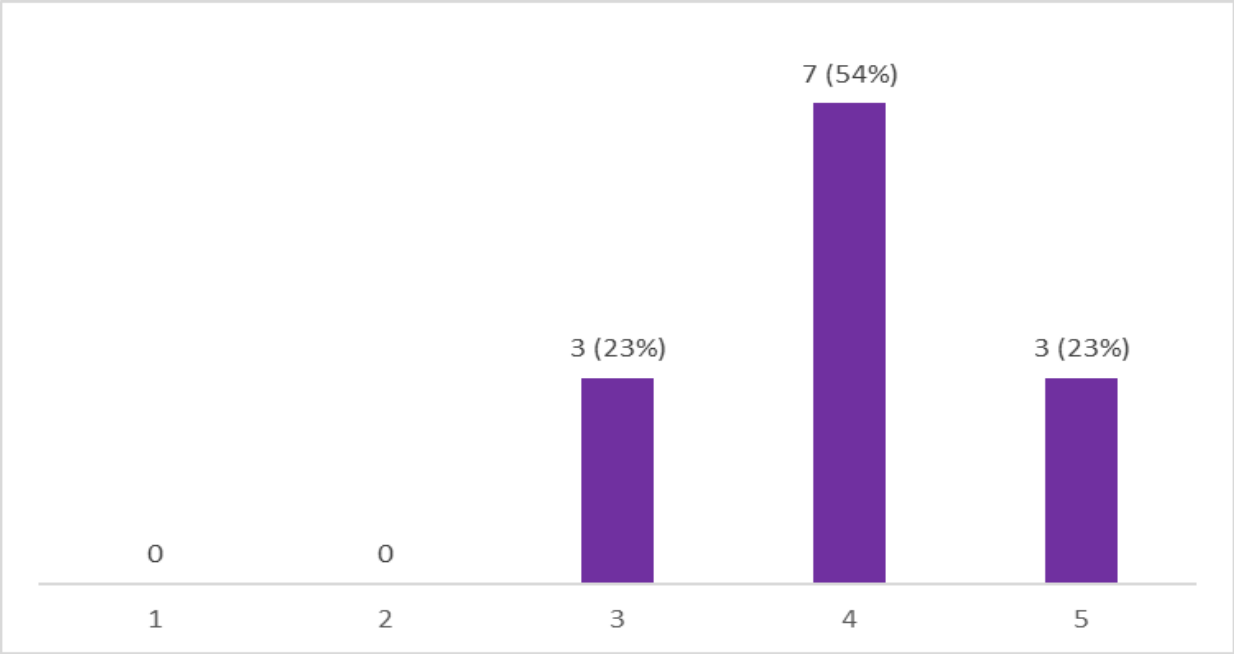
Entre los principales elementos que sustentan su recomendación señalan, principalmente, los siguientes **aspectos positivos del programa**, en general: el aprendizaje de las **soft skill**, la **adaptabilidad** del programa compatible con otras actividades, la **contribución a una "causa" real**, la adquisición de **herramientas y nuevas perspectivas** recién terminada la carrera para enfrentarse al mundo laboral, la **formación y experiencia retribuida** con la ayuda en contextos reales añadida a los conocimientos académicos.

Por el contrario, quienes no lo recomendarían o tienen dudas señalan como **aspectos negativos** del programa, entre otros: la excesiva y redundante **carga formativa**, coincidente con el fin de curso académico; el **reducido tiempo** para realizar los proyectos asignados y la **insuficiente implicación** de algunas entidades locales en el desarrollo de los mismos; o la **insuficiente ayuda económica**, sobre todo, en los casos de los no residentes en el lugar de las prácticas, así como la percepción de las becas de desplazamientos muchos después de la asunción del gasto.

Satisfacción de las entidades locales

Las 13 entidades locales que respondieron a la encuesta de satisfacción (81% del total de entidades participantes en el programa) muestran su satisfacción con la experiencia en PUENTES, obteniéndose una elevada valoración global media de **4 puntos sobre 5,** alcanzado el valor límite de 4 puntos establecido en el cuadro de indicadores de calidad.

Gráfico 27. Grado de satisfacción entidades locales participantes

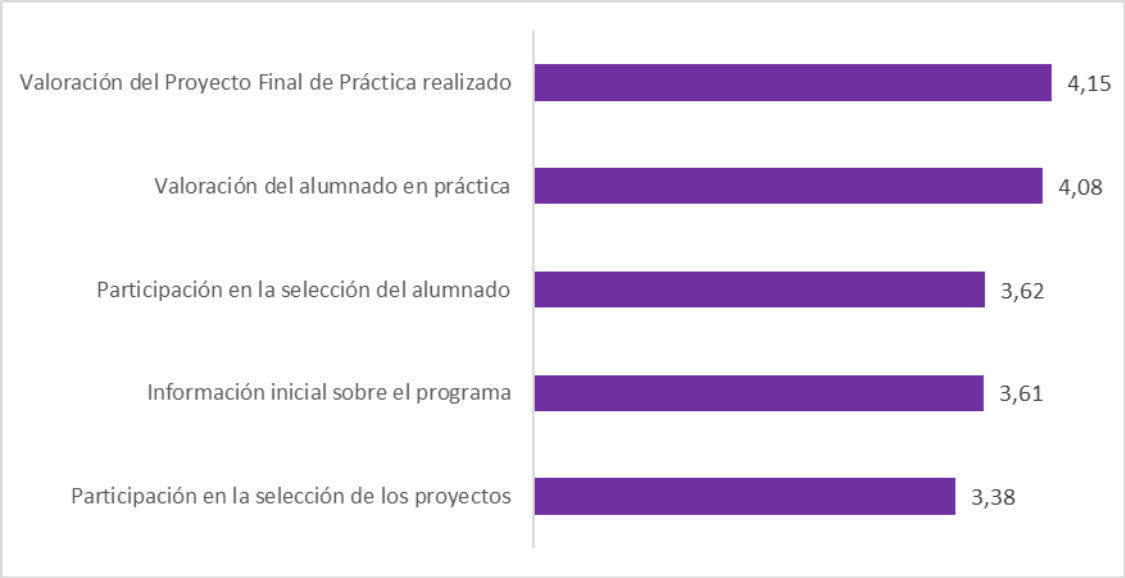


Fuente. Encuesta entidades participantes

Las entidades locales con menor valoración global del programa, aunque “satisfechas” (3 puntos entre 5), han sido **Ayuntamiento de Rubite, Ayuntamiento de Gualchos y Mancomunidad de Municipios Costa Tropical**. Del otro lado, las que se han manifestado como “muy satisfechas” con el programa, otorgando la puntuación máxima de 5 puntos, han sido **Ayuntamiento de Moclín, Ayuntamiento de Iznalloz y Mancomunidad de Municipios del Valle de Lecrín**. El resto se ha mostrado en un nivel de “bastante satisfechas” (4 puntos).

La valoración media disminuye ligeramente (3,78 puntos) cuando se pide a las entidades su valoración respecto a cinco dimensiones concretas de su experiencia en el programa.

Gráfico 28. Satisfacción entidades locales con diferentes dimensiones del programa PUENTES



Fuente. Encuesta entidades participantes

Como se aprecia en el gráfico, las **dimensiones más valoradas por las entidades locales,** por encima de la valoración global media, han sido el **Proyecto Final de la práctica** realizado y el **alumnado en práctica**, con un 4,15 y 4,08 puntos, respectivamente, superando ambas **al valor límite** establecido en el citado cuadro de indicadores para la medición del grado de satisfacción de las entidades locales. Las dimensiones peor valoradas, aunque por encima del nivel de satisfacción media, han sido su **participación en la selección de los proyectos** (3,38 puntos), la **disponibilidad de información inicial** 3,61 puntos) y su participación en la **selección del alumnado** (3,62 puntos), cuestiones ya mencionados en el informe.

Estos datos recogidos mediante encuesta constatan la información obtenida en el Grupo de Discusión, aunque con **experiencias muy diversas**, durante el que se identificaron algunas otras **áreas y propuestas de mejora** concretas como, entre las más relevantes: un **mayor protagonismo de los proyectos** en el programa, una mayor **continuidad, implementación real, seguimiento, trazabilidad ý difusión** de sus resultados, así como mayor **comunicación entre responsables del programa de Diputación y las entidades locales** participantes.

Para concluir el bloque de constataciones, a partir de los hallazgos presentados en el mismo como resultado del proceso evaluador, en el siguiente epígrafe, se presentan las principales características del programa PUENTES que suponen un elemento diferencial respecto a

otras intervenciones realizadas en el mismo ámbito territorial para el logro de objetivos similares.

3.3.2. Valor añadido

En su recorrido de cuatro ediciones, el programa PUENTES ha servido ya de referencia e inspiración para el diseño de otros programas, dentro y fuera de la comunidad andaluza, con objetivos similares.

Entre los elementos diferenciales del programa PUENTES, los agentes intervinientes y otras fuentes consultadas, constatan la implementación efectiva de los siguientes elementos que aportan valor añadido tanto a los territorios como a las personas participantes y agentes intervinientes:

- Doble objetivo: empleabilidad y desarrollo socioeconómico. Además de contribuir a la retención del talento en los territorios y la evitación de su despoblamiento, a través de la implementación de proyectos en sectores emergentes y/o estratégicos como la vivienda, agroalimentario, emprendimiento, igualdad, patrimonio, medioambiente, cuidados, etc.), en el marco de las AURG.

- Intervención de las prácticas en territorio provincial, especialmente, en los municipios más pequeños y vulnerables.

- Acompañamiento permanente e integral, mediante acciones complementarias de asistencia técnica, mentorización especializada, formación y orientación profesional.

- Apoyo del talento joven, menor de 30 años, y su vinculación con los contextos rurales de la provincia.

- Nueva gobernanza institucional y empresarial. Colaboración intra e interinstitucional entre Diputación y Universidad, entre otras.

- Contacto del alumnado con territorios locales y contextos reales de intervención para el desarrollo sostenible, como oportunidad para su inserción profesional como agente de desarrollo.

- Proporciona CV con el reconocimiento que otorga su participación en una entidad institucional como Diputación.

- Experiencia en contextos reales de intervención y trabajo que permiten la adquisición de competencias socioprofesionales como el trabajo en equipo y la autogestión, pero también otras igualmente importantes como la tolerancia a la frustración y búsqueda de soluciones alternativas cuando los escenarios no eran todo lo favorable que se esperaban.

- Además de las anteriores, las **entidades locales** destacan, específicamente, el valor que aportan las personas en práctica a sus territorios, suponiendo un refuerzo importante de recursos humanos especializados e innovadores (tecnología, nuevas ideas…), sin los cuales, en muchos casos, los proyectos seleccionados no podrían haberse realizado.

BLOQUE 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación, se concretan las **26 conclusiones** más relevantes, basadas en las constataciones presentadas en el bloque anterior, referidas tanto a los logros alcanzados como a las principales áreas de mejora identificadas, respecto a la **pertinencia y coherencia** del programa, a su **difusión, selección y niveles de participación**, a la **eficacia, impacto y eficiencia** alcanzados, así como al **nivel de satisfacción** logrado y el **valor añadido** del programa. Con relación a estas conclusiones se presentan **33 recomendaciones,** propuestas directamente por las personas participantes y agentes intervinientes o inferidas por el equipo evaluador, a partir de éstas y otras fuentes consultadas.

CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
PERTINENCIA Y COHERENCIA	
1. El programa objeto de evaluación ha contado con **un diseño pertinente para el logro de sus objetivos**, especialmente, en lo referente a la **adecuación** de las intervenciones a las necesidades y expectativas tanto de las AURG como del alumnado. Siendo, en ocasiones, necesaria y efectiva a tal fin, gracias a la **flexibilidad y capacidad adaptativa del diseño**, la **redefinición de las mismas** para su implementación en los territorios, en respuesta a los perfiles disponibles y las necesidades emergentes durante todo el periodo.	Ninguna en especial
2. Sin embargo, cabe mencionar **dos áreas de mejora** relacionadas con la pertinencia de los **tiempos del programa**. Por un lado, su **calendarización** coincidente, la primera parte, con cargas académicas del alumnado y, la siguiente, con la época estival. Y, por otro, se constata que la mayoría de proyectos requieren de un **tiempo superior a los seis meses de duración** del programa para **lograr un verdadero impacto** sobre la retención del talento, por vinculación del alumnado con los territorios, y sobre el desarrollo sostenible de los territorios de intervención.	1. Definición de un **calendario del programa** que permita una mayor **conciliación** con la vida académica y personal de las personas participantes, no coincidente con época de exámenes ni estival. 2. Creación de un **Itinerario de un año** de duración para la fijación de participantes y sus proyectos en el territorio, entendidos como una carrera de fondo con tiempos realistas y productivos, coherente con la complejidad de los retos abordados, complementando la financiación PUENTES con otros programas, como Erasmus Rural u otras medidas específicas y/o presupuesto propio. 3. Mantenimiento del porcentaje de **proyectos de continuidad en nuevas ediciones,** priorizando los más **exitosos, estratégicos y relevantes** para los objetivos del programa.
3. Igual que la pertinencia, puede afirmarse también la **coherencia interna** entre los diferentes elementos del programa, así como la **coherencia externa,** entre éste y otras intervenciones realizadas en el mismo marco estratégico y territorial de las AURG. 4. Si bien, los actuales **mecanismos y canales de información, coordinación y comunicación** entre las diferentes **actuaciones y**	4. **Jornada inicial de presentación, convivencia para un conocimiento mutuo y generación de posibles sinergias** entre agentes intervinientes, con menos carga técnica, más experiencial, orientada a generar clima grupal y enfocada a la práctica de cada uno de los agentes intervinientes hacia un objetivo común. 5. **Grupos de trabajo colaborativos** para la actualización y puesta en común de contenidos, metodologías y herramientas entre el equipo docente. Y para la

agentes intervinientes dejan un amplio margen de mejora en cuanto a una mayor **complementariedad y sinergias** de las intervenciones para incrementar la **eficacia** en el logro de los objetivos del programa, en próximas ediciones.	definición y complementariedad de las acciones de AT y mentorías. 6. Simplificación y clarificación de la **plantilla TFP** para su mejor comprensión y manejo por parte tanto de las AT como del alumnado. 7. Creación y dinamización de la **Comunidad PUENTES** (online) **para el intercambio**, permanente y/o puntual, de experiencias en el territorio y de interconexión entre los proyectos, en el que participen tanto el alumnado como sus equipos de apoyo.
5. El Consejo Social enfatiza los proyectos seleccionados y sus resultados sobre el desarrollo de los territorios, como **foco esencial del programa,** con independencia de los diferentes territorios en los que se ejecuten, además de la empleabilidad del alumnado. Una insuficiente **visión compartida del enfoque** entre agentes puede disminuir la alineación de los actores del programa hacia el logro de un objetivo común.	7. Clarificación y refuerzo del **protagonismo de los proyectos** como beneficiarios del programa, bisagras entre los dos objetivos, que vincula la empleabilidad de las personas participantes con el desarrollo sostenible de los territorios, por ejemplo, dotándolo de objetivos, indicadores y evidencias de logro específicos. 8. **Descripción detallada y actualizada de cada proyecto seleccionado**, con suficiente antelación para su adecuada selección y puesta en marcha en el programa. 9. **Redefinición del uso del término "alumnado"** por otro que aluda a su condición de **tránsito al desempeño profesional** (como agentes de desarrollo) o más aséptico como "participante" o "persona beneficiaria" del programa.
6. Por último, en las conclusiones sobre el diseño del programa, cabe mencionar las **limitaciones encontradas en el proceso evaluativo**, especialmente, en lo referente a la **falta de concreción de indicadores robustos y de valores de logro deseado,** durante la fase de diseño, que faciliten, posteriormente, la adecuada medición del alcance de los objetivos previstos en el programa y sus resultados esperados.	10. Determinación, durante la fase de diseño, de un **cuadro de mandos** con indicadores cuantitativos, evidencias cualitativas y valores esperados para cada uno de los objetivos del programa, que permitan realizar una evaluación más consistente de la eficacia e impacto conseguidos como efecto del programa. 11. **Clarificación, concreción e información de las metas** a alcanzar por parte del alumnado, estableciendo metas más palpables que orienten y motiven para la acción.
DIFUSIÓN, SELECCIÓN y PARTICIPACIÓN	
10. Los **proyectos** seleccionados **respondían a las necesidades y los retos** de los territorios de intervención. Si bien, durante el proceso evaluativo, han surgido dudas sobre si han sido o no los **más estratégicos y prioritarios** en los territorios o en cuanto al grado de	12. **Descripción detallada y actualizada de cada proyecto**, con suficiente antelación para la adecuada selección y puesta en marcha del programa.

participación en la selección de los mismos por parte de las entidades locales, para una mayor pertinencia e impacto en el territorio e implicación, compromiso y apoyo de éstas en su desarrollo.	13. Realización de un **diagnóstico participativo,** informativo, formativo y motivacional **para el mapeo de entidades alineadas con PUENTES**, así como para la **descripción de sus contextos** socioeconómicos, culturales e institucionales e intereses estratégicos de intervención, cuyos resultados sustenten la pertinencia, priorización y concreción de los proyectos en las siguientes ediciones. Este diagnóstico podría constituir, en sí mismo, uno de los proyectos a ejecutar en el marco del programa. 14. **Incremento de la participación de las entidades locales en el comité de selección** de los proyectos, que, como máximas conocedoras de sus territorios, les permita priorizar estratégicamente sus necesidades territoriales al tiempo que difundir mejor en sus territorios los proyectos finalmente seleccionados, con más y mejores argumentos. 15. Inclusión y/o priorización de los **criterios de selección de proyectos** tales como: interés, compromiso institucional y disponibilidad real de la entidad local para recibir y apoyar a las personas en práctica; alineación estratégica de con la provincia; posibilidad de continuidad e implementación del output del proyecto; grado de madurez y estabilidad de las entidades/proyectos en la AURG; etc… 16. **Adhesión voluntaria e informada**, aunque no vinculante, del alumnado a proyectos y entidades, atendiendo a criterios como, entre otros, **interés por el sector y el proyecto** (como complemento a su titulación y perfil requerido), **vinculación previa con el territorio** y/o **accesibilidad real a los territorios correspondientes** (ej, disponibilidad de vehículo o similar, en caso necesario).
11. El programa ha contado con una **importante tasa de solicitudes** que ha permitido realizar una **adecuada selección de participantes,** en función de los criterios preestablecidos lo que, posiblemente, haya contribuido a la **alta tasa de éxito de éxito o retención del programa** (97,15%), con una sola renuncia, por razones personales, al inicio del mismo.	☐ Ninguna en especial
12. El **perfil de las y los estudiantes PUENTES participantes** ha sido mayoritariamente **mujeres** (71%), con niveles de estudio igual de grado que de máster y procedentes de titulaciones muy diversas, aunque con mayor proporción de **ciencias sociales (35%), ambientales (23%) y economía-empresa (23%)**.	☐ Ninguna en especial

13. La principal vía de acceso de las personas participantes al Programa ha sido la **plataforma ICARO**, seguida del boca a boca, a través de familiares y amigos, siendo mejorable el **papel de la entidades locales intervinientes en la difusión del programa y la captación de participantes**. Más aún cuando se constata que, en términos generales, la implicación de las y los participantes con sus territorios es mayor cuando su vía de acceso al programa fue a través de dichas entidades.	17. Refuerzo del **proceso de selección de participantes**, más allá del programa ICARO, con especial incidencia en las **entidades locales** mediante su mayor **participación** en la **definición de perfiles y selección de participantes en prácticas**, vinculados a los territorios, así como un mayor **apoyo y acompañamiento** a las mismas por parte de Diputación para la difusión del programa y los proyectos en cada territorio, que redundaría en un mejor acogimiento de las prácticas e implicación con los mismos.
14. La principal **motivación** del alumnado para participar en el programa ha sido, mayoritariamente, la mejora de su **empleabilidad** mediante la adquisición de competencias socioprofesionales y la experiencia en entornos reales de desempeño profesional como técnico de desarrollo rural acreditable en sus cv. Cabe destacar que **sólo un 5% del alumnado accedía al programa motivado por vincularse profesionalmente con el territorio**, sobre todo, **quienes accedieron al mismo a través de las entidades locales**. Tampoco la **inserción laboral** o la **ayuda económica** se encuentran entre los principales movilizadores a la participación de un perfil de alumnado aún en proceso de formación académica.	18. Implicación remunerada de las **asistencias técnicas** en la **difusión de los proyectos** para la captación de participantes del territorio. Inclusión de la difusión de los resultados logrados, en un apartado específico del **TFP** e incorporación como contenido de la **formación especializada,** en un bloque de "marketing social". 19. Elaboración y difusión de un **argumentario común y/o compilación de experiencias exitosas** de participantes/entidades de ediciones anteriores, como base informativa y motivacional previa para la captación de participantes y la decisión del alumnado para inscribirse de manera más informada y consciente.
IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS: EFICACIA, IMPACTO Y EFICIENCIA	
15. Se han implementado **todas las acciones previstas en el tiempo programado**, excepto la realización del proyecto asignado a la persona que renunció al programa, con **diferentes resultados respecto a los objetivos previstos en cada una de ellas**. El objetivo del programa referido al empleo se ha salvado favorablemente en cuanto a la mejora de la empleabilidad. Tanto el alumnado como los agentes intervinientes, especialmente, las asistencias técnicas y entidades locales, perciben una **mejora sustancial en la empleabilidad** como efecto de la participación en el programa. Entre los factores de empleabilidad desarrollados, destacan la **ampliación de su red de contacto**, el **aprendizaje de competencias socio-profesionales** (soft skill) y el **autoconocimiento personal y profesional** adquirido, sobre todo, durante su **experiencia práctica profesional** en proyectos y	Ver recomendación Nº 16

territorios reales. La percepción de mejora de la empleabilidad es ligeramente mayor entre participantes que accedieron al programa a través de **vías vinculadas a la práctica** como Impronta Granada, prácticas curriculares del máster o las propias entidades locales del territorio.	
16. El análisis realizado evidencia el todavía existente **desajuste entre el mundo académico y los contextos reales de intervención**, lo que justifica per sé la necesidad de continuar trabajando en programas como PUENTES de conexión del talento universitario con los territorios de la provincia. 17. Igualmente se ha explicitado, durante el proceso evaluativo, el **escaso espíritu y capacidad emprendedora** del alumnado universitario como oportunidad de empleo y desarrollo profesional.	20. Fortalecimiento y revisión de acciones puntuales y transversales para el **fomento de un emprendimiento** realista, significativo para el alumnado y con una **perspectiva más comunitaria** y de contribución al bien común. 21. Incluir en la orientación laboral y/o de formación específica, un **autodiagnóstico y plan de acción** del alumnado para la mejora de sus capacidades emprendedoras.
18. Según lo previsto, el impacto sobre la **inserción laboral** se medirá seis meses después de la finalización del programa, si bien, a la espera de esos datos, se puede anticipar que, sin ser el objetivo prioritario del programa, a su finalización, un **12% del alumnado había logrado un empleo**, todas ellas en empresas que han implementado **asistencias técnicas** en ésta o anteriores ediciones del programa.	Ninguna en especial
19. Tras su paso por el programa, las personas participantes manifiestan, mayoritariamente, sentirse, total o en parte, **más vinculadas a los territorios y su desarrollo tras la realización de las prácticas,** especialmente, quienes accedieron al programa a través de vías vinculadas a la práctica real, como las **entidades locales**. No obstante, cabe destacar también menciones de las fuentes consultadas, tanto alumnado como agentes intervinientes, respecto a que **la duración de los proyectos no es tiempo suficiente para que se produzca un mayor arraigo personal y del talento en los territorios**.	Ver recomendaciones Nº 2, 3 y 16

20. El alumnado considera que ha tenido un **impacto satisfactorio** tanto en los **proyectos** donde han intervenido como en las **entidades y equipos locales** en los que han realizado sus prácticas. No obstante, la mencionada falta de indicadores y valores esperados específicos, la complejidad de los retos locales abordados, así como la limitada temporalidad de las intervenciones realizadas dificultan al equipo evaluador constatar de manera unívoca el **impacto real del programa sobre estas tres dimensiones**.	
21. PUENTES da el primer paso para que los territorios inicien nuevos proyectos. Indudablemente, genera un **número importante y diverso de proyectos implementables**, muchos de los cuales no se llevarían a cabo sin este programa. Pero falta constancia de qué pasa luego con estos proyectos, cuántos de ellos llegan a realizarse finalmente y qué impacto tienen sobre sus territorios. Aunque la **trazabilidad de estos proyectos** no era objeto específico de la presente evaluación, se ha evidenciado durante la misma como un tema de gran interés para los diferentes actores.	22. **Trazabilidad de los outputs** de las intervenciones realizadas en los diferentes proyectos seleccionados, definiendo previamente indicadores y evidencias robustas para ello. Ver recomendación Nº 18
22. En términos de costes beneficios y personas beneficiarias el programa ha alcanzado un **alto nivel de eficiencia**, tanto a nivel de ejecución efectiva del presupuesto disponible, considerando la única renuncia de una persona participante, como en la reducción en más de un 20% del coste unitario por personas beneficiaria final.	Ninguna en especial
SATISFACCIÓN Y VALOR AÑADIDO (3)	
23. El alumnado manifiesta un **importante grado de satisfacción general con el programa,** en el que ha experimentado **emociones, mayoritariamente, positivas** como motivación e ilusión, lo que llevaría a más del 70% de las y los participantes a recomendar PUENTES. No obstante, también ha manifestado numerosas y diversas **propuestas de mejora**, muchas de ellas coincidentes con las de los agentes intervinientes consultados, entre las más relevantes: **temporalización** del programa; mayor **información previa** sobre el mismo y los proyectos; mejor **acogida e implicación por parte de las entidades locale**s; **presencialidad más racional** en los	Ver recomendaciones 1, 8 y 16 23. Mayor **información implicativa a las entidades locales** sobre el programa y las prácticas previas a su inicio, a lo largo del proceso y para la presentación de los TFP como cierre de las mismas. **24. Conocimiento e interacción previa de las AT** en la entidad y territorios de intervención para la preparación de la posterior inmersión del alumnado en la misma.

territorios sólo cuando sea realmente necesario; y proporcionalidad de los **gastos en desplazamientos**.	25. Mayor **información específica** al alumnado sobre el **proyecto, entidad y territorio** en el que va a intervenir, desde el inicio del programa y, especialmente, con mayor antelación a la puesta en marcha de las prácticas. 26. Programación flexible de los **tiempos de presencialidad** del alumnado y las asistencias técnicas en los territorios, en función de las necesidades reales de cada proyecto, basada en los principios de **autogestión y confianza**. 27. Proporcionalidad de la cobertura de **gastos asociados a los desplazamientos** exigidos.
24. Las **actuaciones más valoradas** han sido la **Asistencia Técnica** para el acompañamiento durante el desarrollo de las prácticas, sobre todo, por la implicación de las mismas en el proyecto y el apoyo permanente al alumnado, así como las acciones de **Orientación para el empleo.** Ambas acciones han sido señaladas por el alumnado como factores fundamentales para el logro de sus objetivos e, incluso, en algunos casos, para su permanencia en el programa. Alguna menor consideración, aunque también satisfactorias, han logrado las acciones de **Formación y Mentorización** para las que el alumnado ha señalado diversas **mejoras concretas**. En el caso de la **formación**, se requiere la actualización e interconexión de sus contenidos entre los diferentes módulos y de estos con los proyectos implementados y la realidad de sus territorios. Por su parte, el grado de satisfacción con las **mentorías** recibidas ha sido **muy variado,** en función tanto del perfil del alumnado como, sobre todo, de la persona mentora asignada. Desde quienes han aportado un importante valor y calidad al proyecto y una interesante red de nuevos contactos al alumnado, hasta quienes han generado cierta frustración y confusión, por falta de dirección clara e implicación suficiente con el proyecto y la persona en práctica asignada.	28. Participación del alumnado en la **elaboración del Programa de Prácticas**, junto con las AT, para una mayor comprensión, apropiación e implicación con el mismo. 29. **Revisión colaborativa** de los **contenidos formativos**, más conectados a los proyectos y territorios de intervención seleccionados. 30. **Inclusión de módulos formativos y/o de orientación** sobre gestión emocional, proactividad, intraemprendimiento, autogestión y marketing social para la difusión de los proyectos. 31. Utilización de **metodologías activas y ágiles** en los procesos formativos, **previos y transversales** durante la realización de las prácticas. 32. Revisión y concreción de **objetivos y acciones de mentorización,** en coordinación inicial con las AT para la complementariedad entre ambas acciones. 33. Clarificación de los **criterios de selección de personas mentoras y de asignación de proyectos** a las mismas vinculados a su ámbito de conocimiento y experiencia.
25. Más allá de las áreas señaladas para la mejora continua del programa y de las recomendaciones pertinentes, PUENTES aporta un **importante valor diferencial** respecto de otras intervenciones	34. **Análisis de los hallazgos y las recomendaciones** de la presente evaluación e **implementación** de las que se consideren **relevantes y viables** para la mejora de nuevas ediciones del programa, que redunden en una mayor satisfacción y

realizadas en los mismos territorios y con objetivos similares, entre las que destacan: la mejora de la empleabilidad mediante la adquisición y puesta en práctica de competencias en **contextos reales de intervención**; su aportación a la lucha contra la despoblación a través de su **contribución a las Agendas Urbanas y Rurales**, con énfasis en los municipios pequeños y vulnerables; así como la colaboración público-privada entre **Diputación, la Universidad y el tejido empresarial** de servicios avanzados, responsables del acompañamiento del alumnado durante el periodo de prácticas.	aumento de su valor añadido.

ANEXO. Tabla de técnicas e Informantes participantes en el proceso evaluativo

TÉCNICA	ENTIDAD	ROL / Nº participantes / Módulo fativo	NOMBRE	realización	Lugar
ENCUESTA RESULTADOS	-	Participante PUENTES	VER LISTADO (34 participantes)	07-11 octubre	E-mail / Whatsapp
ENTREVISTA GRUPAL	Consejo Social UGR	Director técnico	Roberto Gómez Amate	06/11/2024	Sede del Consejo Social UGR
		Miembro (CS) y Coordinador mentor@s	Paco Cuenca Rodríguez		
ENTREVISTA GRUPAL	DIP GRA	Jefa de Sección de Formación para el Desarrollo Territorial	Emilia López Díaz	11/02/2025	CIE DipGra
		Responsable PUENTES	Eugenia Morillas Torres		
		Responsable AUG	Jorge López López		
		Técnica y orientadora	Mª Rocío Giménez		
		Técnica de gestión	Valle Montes Bailón		
GdD ENTIDADES LOCALES	Asoc. Promoción económica del arco noreste de la vega de granada "Alfanevada"	Gerente	Mª jose Rodriguez	11/11/2024	Online- ZOOM
	Asociación de municipios de tierra de aguas	Presidenta	Dª Ana Belén Fernández		
	Ayuntamiento de Moclin	Alcalde-Presidente	D. Marco Antonio Pérez (envió aportación)		
	Ayuntamiento de Santa fe	Alcalde-Presidente	D. Juan Cobo		
	Ayuntamiento de Atarfe	Técnica	D. Francisco Ruiz		
	Ayuntamiento de Gualchos	Técnica	Dña. Inmaculada Gómez (envió aportación)		
	Mancomunidad de Baza	Presidenta	Dª Carmen Rocío Martínez		
	Mancomunidad de la Alpujarra granadina	Presidente. No asisten, pero envían su aportación por email	D. José Antonio Gómez (envió aportación)		
	Mancomunidad Costa Tropical	Técnica	Dña. Fausti Bejar		
GdD ORIENTADOR@ Y COORDINADORES DOCENTES	1 Orientadora	Técnica y Orientadora	Mª Rocío Giménez Garcia	19 / 11 / 2024	SALA OTEA
	Docentes Coordinadores módulos	Viabilidad económico-financiera y Sostenibilidad de iniciativas locales	Carlos Camarero Camacho		
		Comunicación y marketing digital. Estrategia social media: redes sociales	Raquel Paiz		

		Diseño y gestión de proyectos de desarrollo	Trinidad Manrique de Lara Vílchez		
		Investigación: recopilación y análisis de información	Manuel Pérez Soto		
		Construcción sostenible, ordenación del territorio y gestión de residuos	Cristina Hernandez		
		Diseño de planes para el empoderamiento de las mujeres	María Escudero Sánchez		
		Emprendimiento y comercio en ámbito rural	José María Zambrano Ruíz		
GdD AT-MENTOR@S	Asistencias Técnicas	VIVIENDA	Enma Luengo	2 / 12 / 2024	SALA OTEA
		AMBIENTALES	Manuel Ávila		
		IGUALDAD	Irene García		
		ABENZOAR	Jose Mº Castro		
	Mentor@s		Jose Alberto Sánchez		
Encuesta impacto	-	Participante PUENTES	Listado participantes	abril 2025 (por concretar)	E-mail / Whatsapp

GRACIAS
POR CONFIARNOS

TIMŌN

PACA MUÑOZ | WW.TIMONWEB.ORG
616 765 758 I paca@timonweb.org