

---

## ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL EN EL TERRITORIO DE LA MANCOMUNIDAD DE INICIATIVAS PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL TERRITORIO (MIDIT)

---

24 de octubre de 2014

## ÍNDICE

<b>I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO .....</b>	<b>1</b>
<b>II. MARCO CONCEPTUAL: OBJETIVOS, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ENFOQUE METODOLÓGICO.....</b>	<b>2</b>
<b>II.1. OBJETIVOS.....</b>	<b>2</b>
<b>II.2. PREGUNTAS Y CRITERIOS PARA ANÁLISIS .....</b>	<b>2</b>
<b>II.3. ENFOQUE METODOLÓGICO .....</b>	<b>3</b>
<b>III. RESULTADOS.....</b>	<b>4</b>
<b>III.1. PERTINENCIA.....</b>	<b>4</b>
<b>III.2. DISEÑO .....</b>	<b>7</b>
<b>III.3. EFICIENCIA .....</b>	<b>18</b>
<b>III.4. EFICACIA.....</b>	<b>25</b>
<b>III.5. IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD .....</b>	<b>29</b>
<b>IV. CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>V. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>34</b>
<b>VI. ANEXOS.....</b>	<b>41</b>
<b>VI.1. ANEXO 1. DESCRIPCIÓN DE LAS FASES DEL TRABAJO DE ANÁLISIS Y EQUIPO DE TRABAJO .....</b>	<b>41</b>
<b>VI.2. ANEXO 2. LISTA DE ENTREVISTADOS Y ENTREVISTADAS... </b>	<b>47</b>
<b>VI.3. ANEXO 3 CUESTIONARIO GUÍA .....</b>	<b>48</b>

## **I. ANTECEDENTES Y CONTEXTO**

La Mancomunidad de Iniciativas para el Desarrollo Integral del Territorio (MIDIT), creada en 1995 por los ayuntamientos de Tivissa, Pratdip y Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, con un enfoque conjunto ha buscado realizar y apoyar iniciativas de desarrollo integral del territorio, tanto industrial, como turístico, agrario, forestal y social.

Como consecuencia de ello, en 2010, la MIDIT impulsó la elaboración de un Plan Estratégico de Desarrollo Local, MIDIT 2020. Dicho Plan, concebía anticiparse a los cambios esperados especialmente en empleo y actividad económica, derivados de un próximo desmantelamiento de su principal motor económico, la producción de energía nuclear. Como hoja de ruta y basado en un diagnóstico participativo para la década, el Plan se ha centrado en la diversificación económica, definiendo tres ejes:

1. Fortalecimiento de la industria turística;
2. Consolidación de la MIDIT como territorio con especialización energética;
3. Promoción de la reconversión agroalimentaria y la especialización en calidad; y
4. Profundización de la institucionalización de la cooperación público-privada.

Aparte de los ejes temáticos, el otro gran reto que ha supuesto el Plan ha sido el proceso de planificación estratégica, involucrando también al sector privado como sujeto activo en la interlocución sobre promoción económica que además cuenta con las áreas de promoción económica de los tres ayuntamientos y de la propia MIDIT.

Tras casi cuatro años desde su aprobación, encontrándose prácticamente a mitad de su ejecución, es muy oportuno hacer una reflexión sobre qué avances se han hecho, cómo se han logrado, hacia dónde y de qué manera se podría seguir avanzando.

Asimismo, en la actualidad, hay diversos retos de orden macro-político muy relevantes que, como factores de contexto, están teniendo y tendrán impacto en la implementación de MIDIT 2020: La reforma energética, la reforma de la administración local en España y los resultados del referéndum sobre la autodeterminación en Cataluña.

## II. MARCO CONCEPTUAL: OBJETIVOS, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y ENFOQUE METODOLÓGICO

### II.1. OBJETIVOS

En el contexto anteriormente expuesto, la MIDIT queriendo contribuir al desarrollo económico territorial de la región (objetivo global), con esta evaluación de resultados a medio término de ejecución el Plan Estratégico, busca analizar y sus avances (objetivo específico) y derivar recomendaciones para su ajuste en lo que queda de ejecución.

Este análisis intermedio se ha centrado en responder las siguientes preguntas:

- Si los tipos de actuaciones programados siguen teniendo vigencia para alcanzar los objetivos previstos;
- Hasta qué punto se ha avanzado en la consecución de los objetivos y en qué medida podrán ser efectivamente alcanzados al final de la programación: y
- Qué tipo de acciones de reprogramación son pertinentes para alcanzar los objetivos previstos.

### II.2. PREGUNTAS Y CRITERIOS PARA ANÁLISIS

Siguiendo los objetivos de este análisis, se derivan las siguientes preguntas:

1. ¿Hasta qué punto fue el diseño y la formulación del Plan coherente con las necesidades del territorio y qué vigencia sigue teniendo? (Pertinencia y diseño);
2. ¿De qué manera se gestionaron los recursos del Plan para convertirlos en resultados? (Eficiencia);
3. ¿En qué medida se lograron el objetivo específico (Eficacia) y global del Plan (Impacto), tanto previstos como no previstos?;
4. ¿En qué medida hay elementos que muestran ya algún grado de sostenibilidad? (Sostenibilidad);
5. ¿Existe margen para reajustar el Plan para mejorar el alcance de los objetivos, y de qué tipo de acciones se trata? (Recomendaciones).

En el marco de la pertinencia se analizó, tanto la coherencia del Plan respecto a las necesidades durante su formulación, como la vigencia actual, considerando especialmente los factores de contexto político, institucional y/u organizativo que hayan cambiado.

El análisis de eficiencia se centró en la gestión del Plan y cómo los recursos humanos, financieros y organizativos han logrado convertirse en resultados.

El criterio de eficacia refleja la calidad de los outputs y cómo los resultados han conllevado al logro del objetivo específico del Plan. El tipo de estrategias con las que se ha trabajado, especialmente, de cooperación público-privada se han analizado, aparte de visualizar qué factores han fomentado o limitado mayor o menor alcance.

Sobre el impacto se pretendía observar hasta qué punto el Plan ha podido incidir más allá del objetivo específico, es decir de la diversificación económica planteada en el mismo. De igual manera, se analizan los factores que han contribuido a aumentar el alcance del Plan o, bien de otra manera, lo han limitado.

En cuanto a la sostenibilidad, el análisis, ha buscado identificar elementos que muestren ya algún grado de sostenibilidad aparte de aquellos que puedan promover o, por el contrario, limitar la sostenibilidad de las acciones.

El informe finaliza con una valoración general de los criterios mencionados, así como con algunas recomendaciones para la continuación del Plan a corto y medio plazo.

### **II.3. ENFOQUE METODOLÓGICO**

Del enfoque metodológico, se destacan dos elementos, la participación de los actores involucrados desde el inicio y la orientación hacia los procesos, ya que el Plan ha buscado promover la diversificación económica, no como un proyecto puntual y cerrado, sino como un proceso de desarrollo del territorio.

El enfoque metodológico, de carácter cualitativo es apropiado en este caso ya que el objetivo del Plan, aparte de promover la diversificación económica, ha basado su actuación en generar procesos de desarrollo con nuevas estructuras de cooperación público-privada. Como se quiere conocer en profundidad qué resultados y de qué manera se han generado, se ha seleccionado un enfoque de investigación cualitativa.

Se han utilizado herramientas de recolección de información cualitativas, principalmente 1) análisis documental y 2) entrevistas individuales y grupales semi-estructuradas. El análisis de la información se ha llevado a cabo también desde la óptica cualitativa.

Para facilitar la comprensión del trabajo, se definieron tres fases, la fase de gabinete, la de campo y la de análisis y cierre. Mientras el Anexo 1 detalla las fases y sus actividades, así como describe el equipo de trabajo, el Anexo 2, recoge la lista de entrevistados/as durante el proceso de análisis en el territorio y el 3, muestra una guía de preguntas que orientaron las entrevistas.

### III. RESULTADOS

#### III.1. PERTINENCIA

En general, la pertinencia del Plan Estratégico de la MIDIT ha disminuido su vigencia respecto al contexto en el momento de su formulación. El Plan Estratégico en la actualidad ha perdido relevancia, debido tanto a cambios del contexto político, como del institucional y de las necesidades de los grupos del sector agroalimentario y de energía. Esta debilidad no se refleja de la misma manera en el sector turístico, donde los operadores mantienen necesidades similares a las que tenían en el período de su formulación. También el ámbito de la biomasa, con una reciente normativa de la Generalitat aprobada, podría aumentar el potencial de trabajar en el sector a medio plazo.

#### **Factores de contexto político e institucional**

El **entorno de crisis** económica ha influido positivamente en la diversificación, especialmente en el sector agroalimentario y turístico, especialmente en la búsqueda de modelos alternativos de comercialización y promoción, y también en el acercamiento de ambos sectores.

El **contexto político** ha experimentado cambios que afectan directa o indirectamente al Plan Estratégico, los actores clave y sus sectores prioritarios. Por un lado, el cambio político a nivel local, especialmente en el Ayuntamiento de Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant se dio en el año 2011, cuando el Plan, aun estando aprobado ya por todas las fuerzas políticas, se encontraba en su fase de arranque. Por su parte, el nuevo equipo de gobierno, al incorporarse ya se encontró con el Plan diseñado y las partes más implicadas en su diseño, pasaron a la oposición. Otro elemento a destacar es que el nuevo alcalde, actualmente del Partido Socialista Catalán, presenta afinidad política con el alcalde de Pratdip, pero sin embargo, la alcaldía de Tivissa la gestiona Convergència i Unió (CIU).

El cambio en dicha dirección política es un factor a tener en cuenta en materia institucional. En este sentido, el alcalde de Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, también Presidente de la MIDIT, asumió el Plan del anterior grupo de gobierno, cuyos protagonistas ya no se encuentran en dichos cargos, y han pasado, o bien a la oposición o bien a asumir cargos más técnicos en otros ámbitos. Esto ha tenido un efecto directo en el anclaje político institucional del Plan, afectando a la priorización del mismo, que no se ha mantenido.

A ello se le suma, el aumento de la deuda económica del ayuntamiento de Tivissa que tiene con la MIDIT, lo cual afecta negativamente a la interlocución política. También la falta de opciones para alquilar y/o vender la nave que la MIDIT compró conjuntamente sigue limitando las opciones estratégicas de la mancomunidad.

En cuanto a las políticas del Ayuntamiento de Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant ha habido una cierta continuidad pero con un Plan menos priorizado. Continúan apoyando al sector turístico, pero con más énfasis en turismo litoral, y en el ámbito

agroalimentario, se acaban de aprobar unas ayudas directas al pequeño productor, sin embargo tampoco se han articulado al Plan. En cuanto a la energía, en la dimensión donde pueden intervenir, p.ej. promover el sector de biomasa con entidades públicas, continúa parado.

Desde el nivel autonómico sí ha habido una cierta continuidad de apoyo desde el Servicio de Ocupación Catalán (SOC) que a través de sus programas de acciones innovadoras y ocupación ha canalizado fondos hacia el Plan estratégico de la MIDIT en dos convocatorias diferentes de proyectos innovadores. Este apoyo se enmarca en el Plan de desarrollo de las políticas activas de empleo de Cataluña (PDPA) 2012-2013, que incluye medidas específicas de apoyo a proyectos estratégicos y de diversificación de la ocupación, uno de ellos siendo el de la MIDIT. Este plan es el último de los planes de acción del SOC encuadrados a su vez en el Plan operativo del Fondo Social Europeo 2007-2013 para Cataluña que incluye ejes, por un lado, de adaptabilidad de empleados, empresas y empresarios, y, por otro, de empleabilidad e inclusión social. El Plan estratégico MIDIT 2020 ha sido coherente con dichas líneas.

En la actualidad, el Plan de desarrollo de ocupación más reciente, de carácter anual, aprobado en mayo de 2014 no incluye medidas de apoyo territorial y desarrollo local, siendo más generalista, dejando abierta una cierta ambigüedad de cara al futuro apoyo de los territorios en materia de ocupación. Esta manera de planificar anualmente no facilita que los territorios como la MIDIT tengan una visión anticipada del apoyo e inversión previstos más allá de un año. Para proyectos y programas de carácter más estratégico, como el Plan MIDIT 2020, esto es una limitación clave que mina dicho enfoque estratégico.

Por otro lado, el nuevo plan operativo del Fondo Social Europeo y la nueva Ley del servicio público de empleo, es decir del SOC, están en fase de ser elaborados y aprobados. De manera provisional se puede constatar que la nueva política de empleo del SOC incluye un artículo que resalta la importancia de la concertación territorial, incluyendo el nivel comarcal para considerar las realidades económicas diferenciadas de los territorios. Mientras, el Fondo Social Europeo no tiene un planteamiento territorial específico en materia de ocupación aunque deja margen a Cataluña para la elección de las líneas prioritarias de inversión.

Se constata entonces una débil coherencia entre el plan anual de desarrollo de ocupación del SOC y lo que será la nueva Ley de servicio de empleo público, que sí incluye la concertación territorial como eje a considerar. No obstante, aún la nueva Ley y el plan operativo del Fondo Social Europeo no están aprobados.

En el **ámbito normativo** de la energía ha habido cambios sustanciales. Desde el Estado, la normativa de energías renovables ha cambiado radicalmente, por lo que ese área ha dejado de ser atractiva por una eliminación de las primas a la energía eólica, la limitación del autoconsumo en materia de energía solar y el cese en general de incentivos para otros tipos de energía, como las basadas en ciclo

combinado. Debido a la actual sobrecapacidad instalada, una gran parte de las instalaciones en el territorio, por ejemplo, la central de ciclo combinado en Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, está trabajando al 15%.

Uno de los ejes previstos del Plan, trabajar el ámbito de biomasa, tenía un cierto potencial que aún no se ha aprovechado, especialmente por parte de la administración pública local en materia de creación de una red de calor. Por otro lado, la aprobación de la Resolución 275/IX, donde se prevé diseñar una política forestal de aprovechamiento de los bosques y de gestión forestal avanzada, pudiera abrir un espacio para alguna intervención ligada a la biomasa vinculada con la gestión de bosques.

En materia de energía nuclear, el actual contexto normativo está estudiando quitar la limitación de cuarenta años como vida útil máxima de las centrales nucleares, por lo que los cierres de Vandellòs II y de Ascó, no parecen inminentes. Asimismo, el cambio de gestión en ANAV y el entorno de crisis, han conllevado a que la ANAV cancele convenios de colaboración con el Ayuntamiento de Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, como tenía en cultura y/o deportes, así como la pérdida de interés de la central nuclear por otras actividades que no estén directamente relacionadas con la energía nuclear.

Actualmente, la central nuclear de Vandellòs II se centra en su eje principal de negocios y aquellas actividades directamente relacionadas con dicho eje, por ejemplo, la formación en materia de energía nuclear. La relación de la central con el territorio parecería haber dado un giro, mostrando actualmente menos interés por la diversificación de la zona. En este sentido, la búsqueda de valor agregado en el sector, como descentralizar algunas actividades del máster de energía nuclear, no se han llevado a cabo. La fundación ENRESA también ha cesado su actividad en el territorio en este contexto de crisis. Dicha fundación era una institución que también jugaba un rol importante en la participación y financiación de otras actividades complementarias a la energía nuclear, especialmente en el territorio.

Desde el punto de **vista institucional**, en relación a la pertinencia de la MIDIT como mancomunidad, hay varios elementos que debilitan su relevancia. Por un lado, la normativa de administraciones locales, ya publicada en el BOE en diciembre de 2013, exige estabilidad presupuestaria durante dos ejercicios y, en caso contrario, se verán obligadas a disolverse. Dicha normativa de administraciones locales supone una presión adicional, dada también la deuda pendiente del Ayuntamiento de Tivissa y la falta de motivación de los miembros de la MIDIT a resolver dicha situación de otra manera.

Aunque existe además una orden ministerial, aprobada en 2011, por la que se regulan asignaciones a los municipios del entorno de las instalaciones nucleares, y primaría mancomunidades sobre municipios individuales, la mayoría de actores entrevistados afirman que es improbable que se concrete en el actual contexto.

En cuanto al futuro próximo, es relevante destacar la nueva ley de administraciones locales que promueve la fusión de municipios (Ley 27/2013 de racionalización y sostenibilidad de la administración local). Será otro elemento que afecte la pertinencia y vigencia de la institucionalidad de la MIDIT.

El Decreto Ley 4/2014, del 22 de julio, recientemente aprobado, que impulsa medidas urgentes de racionalización y sostenibilidad de la administración local, es un elemento que afectará la institucionalidad local en Cataluña. Aunque sus efectos aún no son claros, será importante darle seguimiento desde la MIDIT como elemento de contexto clave para sus acciones de futuro y la actualización del Plan Estratégico.

### **Necesidades y prioridades de los grupos meta**

En el Plan se podían identificar como grupos meta, los operadores del sector privado en el sector de energía, agroalimentario y turístico.

Los **actores representantes del sector de energía nuclear** han disminuido aún más su interés por la diversificación y acciones que no tengan que ver directamente con su negocio principal.

En cuanto a los **operadores de energías renovables** debido al cambio normativo, están produciendo por debajo de sus capacidades y no tienen incentivos de acciones de producción y generación en el territorio. En cuanto a los de biomasa, en un difícil contexto hasta ahora de mucha competencia, podría haber un cierto potencial para ampliar su accionar en la región con la nueva Ley de aprovechamiento de bosques, por un lado, y si el ayuntamiento muestra mayor voluntad de avanzar en la red de calor basada en calderas.

En el **sector agroalimentario** hay diferentes necesidades. Mientras las empresas agroalimentarias de Tivissa, sobre todo de fruta dulce, y las bodegas, están actualmente centradas en la exportación, perdiendo también interés por las acciones del Plan de la MIDIT, las cooperativas sí mantienen su interés por vincularse mejor al sector turístico y colaborar con la MIDIT.

En este sentido, también los **operadores turísticos** expresan un cierto interés en mejorar su vinculación con el producto local, sobre todo con el aceite, el vino y otros. Tanto restauradores como hoteleros resaltan su interés en conocer mejor otros servicios y operadores turísticos de la zona y municipios vecinos, así como los productos del territorio, mejorar su promoción conjunta y, en general, mejorar y diversificar su oferta de manera conjunta.

## **III.2. DISEÑO**

### **Diseño del Plan y actualización por sectores**

El diseño original del Plan presenta una lógica coherente y clara. Sin embargo, en el momento de su formulación no se definieron los riesgos y supuestos para definir

acciones correctivas o alternativas. Además, hay algunas debilidades como la alta diversidad de grupos meta y la débil inclusión de indicadores específicos de resultados que se reflejen en un único documento de planificación y seguimiento. La positiva actualización del Plan para reaccionar ante los cambios de contexto ha contribuido a la eficiencia y eficacia de las acciones priorizadas.

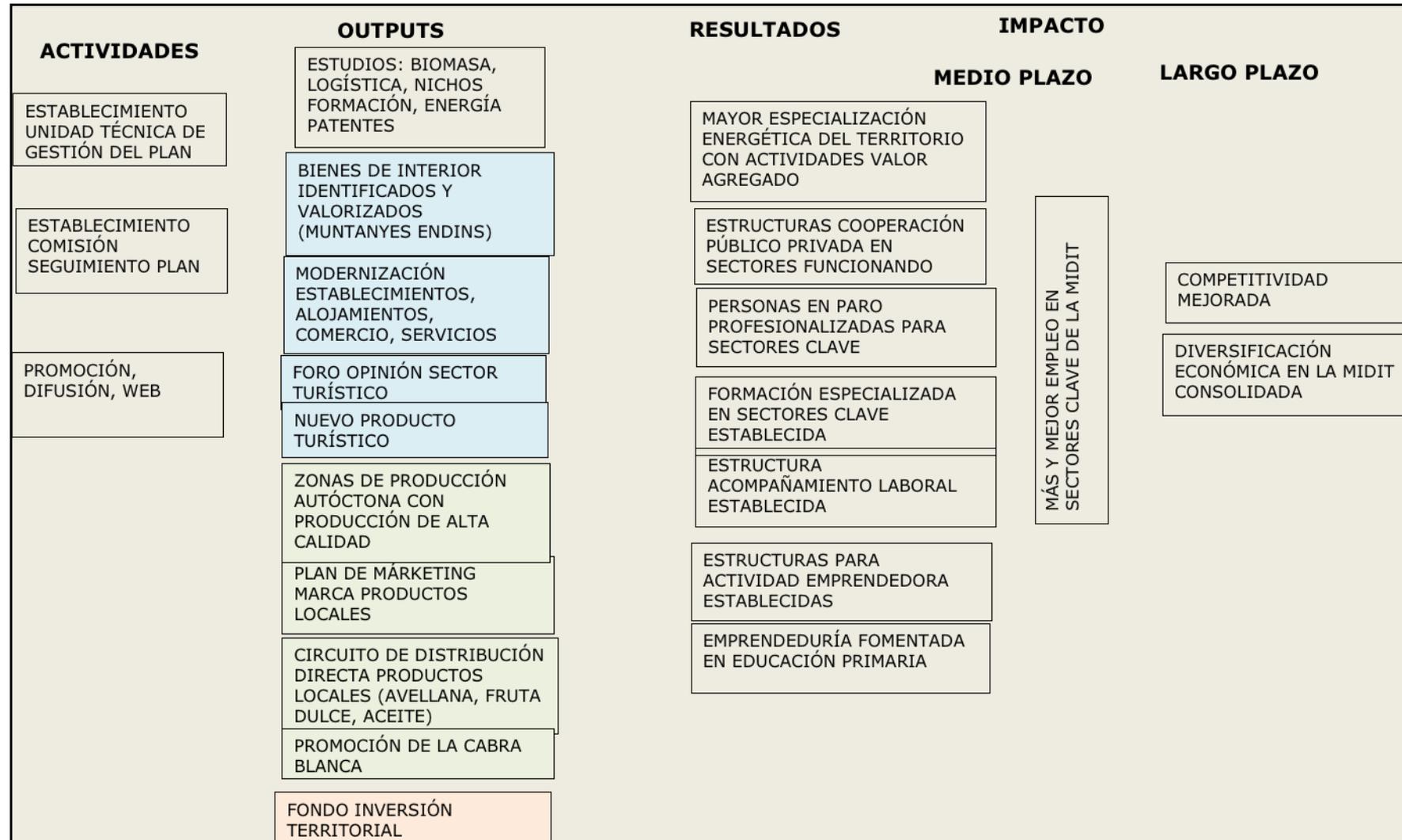
Se ha visto que los cambios políticos en el ámbito local han tenido un impacto sustancial en dicho Plan y que no se plantearon en el diseño del mismo, subestimándose así sus efectos sobre el desarrollo del mismo. Otro elemento débil de diseño ha sido la definición de una alta diversidad de grupos meta que han ido aumentando, abarcando grupos con necesidades tan diferentes como emprendedores y emprendedoras, empresas consolidadas, jóvenes, desempleados y desempleadas, empresas del sector turístico y agroalimentario, escuelas y estudiantes de primaria. La inclusión de más grupos meta, también influenciado por la fuente de financiación adicional, también ha conllevado a que el foco estratégico del Plan, en cierta manera, se diluya.

Dichas fuentes de financiación diferentes que responden a objetivos específicos diferentes, ya sean ocupación, diversificación o innovación, también han incidido en la formulación de indicadores que ha ido cambiando. En el diseño inicial, en materia de indicadores, no se estableció una línea de base, ni metas específicas que se hayan podido monitorear posteriormente. Aunque en los informes de seguimiento se incluye una valoración de cada uno de los ejes y sus actividades, la mayoría de "indicadores" mencionados son número y tipo de actividades y número y caracterización de participantes, sin llegar a incluir indicadores específicos de resultados y/o de impacto. El cambio de fuentes de financiación también ha incidido en que no se cuente con un solo documento de diseño y seguimiento.

El diseño del Plan estratégico, desde su concepción inicial en 2010, ha experimentado diversos ajustes que han respondido a los cambios mencionados en la sección anterior relativos al cambiante contexto político-institucional, a las normativas que afectan directamente a los sectores y a las prioridades de los propios actores. En este sentido, se valora positivamente el ejercicio de actualización del Plan, respondiendo a los cambios de contexto, institucional, político y de financiación, identificándose necesidades actuales y posibles respuestas desde el Plan MIDIT 2020.

La figura siguiente reconstruye todas las acciones incluidas desde el Plan operativo inicial y ayuda a visualizar todas las acciones anuales de manera integrada.

**Figura 1. Mapa conceptual del Plan MIDIT 2020**



Fuente: Elaboración propia basada en planes operativos 2011, 2012, 2014.

La priorització del Plan, en general, ja no ocupa el mateix lloc, com se apuntava anteriorment. De les quatre eixos plantejats, energia, sector agroalimentari, sector turístic, i cooperació públic-privada en l'àmbit institucional, el de energia i el institucional, tant el de energia com el institucional, segons estava plantejat en el Plan original, se han deixat de treballar des de la MIDIT.

En el **sector turístic**, se abarcaven quatre sub-components, la valorització de béns de naturalesa per a la seva transformació en productes turístics, la modernització de les infraestructures de la indústria turística, la homogeneïtzació dels nuclis principals dels municipis de l'interior i la modernització de les infraestructures públiques per a elevar la qualitat del litoral. A continuació, els quadres següents reflecteixen com s'ha actualitzat el disseny per eixos, mentre que el Quadre 5 reflecteix aquesta evolució per a tot el Plan en el seu conjunt.

### Cuadro 1. Actualización del diseño eje turístico

<b>EJE TURÍSTICO</b>	
<b>Diseño original 2010</b>	<b>Actualización del diseño (Plan 2014)</b>
Valorización de bienes de naturaleza para su transformación en productos turísticos.	Consolidación del foro de opinión turístico
Modernización de las infraestructuras de la industria turística (alojamiento, restauración, comercio y servicios).	
Homogeneización de los núcleos principales de los municipios del interior.	Creación de producto turístico
Modernización de infraestructuras públicas para elevar la calidad del litoral.	Otros: Orientación, formación y acompañamiento laboral (actividad transversal)

Fuente: Plan Estratégic original, Plan 2014.

En la actualidad, el Plan se centra en articular los bienes turísticos del interior con los de costa, así como los productos agroalimentarios de la zona con el turismo. También promueve la interacción de los actores turísticos de los tres territorios y de los sectores turístico y agroalimentario. De los cuatro sub-ejes, las acciones se centran sobre todo en el primero (valorización de bienes de naturaleza para transformarlos en productos turísticos); tangencialmente, algunas acciones forman parte del tercero (homogeneización de los núcleos principales de los municipios del interior).

En resumen, el Plan centra sus actividades en el sector de turismo en mejorar visibilidad y promoción y la articulación, tanto de los dos sectores como de los productos turísticos de los tres municipios. Ha desaparecido del accionar de la MIDIT lo vinculado a acciones que impliquen inversión considerable, como es la modernización, tanto de infraestructuras turísticas, como las de infraestructuras públicas para mejorar la calidad del litoral.

No obstante, señalar que cada uno de los ayuntamientos continúa con acciones individuales de inversión de mejora de las infraestructuras turísticas y/o de equipamientos de uso turístico, como por ejemplo: Pratdip, con una inversión importante para la adecuación del Casco Antiguo contiguo al Castillo; Tivissa con la recuperación del pueblo íbero y Vandellòs i l’Hospitalet de l’Infant con la recuperación de Castelló.

El componente de **energía** abarcaba acciones en el ámbito de energía nuclear (mejora de su valor agregado con actividades, p.ej. formativas en el territorio), energías alternativas (energía eólica y biomasa), mejorar la infraestructura de conexión entre la producción y distribución energética del territorio y garantizar la conectividad vía banda ancha en la zona. Los dos primeros sub-componentes han dejado de ser parte del Plan, aunque la actividad vinculada a la implantación de una red de calor sigue pendiente de ejecución en el Ayuntamiento de Vandellòs i l’Hospitalet de l’Infant. Los dos segundos sub-componentes, ya sin ser parte del Plan de la MIDIT, forman parte del accionar del Concejal de promoción económica de Hospitalet que, conjuntamente con IDETSA, están haciendo esfuerzos por la mejora de la infraestructura energética y por consolidar la conectividad de banda ancha en los polígonos industriales Les Tàpies I y II.

### Cuadro 2. Actualización del diseño eje energía

<b>EJE ENERGÍA</b>	
<b>Diseño original 2010</b>	<b>Actualización del diseño (Plan 2014)</b>
Favorecer una mayor especialización energética.	Formación estratégica sector energético
Vincular la mayor especialización energética con actividades de mayor valor añadido.	Otros: Orientación, formación y acompañamiento laboral (actividad transversal)
Garantizar las infraestructuras que permitan un consumo energético en cantidad y potencia suficiente.	
Garantizar la conectividad por banda super rápida al territorio.	

Fuente: Plan Estratégico original, Plan 2014.

Actualmente, se centra el componente en formación estratégica, actividad que IDETSA asume en su accionar, y la orientación, formación y acompañamiento laboral que es un eje transversal en la actual lógica de intervención. En general, el componente de energía en su totalidad necesita ser replanteado, cuestionando si se continúa una cierta actividad p.ej. en biomasa donde hay algo de potencial o se dejan las acciones para IDETSA y los operadores económicos del Ayuntamiento de Vandellòs i l’Hospitalet de l’Infant.

Cabe destacar también que en el actual Plan de Ordenación Urbanística Municipal (POUM) se mantiene la calificación del suelo de la Central Vandellòs I, por lo que continúa habiendo suelo reservado para la instalación de otra central nuclear, si se

diera la oportunitat, siendo ésta una de las medidas acordadas por las mesas de energía del Plan Estratégico original.

Para el **sector agroalimentario** que buscaba la reconversión agroalimentaria y especialización en calidad, se integraban acciones de mejora de calidad de la producción, la ampliación de oferta de productos, la distribución directa de los mismos y el estudio de viabilidad de la cabra blanca como producto local a fomentar.

### Cuadro 3. Actualización del diseño eje agroalimentario

<b>EJE AGROALIMENTARIO</b>	
<b>Diseño original 2010</b>	<b>Actualización del diseño (Plan 2014)</b>
Optar por el mantenimiento de zonas con determinadas producciones de origen autóctono, para poder disponer de una producción controlada de altísima calidad	Consolidación foro de opinión turístico
Ampliar la oferta de productos locales del territorio y derivados de los mismos, excluido el aceite y el vino.	Plataforma de producto local
Establecer circuito de distribución directa de productos locales aceite, vino, "derivados de la avellana", y fruta dulce (mermeladas).	Otros: Orientación, formación y acompañamiento laboral (actividad transversal)
Determinar la idoneidad de la crianza de la cabra blanca como animal autóctono.	

Fuente: Plan Estratégico original, Plan 2014.

De manera similar al sector turístico, aquellas acciones que requerían inversión sustancial, como la mejora de producción local, u otras que exigen masa crítica de producto como crear un circuito de distribución directa, se han desestimado. El análisis inicial ha conllevado también a dejar la cabra blanca, por falta de viabilidad, debido a la necesidad de inversión para un matadero y a la falta de liderazgo privado que asumiese dicho esfuerzo.

Este componente se ha centrado finalmente en los productos locales existentes (aceite, vino, fruta seca y dulce), no tanto en ampliar oferta a otros productos, en la articulación de actores de los tres territorios y de los productores con los actores del sector turístico. Habría potencial para centrarse en el trabajo de fortalecimiento organizativo de las cooperativas. El foro de opinión turístico también se ha abierto al sector agroalimentario, donde la participación de los productores locales se acaba de iniciar, y la formación laboral, como eje transversal puede incluir acciones en el ámbito. No obstante, no se constatan acciones en este sentido. Además, se está trabajando en una plataforma de producto local para integrarla en el desarrollo de la promoción turística del territorio. En el eje institucional, el Plan original concebía un fuerte componente de fortalecimiento institucional para el propio Plan, creando una estructura específica en la MIDIT, además de plantear acciones de cooperación público-privada transversales a todas las actividades.

Mientras se sentó otra base institucional para el Plan que la planteada, siendo mucho menos ambicioso, y con un equipo de dos personas de perfil técnico, en lugar de contar con un gerente y dos técnicos, la cooperación público-privada sí ha sido eje clave en todas las acciones que han continuado, especialmente en el sector agroalimentario y turístico. No se crearon, sin embargo, las estructuras de gestión clave como eran la Comisión de Seguimiento y Consejo Consultivo. Actualmente, no se trabaja este eje.

#### Cuadro 4. Actualización del diseño eje institucional

<b>EJE INSTITUCIONAL</b>	
<b>Diseño original 2010</b>	<b>Actualización del diseño (Plan 2014)</b>
Sentar las bases para la implantación del Plan Estratégico (Definir el instrumento de gestión del Plan Estratégico; y la figura del gestor de proyectos)	Análisis de los resultados del Plan
Apoyar procesos que logren mejorar el entorno de las relaciones entre el sector público y privado con el objetivo de alcanzar mayores niveles de interacción	

Fuente: Plan Estratégico original, Plan 2014.

El Plan no ha logrado intervenir en ámbitos estructurales, como era la intención inicial, ya que no se le dio ni la dotación institucional ni política suficiente. Debido a la limitación presupuestaria tampoco ha podido actuar en ámbitos donde la inversión requerida era sustancial.

En materia de nuevos temas han emergido nuevas acciones, como el Foro de Opinión Turística (Componente turismo), el fondo de inversión (Componente transversal a todos los sectores económicos), la emprendeduría y la orientación laboral. La gestión de la nave de la MIDIT se ha integrado como acción reciente, tras la crisis cuando se cerró, exigiendo nuevas respuestas a explorar como su alquiler o venta.

La lógica de intervención actual, respondiendo a los retos de contexto y cambios de prioridades en los principales grupos meta y entidades públicas y privadas involucradas, reflejada en el Plan de acción 2014, pone énfasis en la cooperación público-privada, la formación especializada, la profesionalización de desempleados y desempleadas y el impulso de la emprendeduría en el sector de energía, de turismo y el agroalimentario. Aunque es una lógica clara no existe un marco lógico compartido entre todos los actores que se comunique. No se trata de una guía compartida por los actores involucrados, sino que es una herramienta utilizada por la Unidad Técnica de Gestión (UTG).

Aunque el Plan inicial puede servir de documento orientativo a la UTG, el calendario de actividades se ha ido fijando anualmente. Basado en el presupuesto disponible, se realiza la actualización de la planificación consultando de manera puntual con algunos de los grupos meta. No hay un plan de gestión de riesgos o medidas correctivas potenciales, ya que se parte de la financiación disponible y la preferencia de dichos grupos. Sigue sin haber indicadores de resultados en dicho plan. Se trabaja definiendo actividades e indicadores en este nivel.

Actualmente, los grupos meta continúan siendo amplios, emprendedores, empresas consolidadas, desempleados/as, jóvenes, empresas del sector agroalimentario y turístico, lo cual puede tener un efecto en la falta de foco estratégico del Plan.

Como se sugirió anteriormente, la **estructura para la implementación y seguimiento del Plan** que se planteaba formada por un Gerente, apoyado por dos técnicos/as, una Comisión de Seguimiento, con participación de todas las fuerzas políticas del Pleno de la MIDIT, y un Consejo Consultivo, donde participaría la sociedad civil y el sector privado, no se instauró. La estructura finalmente adoptada por el Plan, mucho más modesta en términos de recursos humanos, y de carácter puramente técnico, que responde directamente al Presidente de la MIDIT, se ha compuesto de una coordinadora del Plan y de una técnico de apoyo.

El equipo técnico del Plan da seguimiento a las actividades. Los grupos meta apoyan y se sienten apoyados por la UTG, aunque entienden las limitaciones de dicha estructura vinculadas a que la UTG no genera directrices estratégicas a nivel político ni puede movilizar recursos financieros suficientes para un espectro importante de sus necesidades. Conciben a la UTG como una unidad que apoya puntualmente, pero que tiene capacidades institucionales y presupuestarias limitadas.

De aspectos transversales, es más evidente considerado en el Plan es la participación público-privada que se lleva como principio de acción. La participación de actores se busca activamente desde la UTG, p.ej. con un trabajo regular con las redes sociales. El tema de género no juega un rol explícito en el diseño del Plan. La consideración del Plan del tema medioambiental que se buscó insertar en el área de energía con las renovables y la biomasa ha sido también limitada, aunque no por razones de diseño, sino más ligadas a la implementación de las actividades y al contexto normativo.

**Cuadro 5. Evolución de la planificación en el Plan MIDIT 2020. 2011-2014.**

Plan 2011-2012	2013	2014
<b>Muntaynes Endins:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de productos a promover (6 de 12 iniciales)</li> <li>Acciones de promoción;</li> <li>Colaboración con empresas turísticas y de comercio</li> <li>Inicio de oferta de producto semana santa;</li> <li>Página web;</li> <li>Evaluación continua</li> </ul>	<b>FONDO DE INVERSIÓN TERRITORIAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar plan de trabajo</li> <li>Definición de estructura del fondo</li> <li>Definición del instrumento de financiación</li> <li>Definir requerimientos para proyectos</li> <li>Seminarios de intercambio</li> <li>Acompañamiento</li> <li>Elaboración indicadores</li> </ul>	<b>CONSOLIDACIÓN FONDO DE INVERSIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir personalidad jurídica del fondo</li> <li>Promoción del fondo</li> <li>Formación estratégica sector energético</li> </ul>
<b>Modernización establecimientos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición modelo económico explotación;</li> <li>Diagnóstico estado del arte establecimientos y empresas</li> <li>Definición funcional del proyecto</li> <li>Desarrollo líneas de trabajo, calidad, medio ambiente, I+D+i, nuevas tecnologías, redacción auditoría</li> <li>Selección y formación auditores</li> <li>Realización auditorías (test 24 empresas;</li> <li>Evaluación fase II</li> </ul>	<b>EMPREDEDURÍA EN EDUCACIÓN PRIMARIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación y análisis</li> <li>Jornada con escolares</li> <li>Implantación actuación con escolares</li> <li>Difusión</li> <li>Elaboración indicadores</li> </ul>	<b>CONSOLIDACIÓN FORO DE OPINIÓ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Red de colaboración entre producto local y el turístico</li> <li>Desarrollo de acciones surgidas del foro</li> </ul>
<b>Especialización energética</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio biomasa</li> <li>Estudio logística (biomasa central),</li> <li>Identificación nichos formación posgrado especializada</li> <li>Estudio viabilidad de nichos identificados,</li> <li>Investigación y viabilidad patentes sector energético;</li> <li>Formación definida con empresas del territorio.</li> </ul>	<b>FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN SECTORES ESTRATÉGICOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Definición e implantación de la formación identificada previamente</li> <li>Definición para Fondo Territorial de Becas</li> <li>Implantación postgrado sector energético</li> <li>Estudio para creación de centro de eficiencia energética y energías renovables</li> <li>Dinamización de un plan de formación para agentes públicos/privados para dar seguimiento a acciones formativas</li> <li>III Jornadas MIDIT;</li> <li>Difusión; Elaboración indicadores</li> </ul>	<b>ORIENTACIÓN, FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO LABORAL</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción del proyecto entre población objetivo</li> <li>Entrevista diagnóstico inicial</li> <li>Acompañamiento y orientación</li> <li>Intermediación con empresas del territorio</li> <li>Seguimiento</li> </ul>

<b>Producción local de calidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis producción local (buenas prácticas);</li> <li>• Definición alternativas estratégicas;</li> <li>• Implantación alternativas estratégicas para cambio de producción;</li> <li>• Sesiones de formación y difusión de resultados obtenidos</li> </ul>	<b>FORO DE OPINIÓN SECTOR TURÍSTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento del foro</li> <li>• Elaboración propuestas de mejora</li> <li>• Difusión pacto de calidad y del Foro</li> <li>• Definición indicadores</li> </ul>	<b>ANÁLISIS RESULTADOS IMPLANTACIÓN DEL PLAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental</li> <li>• Análisis general</li> <li>• Elaboración y presentación del informe</li> </ul>
<b>Circuito distribución directa</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición criterios para definir productos de calidad con actores implicados</li> <li>• Realización de auditorías para identificar productos locales de calidad</li> <li>• Definición de sinergias cadena producción-distribución y nichos de comercialización;</li> <li>• Definición acciones promoción</li> </ul>	<b>PRODUCTOS LOCALES DE CALIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programación espacios de conocimiento</li> <li>• Definición de seminarios sobre calidad de productos</li> <li>• Realización de seminarios</li> <li>• Jornadas de sensibilización con Fundación Alicia</li> <li>• Definición criterios para funcionamiento de plataforma del sector</li> <li>• Difusión</li> <li>• Elaboración indicadores</li> </ul>	<b>CREACIÓN PRODUCTO TURÍSTICO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de paquetes turísticos</li> <li>• Identificación público objetivo</li> <li>• Directrices comunicación y comercialización</li> <li>• Generación grupos competitividad</li> <li>• Apoyo al proyecto</li> </ul>
<b>Plan de marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y recolección de datos;</li> <li>• Definición del plan de marketing</li> <li>• Elaboración de web</li> <li>• Análisis resultados</li> <li>• Difusión</li> </ul>	<b>PROMOCIÓN DE LA CABRA BLANCA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de la cría de cabra</li> <li>• Estudio para mejorar la calidad de carne de cabra</li> <li>• Sensibilización sector turístico</li> </ul>	
<b>Institucionalidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de representantes sector público y privada (3+3): Comisión de Seguimiento</li> <li>• Establecimiento UGT</li> <li>• Edición Plan Estratégico</li> <li>• Elaboración de reglamento y política de confidencialidad</li> <li>• Coordinación del Plan</li> <li>• Definición de técnicas de apoyo.</li> </ul>		

Elaboración propia basada en planes de acción 2011-2012, 2013 y 2014.

### III.3. EFICIENCIA

La eficiencia de la gestión del Plan se valora positivamente. Mientras que los medios como insumos se gestionan de manera transparente, las actividades se ejecutan de manera satisfactoria para los actores involucrados y los grupos meta, los productos generados también son valorados razonablemente bien. Una cierta debilidad se constata en la contribución de algunos socios y grupos meta en dicha ejecución, ya que se percibe una participación débil debido también a una carente estructura institucionalizada sólida.

La **gestión de los medios e insumos** es transparente. El siguiente cuadro muestra la evolución del presupuesto por conceptos, constatándose una cierta estabilidad en la inversión y el gasto asignado al Plan. Mientras que en el período 2010-2013 ha aumentado un 50%, de 0,27 a 0,4 millones de euros, el 2014 presenta una reducción de aproximadamente el 20%. Es importante destacar que entre el 20 y el 24% presupuesto global se ha asignado a personal en los años 2012, 2013 y 2014. El rubro de gasto más importante, el general, abarca la hipoteca de la nave industrial del polígono de Hospitalet, propiedad conjunta de la MIDIT que supone un gasto fijo de unos 120.000 euros, gastos de funcionamiento e intereses financieros.

Se deriva de este presupuesto una asignación limitada para inversiones de carácter estructural, como ya se señaló en la anterior sección. Considerando el rubro de gastos generales y de personal, que suponen el 72% en el 2014, se evidencia lo limitado de fondos financieros para inversiones en actividades.

La disminución de la asignación global de la MIDIT para el Plan y la dependencia de otras fuentes de financiación a través de líneas específicas, mina el grado de predicción de la inversión, por lo que el carácter estratégico en la planificación se pierde.

#### Cuadro 6. Evolución del presupuesto del Plan. 2010-2014 (€)

Concepto	2010	2011	2012	2013	2014
General	193.318,00	146.238,39	138.474,00	129.930,00	155.760,34
Personal	44.000,00	52.502,99	80.680,00	80.680,00	80.680,00
Trabajos realizados otras empresas	32.000,00	17.900,00	27.000,00	4.000,00	54.972,48
Proyectos innovadores		138.210,09			
Producto local			74.432,00	61.315,00	9.680,00
Turismo			7.800,00	50.185,00	24.810,00
Energía			6,00	6,00	1.210,00
Colaboración público-privada			1.800,00	79.639,93	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>269.318,00</b>	<b>354.851,47</b>	<b>330.192,00</b>	<b>405.755,93</b>	<b>327.112,82</b>

Fuente: UTG (Junio, 2014)

Por ejes, destaca la baja inversión en el área de energía, por la reprogramación, un descenso substancial en el de producto local (agroalimentario) del 2012 al 2014, en turismo se mantiene del 2013 al 2014, ya que hay que considerar el rubro trabajos realizados por otras empresas, y en colaboración público-privada se explicita una

inversión sólo en 2013. El presupuesto va respondiendo a las prioritizaciones de algunos grupos meta y a los fondos disponibles. Destaca la ejecución financiera del total de lo presupuestado por lo que cabe destacar la gestión eficiente de los recursos.

Las fuentes principales son la MIDIT (con las aportaciones de los tres ayuntamientos, de aproximadamente el 56%) y el SOC, a través de la convocatoria de proyectos innovadores, Agentes de Ocupación y Desarrollo Local (AODL) y el Programa de entidades locales, que es anual (38%).<sup>1</sup> Esta manera de planificar también limita en cierta medida la forma de ejecutar dichos recursos, ya que responden a objetivos del SOC y de la Unión Europea en las líneas correspondientes y los requisitos administrativo-financieros de la MIDIT. Una dificultad añadida es la deuda del ayuntamiento de Tivissa con la MIDIT, lo cual aumenta la incertidumbre, no sólo en el presupuesto para el Plan sino también en su apropiación del mismo.

La UTG gestiona el presupuesto y lo actualiza por fuentes de financiación. En base a dicho presupuesto, se han ido organizando las actividades planteadas. Con un equipo modesto de dos personas, se ha ido poniendo a disposición los medios para la organización de las actividades previstas y no se constata que haya habido dificultades.

En cuanto a los procedimientos, la UTG ha gestionado la financiación externa del SOC (p.ej. programa innovadores) de manera eficiente para contribuir a los objetivos del Plan. A pesar de exigir procedimientos europeos debido a la cofinanciación del Fondo Social Europeo, la UTG ha sabido responder bien a dichos requisitos de orden administrativo-financiero a pesar de su complejidad.

Otra debilidad en materia presupuestaria es la pérdida de partidas asignadas pero no ejecutadas como fue el caso de una actividad con la Universidad Rovira i Virgili. Dicha partida no se puede reprogramar, debido a que hay que devolverlas. El problema en este caso fue una mala calidad de resultados en la actividad por débil justificación administrativa-financiera, teniendo un efecto negativo en la actividad prevista en materia de turismo.

Otra limitación es la incapacidad de la MIDIT de adjudicar subvenciones por lo que la tipología de inversiones se reducen a actividades vinculadas al encargo de estudios específicos, visitas locales u organización de eventos.

En cuanto la **ejecución de las actividades**, el siguiente cuadro ofrece una visualización resumida de los diferentes ejercicios del plan.

<sup>1</sup> Otras son menores, los ingresos de la nave (4,2%), la Asociación de Municipios en Áreas con Centrales Nucleares –AMAC- (1,3%) y la Diputación de Tarragona (1%), siendo éstos porcentajes aproximados.

### Cuadro 7. Actividades, productos y resultados del Plan Estratégico MIDIT 2020

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades y productos (eficiencia) y resultados (eficacia)</b>
<b>2010-2011</b>	
Coordinación del Plan	Visitas centro de promoción de negocios; proyecto Catcentral 2.0 innovación, talento etc.; Promoción productos agroalimentarios Ribera d'Ebre; Forum Valles Empren (COPEVO)
Favorecimiento de espacios de relacionamiento entre sector público y privado	Jornada técnica empresarial II+Investigación de expertos por eje; Asistencia agro: 42 personas, turismo, 38 y gestión forestal, 35.
Valorización del sector agroalimentario	Estudio para mejorar calidad productos locales
	Plan de márketing productos locales
	Identificación de empresas con productos locales de calidad e interrelación consumo-producción
	Reuniones de seguimiento con productores locales (1 reunión inicial+3 de seguimiento)
<i>Resultados</i>	
Plan en marcha y jornadas técnicas celebradas con éxito (Valoración positiva por parte de los participantes, alta participación de sectores turístico y agroalimentario). UTG asistiendo a actividades de promoción económica. 3 estudios vinculados al sector agroalimentario en fase de elaboración. Buena predisposición de grupos a participar en estudios. Feria local de productos para 2012 se concreta de manera conjunta.	
<b>2011-2012</b>	
Coordinación del Plan	
Favorecimiento espacios de relacionamiento entre sector público y privado	Visita contraste Uldecona
	Reuniones productores locales
	Visitas bodegas
Valorización sector agroalimentario/turístico	Estudio para mejorar calidad productos locales
	Plan de márketing productos locales
	Identificación de empresas con productos locales de calidad e interrelación consumo-producción
	Cata de vinos en establecimientos turísticos MIDIT febrero 2012
	Cata de aceite en establecimientos turísticos mayo 2012
	Feria productos locales abril 2012
	Visita centro cívico Montseny a la MIDIT
Mapa de bodegas	

	Curso de formación IDETSA a la introducción de la cata de vinos
<b>Resultados</b>	
Se da continuidad a fomentar la interacción entre el sector turístico y el agroalimentario, manteniendo la feria de producto local y visitas (a enclaves turísticos y bodegas) e introduciendo las catas, valorizando el producto local y el turismo integrado en la MIDIT. IDETSA, tras el éxito, incorpora un curso de cata de vinos en su oferta formativa. Más débiles son los resultados vinculados a la mejora de la calidad de la producción agroalimentaria y a una comercialización conjunta.	
<b>2012/2013 Programa Innovadores: Ocupación diversificada</b>	
Mejorar la calidad de la ocupación	Edición del Plan y reglamento interno de la UTG, implantación de la UTG, selección de proyectos
Mejorar la cualificación	Implantación marca excelencia turística (Selección de participantes para marca de excelencia turística; Diagnóstico de los establecimientos; definición funcional del proyecto; Definición de los requisitos de trabajo; selección de auditores; auditorías piloto)
	Estudio de necesidades formativas
Impulsar sectores emergentes	Dar a conocer ejes estratégicos del plan
	Estudio de biomasa
	Estudio lecciones diversificación económica
	Estudio de viabilidad de patentes
	Producto de turismo de interior Muntanyes Endins editado
	Plan de trabajo universidad empresa (Energía eólica marina y energía de biomasa)
<b>Resultados</b>	
<i>Los indicadores principales de resultados analizados positivos: abarcan la participación de empresas en acciones de formación (238 sobre 25), la participación de empresas en procesos de mejora de calidad (20 sobre 25), y las personas que han mejorado su empleabilidad (72 sobre 25). Más débiles aparecen la creación de empleo (0 de 10) y la participación de personas en procesos de formación (8 sobre 50).</i>	
<b>2013</b>	
Creación del fondo de inversión territorial	Elaborar plan de trabajo; Definición de estructura del fondo y Definición del instrumento de financiación; Definir requerimientos para proyectos; Seminarios de intercambio; Acompañamiento y Elaboración indicadores
	<i>Productos</i>
	<i>Protocolo de adhesión y de proyectos elaborados; Reglamento funcionamiento elaborado; Informe de seminarios con conclusiones.</i>
	<i>Resultados</i>
	Fondo creado pero no en funcionamiento; 3 ejes (de 2 previstos) definidos; No hay dotación aunque se esperaba; Aún sin proyectos (se esperaba 1) y sin AT; 3 de 4 empresas adheridas; Reglamento elaborado; 12

	de 15 miembros esperados; Protocolo elaborado; 1 seminario de 2 hecho con 50 participantes (de 25); 1 de 2 informes hechos; 1 de 4 sesiones de trabajo; 1 informe de trabajo sin publicar, indicadores sin publicar.
Formación en sectores estratégicos	<p>Definición e implantación de la formación identificada previamente; Definición para Fondo Territorial de Becas; Implantación postgrado sector energético; Estudio para creación de centro de eficiencia energética y energías renovables; Dinamización de un plan de formación para agentes públicos/privados para dar seguimiento a acciones formativas; III Jornadas MIDIT; Difusión; Elaboración indicadores</p> <p><i>Productos:</i> Protocolo de asignación de becas; Informe sobre plan de acción de formación de postgrado en sector energético nuclear; Informe de propuesta para centro integral de formación y versión ejecutiva para difusión y programación de un plan de implantación; Protocolo de adhesión de participantes; Reglamento de funcionamiento del plan; Plan de acción para implantación de módulos de FP, No obtenido</p> <p><i>Resultados</i></p> <p>3 de 5 acciones formativas con 37 alumnos (75) y 1 empresa (de 10); Becas definidas y protocolo realizado; Plan de formación integrado en el fondo de inversión territorial (previsto estaba 3 reuniones, 5 propuestas de acción, con participación pública (1) y privada (2 asociaciones empresariales y 4 grandes empresas); No hay empresas del sector turístico involucradas (6 previstas) en módulos de formación profesional en IES ni propuesta de solicitud al departamento de enseñanza de módulos de formación profesional; 73 asistentes a jornadas MIDIT (de 120 previstos), 2 empresas agro (de 5), 4 de turismo (de 6) y 5 de energía (de 4); Indicadores sin publicar aún; Sin informe de indicadores de referencia establecidos.</p>
Fórum de opinión turística	<p>Establecimiento del foro; Elaboración propuestas de mejora; Difusión pacto de calidad y del Foro; Definición indicadores</p> <p><i>Productos:</i> Informe de viabilidad de propuestas surgidas del Foro de opinión; Informe de mejoras para conseguir mayor competitividad en el sector</p> <p><i>Resultados</i></p> <p>Foro constituido (físico y virtual); 3 sesiones de trabajo (realizadas de 3); 3 empresas nuevas adheridas al pacto de calidad (del 50% establecido, logrado); 1 informe de propuestas (sobre 2); No se han publicado indicadores ni informe con indicadores de referencia</p>
Transformación del producto local y plataforma conjunta de venta	<p>Programación espacios de conocimiento; Definición de seminarios sobre calidad de productos; Realización de seminarios; Jornadas de sensibilización con Fundación Alicia; Definición criterios para funcionamiento de plataforma del sector; Difusión y elaboración indicadores</p>

	<p><i>Productos:</i> Informe sobre el modelo de funcionamiento, gestión y explotación de la plataforma, no obtenido; Informe de viabilidad sobre la marca de calidad, con la definición de criterios y requisitos, sistema de certificación y modelo de explotación, no obtenido; Documento de aplicación de productos locales transformados en la cocina</p> <p><i>Resultados</i></p> <p>1 espacio para dar a conocer producto agroalimentario local en establecimiento turístico (de 4 planteados); No se ha obtenido 1 propuesta consensuada pública y privada para mejora de calidad de producto con 4 sesiones de trabajo, 15 participantes y convenio con el Instituto de Investigación y Tecnología Agroalimentarias (IRTA) (No se ha logrado); 10 empresas (de 5 previstas) han participado en sesión con Fundación Alicia (productos locales transformados en la cocina) en enero de 2014; 1 sesión de trabajo (de 2) sobre la plataforma de venta conjunta de productos locales; Protocolo criterios de funcionamiento de plataforma no se ha logrado; 3 nuevas empresas entran en plataforma (no se indica si se logra el 50% de productores planteados en diseño); No se han publicado indicadores ni informe con indicadores de referencia establecidos</p>
--	--

*Fuente: Elaboración propia basada en memorias 2010-2011 y 2011-2012 (MIDIT ocupación), 2012 (Programa Innovadores), 2014 (memoria final MIDIT competitividad y diversificación).*

De las actividades previstas en los diferentes planes, no todas se han llevado a cabo. No obstante, la mayoría de las actividades realizadas se han hecho con eficiencia y han dado lugar a productos de calidad razonable.

En el **ámbito turístico y agroalimentario**, destacan las actividades y productos vinculados a la valorización y mejora del conocimiento sobre el producto local (visitas a enclaves turísticos del territorio, feria de producto local, catas, jornadas de sensibilización con Fundación Alicia, visita poblado Ibérico, a cooperativa Vandellòs). Por otro lado, las jornadas técnicas empresariales, también se valoran positivamente por los actores participantes de todos los sectores, incluyendo los productos presentados como el estudio de lecciones aprendidas. La calidad de los productos turísticos (Muntanyes Endins, mapa de bodegas) es satisfactoria, aunque en la actualidad su uso y efectos no se han analizado.

Más débiles se constata la calidad de la marca de excelencia turística, con el sello de calidad tras las auditorías a establecimientos y los estudios de márketing local y mejora de calidad de la producción que no se finalizaron. También las actividades que han buscado promover una comercialización conjunta, tanto entre ambos sectores como en el sector agroalimentario, no han logrado una respuesta suficientemente positiva.

Aún incipientes son los productos del foro de opinión turístico, que ha convocado algunas reuniones o el fondo de inversión territorial, cuya viabilidad político institucional está en estudio por parte de las áreas de intervención y secretaria de la MIDIT como paso previo al análisis de su viabilidad económica. También el análisis del producto turístico diferenciado para la región iniciará el trabajo en 2014, por lo que no se puede valorar su calidad.

En el **ámbito de energía**, siendo de calidad aceptable el estudio de biomasa y de patentes, no se les ha dado uso. La red de calor promovida por la administración pública local aún no se ha implantado. Dicho estudio de biomasa daba orientaciones estratégicas para ello.

En **temas transversales**, los productos de comunicación y difusión (diferentes páginas webs del Plan, la MIDIT, etc.) presentan alta calidad, promoviendo participación también a través de internet y redes sociales

Las **actividades** que se **planifican** se hacen desde el equipo técnico del Plan, se concertan con la Presidencia de la MIDIT y se explican en el Pleno. La concertación con la presidencia de la MIDIT previa a la discusión en el Pleno ha mejorado la eficiencia en cuanto a la aprobación de las actividades.

Sin embargo, dicha planificación no se hace de manera conjunta con los tres municipios, sino que se propone desde el equipo técnico del Plan y no se deriva de un proceso participativo amplio con todos los grupos meta ni los socios. De nuevo, la planificación se realiza basada en el plan original, los recursos disponibles y una cierta participación de los actores involucrados que participan activamente, aunque no son numerosos ni su participación de una intensidad notable.

El **seguimiento de las actividades** también se lleva a cabo desde la UTG, realizándose de manera ágil y eficiente, que incluye la difusión de las mismas y la apertura de canales para su valoración. Las diversas memorias de actividades del Plan corroboran dicha valoración por el propio equipo de la UTG, mientras que medios como internet y las redes sociales reflejan valoraciones de socios institucionales y de la ciudadanía de la zona. Los **productos** resultantes se encuentran bien sistematizados en la web, donde se constata el buen trabajo de visibilidad que se hace desde la UTG. Más débil es el seguimiento del uso de dichos productos.

Como ya se ha mencionado, la **estructura** que se estableció para el Plan, ha consistido en la UTG, formada por dos personas, la coordinadora y una técnico de apoyo. No se nombró ni el gerente del Plan, ni se instauró la Comisión de Seguimiento para dar orientación político-estratégica al Plan con participación de todas las fuerzas políticas, ni se formó el Consejo Consultivo de amplia participación por parte de la sociedad civil y el sector privado. En este sentido, la participación de las entidades socias se plantea puntualmente según la actividad prevista así como la de los grupos meta, ya que no hay una estructura de gestión e implementación compartida ni institucionalizada. Ello sí es una debilidad que ha tenido incidencia en el grado de participación y de apropiación del Plan por parte de los grupos meta.

Aunque no existe ningún acuerdo contractual para la gestión del Plan en su conjunto de cooperación público-privada, es un principio de intervención que se trata de garantizar en las acciones.

Con el sector agroalimentario también se busca la colaboración directa con el sector privado, aunque de nuevo, no hay estructuras consolidadas para tal diálogo de manera más estructurada más allá del Foro Turístico.

La **comunicación** se evidencia como buena entre la UTG y los actores involucrados y los grupos meta. Ésta ha mejorado también con el tiempo, especialmente en claridad y transparencia en la comunicación electrónica, valorada positivamente por algunos de los operadores privados (grupos meta). Las entidades socias también valoran positivamente las convocatorias y anuncios de actividades por parte de la UTG.

### III.4. EFICACIA

El cuadro anterior (Cuadro 7) refleja de manera resumida algunos de los resultados y su relación con las actividades planteadas. La eficacia del Plan presenta algunas debilidades, a pesar de la eficiente implementación de las mismas, ya que los resultados no representan aún, las metas planteadas inicialmente. Asimismo, aunque los logros contribuyen a la diversificación económica del territorio, no se ha logrado hacerlo en la dimensión buscada. La eficacia ha estado condicionada por la débil priorización política y débil institucionalización de las acciones, además del cambiante foco estratégico y las dificultades de articularse a acciones de mayor

impacto debido a las debilidades estructurales de los sectores agroalimentario y turístico en la zona. También es difícil derivar un análisis de mayor profundidad debido a la falta de indicadores de resultados para todo el plan.

En una **primera fase** del Plan los resultados iban orientados hacia garantizar la coordinación del propio Plan, favorecer espacios de relacionamiento entre el sector público y privado y valorizar el sector agroalimentario y turístico en la MIDIT. Se puede constatar que se cumplió con el primero, aunque no se institucionalizó un Plan estratégico en el nivel político inicialmente previsto, ni le asignaron los recursos humanos y financieros planteados en el diseño original.

También se logró generar una actitud de apertura entre el sector agroalimentario y turístico, al menos entre algunos operadores, y al interior de cada sector en los diferentes municipios. El Plan ha contribuido a promover esta interacción que podrá generar productos turísticos diferenciados y una mayor presencia del producto local en la oferta turístico-gastronómica territorial. La interacción entre el sector público y privado se observa como un reto, no obstante, el Plan, definiendo sectores concretos y actividades muy específicas ha logrado mejorar dicha interlocución, siendo un eje a respetar casi en todas sus actividades.

En dicha primera fase, se percibió cómo la profundización de trabajar con el sector turístico de los tres municipios, integrando los diferentes productos ha generado mayor aceptación y ha presentado menores dificultades que en el sector agroalimentario. El sector agroalimentario presenta mayores problemas estructurales, vinculados a factores que salen fuera del alcance de un Plan como éste, p.ej. inversión en infraestructura para el desarrollo económico rural, existencia de políticas autonómicas y nacionales de apoyo al sector o personal cualificado con voluntad de dedicarse al campo.

En resumen, mientras el Plan ha contribuido a mejorar en cierta manera la interacción entre el sector público y privado y la valorización del producto local, no logró efectos en una comercialización conjunta ni en la calidad de la producción agroalimentaria local. Se sugiere que además, aparte de razones institucionales y políticas, hay factores organizativos y empresariales, como la falta de masa crítica de productores locales (sobre todo las cooperativas de la zona) y débil organización de los mismos que condicionan negativamente resultados en la mejora de comercialización y la mejora de la calidad de producción.

Los grupos meta aquí se han beneficiado puntualmente de las acciones, como algunos operadores turísticos y de restauración, así como del sector agroalimentario, sobre todo las cooperativas y productores locales. El centrarse en ellos facilita avances en las actividades.

En una **segunda fase**, financiada con la línea de programas innovadores del SOC, el foco se puso en mejorar la ocupación e impulsar sectores emergentes. Esta iniciativa, aunque coherente con el Plan y de interés a profundizar, exigía aún más acciones de mayor impacto. Los resultados más visibles están relacionados con la

mejora de la empleabilidad de profesionales, a la participación de las empresas en acciones de formación y en procesos de mejora de calidad, con el sello MIDIT 2020. Sin embargo, no se crearon empleos adicionales y el interés de profesionales por participar en procesos formativos no generó suficiente implicación. Aquí la definición de dichos objetivos de un alto grado de ambición han afectado negativamente. Aparte, el estudio realizado para biomasa no conllevó a su uso por parte de las entidades públicas locales para establecer una red de calor local debido a la falta de decisión política, ni el de energía eólica resultó en alguna actividad, dado que el contexto normativo ha minado el interés por las energías renovables. El producto turístico Muntanyes Endins fue valorado positivamente, pero su uso no ha sido promovido por estar más orientado al turismo de costa que quiera descubrir el interior de los municipios siendo los efectos limitados. Mientras, la vigencia del sello de calidad MIDIT 2020 también se cuestiona por parte de los operadores, ya que no les reporta beneficios específicos.

Aquí se abrieron los grupos meta hacia los desempleados y emprendedores siendo grupos objetivo de mayor complejidad y que requieren otro tipo de atención. Es verdad que se ha trabajado con IDETSA cuyo grupo objetivo los incluye, no obstante, la mezcla de estos con empresas del sector turístico y agroalimentario requiere un mayor esfuerzo.

En la **actual fase del Plan**, los nuevos ejes se centran en instrumentos específicos para la promoción económica, crear un fondo de inversión territorial, continuar con la formación estratégica, establecer un fórum de opinión turística y promover la transformación del producto local y la venta conjunta.

Mientras, el fondo de inversión aún no está en funcionamiento. Se cuenta ya con borrador de reglamento, pero está pendiente el análisis de su viabilidad, para lo cual se ha contactado con la Fundación Seira. Asimismo, tampoco existe aún el número de socios suficiente ni una dotación financiera comprometida. En este sentido, la situación para el establecimiento de un fondo es aún muy incipiente y se encuentra en fase de pre-análisis y viabilidad técnico-política e institucional.

En cuanto a la formación, los resultados son aún limitados, ya que no hay seguimiento del uso y/o efectos de la misma en los sectores definidos u otros emergentes. Incluso sobre las jornadas MIDIT, que cuentan con gran apoyo y valoración muy satisfactoria, no se puede especificar sus resultados concretos aparte de contribuir a la interacción entre municipios y entre sectores.

De manera más específica, el foro de opinión turística constituido, aunque aún incipiente y con débil apropiación por parte de los operadores, podría ser una plataforma continua de participación abierta también al sector agroalimentario local conjuntamente con el turístico para proponer acciones concretas en el territorio. Aún es pronto para constatar sus efectos. Se ha logrado dar continuidad a la feria de producto local de manera satisfactoria.

En el ámbito de producto turístico nuevo, éste aún es incipiente, ya que durante el próximo otoño se elaborará una nueva propuesta. La marca turística de Terras del Mestral aparece como sello aglutinador que podría generar un nuevo impulso a ambos sectores a la vez, el agroalimentario y el turístico.

En cuanto a los resultados específicos en el sector agroalimentario, estos son muy incipientes. Apenas se ha avanzado para mejorar la calidad del producto ni en la comercialización conjunta. Algunas reuniones con el sector han generado ideas, p.ej. para lanzar una aceitera común por parte de las cooperativas, pero no ha habido acuerdo con el sector de restauración. Aquí aparte de factores organizativos, empresariales y de falta de consenso entre el propio sector, existen debilidades estructurales que inciden en precios altos para el producto local que no facilitan la profundización de resultados.

Cabe destacar algunos **efectos positivos no esperados**, como la creación de la asociación de restauradores de Vandellòs i l'Hospitalet de l'Infant, indirectamente motivada por algunas actividades del Plan, que pudiera tener efectos positivos para la dinamización del sector y mejora de la calidad del empleo en el sector en el futuro. Un evento organizado por la UTG con blogueros de viajes también tuvo efectos positivos sobre otros medios de comunicación, mejorando la visibilidad del territorio.

Tanto la nueva marca Terras del Mestral como la propuesta de nuevo producto turístico puede también generar efectos positivos para acelerar avances hacia el objetivo de MIDIT 2020, aunque aún no se puede hacer observaciones. Una propuesta de nuevo producto turístico que aglutine y ayude a reflejarse a ambos sectores fomentará la proyección de manera positiva en la zona. También un acuerdo entre cooperativas y los restauradores en materia de aceite, aún en negociaciones, puede sentar nuevas bases positivas para que ambos sectores integren mejor su oferta.

En materia de si se ha alcanzado el **objetivo específico**, cabe constatar que aun habiendo contribuido a algunos efectos de mejora del conocimiento de la oferta turística en los tres municipios y del producto local, así como mejora en la interlocución entre los dos sectores y entre municipios y entre el sector público y privado, la diversificación continúa siendo un reto en el territorio de la MIDIT. El Plan ha ayudado a mejorar las sinergias entre el sector agroalimentario y turístico, pero ha sido débil impulsando emprendeduría y profesionalizando los sectores, ambas actividades más ligadas a la labor de IDETSA y profundizando efectos de diversificación en otros sectores, así como creando más y mejor empleo.

Se ha demostrado que el Plan MIDIT 2020, con su presupuesto disponible e institucionalización política actual, su proyección se limita a promocionar sinergias territoriales para el turismo local entre los tres municipios, así como con el sector agroalimentario local, a partir de una interlocución estratégica entre el sector público y privado. Tanto la falta de priorización política, la débil asignación

presupuestaria y escasa vinculación a políticas de fomento económico más estructurales, la falta de cohesión entorno a objetivos específicos hacen que diversificar la economía en un territorio como la MIDIT continúe siendo un reto.

En la actual fase, se trabaja con todos los grupos meta, empresas de los sectores clave, emprendedores, desempleados/as y demás, lo cual también continúa dificultando centrar estratégicamente el Plan.

Cabe destacar en eficacia la positiva actuación de la UTG en materia de **visibilidad** en los medios, ya sea internet y redes sociales. Se encuentran materiales de los eventos, opiniones y comentarios y sistematizaciones que ayudan a entender lo que hace el Plan MIDIT 2020. Ello también ha incidido positivamente en la participación de la ciudadanía en algunos eventos, y de manera regular sobre los diferentes temas, así como el uso de dicho material para otros artículos de diferentes medios.

### **III.5. IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD**

Hasta la fecha el **impacto** del Plan MIDIT 2020, más allá del objetivo específico, es limitado. En materia de mejorar la competitividad económica y profundizar la diversificación territorial, el Plan, actualmente, está limitado en su diseño, asignación presupuestaria y de personal, así como en sus estructuras de institucionalización técnico-política. De continuar con esta configuración, es muy difícil aumentar efectos. Por otra parte, una de las fuentes de financiación adicionales aparte de las contribuciones de los tres ayuntamientos, que son los planes anuales de ocupación del SOC, hacen difícil planificar acciones de carácter estratégico, dado que no es posible anticiparse al apoyo político y de inversión potencial proveniente del propio SOC.

El potencial de impacto puede ampliarse si el Plan lograra ser priorizado por la MIDIT como un instrumento vertebrador clave, asignándole más recursos, articulándose a ámbitos territoriales más amplios en las actuaciones turísticas y agroalimentarias (otros Consejos Comarcales, Diputación, Generalitat) y centrándose en un número reducido de acciones estratégicas (sinergias entre sector agroalimentario y turismo y turismo diferenciado) con un grupo meta muy claro (operadores turísticos y de restauración y cooperativas/productores locales interesados en promoción/comercialización local/territorial).

La **sostenibilidad** del Plan muestra debilidades que se basan en una sostenibilidad financiera incierta, una institucionalización y apoyo político débiles y una apropiación limitada por parte de los grupos meta. Debido a ello, actualmente, el Plan MIDIT 2020, perdiendo carácter estratégico, con una reducida pertinencia se ha ido centrado en acciones específicas viables y apoyadas por los grupos meta, centradas en promoción del turismo diferenciado y en la articulación de los sectores turístico y agroalimentario.

La **sostenibilidad financiera** no está garantizada hasta el 2020. El presupuesto de la UTG tiene vigencia hasta el 2015, año electoral que determinará su continuidad. Aparte de la voluntad política de los tres municipios, será

determinante ver las implicaciones de la nueva normativa de administración pública local ya aprobada y eventualmente alguna otra normativa que incida en la organización administrativo-financiera y política de Cataluña.

La **institucionalización** existente del Plan MIDIT 2020 depende de la UTG, formada por la coordinadora y una técnico de apoyo, y no muestra gran apropiación política por parte de otros actores como los alcaldes o el resto de fuerzas políticas. Ello va estrechamente ligado al **apoyo político al Plan** que es cuestionado por los tres alcaldes de la MIDIT. La UTG se mantiene como estructura para ejecutar acciones específicas y con la proyección eventual de la llegada de fondos adicionales para municipios y mancomunidades con centrales nucleares. En caso de elecciones donde cambien las fuerzas políticas dicha institucionalización y apoyo políticos podría incluso disminuir. No obstante, es pronto para constatar posibles efectos futuros. En materia de políticas de ocupación de la Generalitat, aún no se puede constatar un apoyo claro a los territorios como hasta ahora. Mientras el plan anual no incluye ya medidas específicas para ello, la nueva Ley del servicio público de empleo menciona explícitamente la importancia de la concertación territorial y el plan operativo del Fondo Social Europeo, más generalista, deja a la Generalitat la elección de líneas de inversión, aunque no hay ninguna específica que incluya acciones de desarrollo local y/o diversificación de la ocupación.

Las acciones del Plan MIDIT 2020 no cuentan con una alta **apropiación** por parte de los **operadores del sector turístico y agroalimentario**. La UTG es valorada muy positivamente por sus acciones y actitud colaboradora y eficiente, pero no se percibe de dichos grupos meta un algo grado de apropiación. La nueva marca, Terras del Mestral, puede incidir positivamente en revertir algo esta percepción, así como la propuesta de nuevo producto turístico y un eventual acuerdo entre las cooperativas y el sector de la restauración.

## IV. CONCLUSIONES

---

Mientras la pertinencia inicial del Plan MIDIT 2020 era muy alta, la actual ha disminuido considerablemente debido al cambio de contexto político, institucional y a las necesidades de los grupos meta. Mientras la eficiencia se valora positivamente, tanto la eficacia como el impacto y la sostenibilidad presentan debilidades que, si se quieren asegurar algunos logros planteados en el Plan, exigen algunas acciones. En resumen, el plan estratégico ha perdido su carácter político-estratégico para convertirse en una suma de acciones puntuales que responden en la medida de lo posible a algunas demandas de los sectores meta.

La **pertinencia** del Plan Estratégico de la MIDIT ha disminuido su vigencia respecto al contexto en el momento de su formulación. El Plan Estratégico en la actualidad ha perdido relevancia, debido tanto a cambios del contexto político, como del institucional y de las necesidades de los grupos del sector agroalimentario y de energía. Esta debilidad no se refleja de la misma manera en el sector turístico, donde los operadores mantienen necesidades similares a las que tenían en el período de su formulación. También el ámbito de la biomasa, con una reciente normativa de la Generalitat aprobada, podría aumentar el potencial de trabajar en el sector a medio plazo.

El **diseño** original del Plan presenta una lógica coherente y clara. Sin embargo, en el momento de su formulación no se definieron los riesgos y supuestos para definir acciones correctivas o alternativas. Asimismo, hay algunas debilidades como la alta diversidad de grupos meta y la débil inclusión de indicadores específicos de resultados que se reflejen en un único documento de planificación y seguimiento. La actualización del Plan para reaccionar ante los cambios de contexto se valora positivamente ya que ha permitido centrarse en acciones viables y compartidas por algunos de los grupos meta.

En la lógica de intervención actual, el Plan se centra en promover la interlocución entre el sector público y privado de manera transversal (p.ej. con el foro de opinión turística) y sinergias entre el sector agroalimentario y turístico de los tres municipios. Ambas reflejan una alta pertinencia, así como diferenciar el turismo de la zona integrando el turismo de costa con el de interior (creación de producto turístico). No obstante, también se continúa con instrumentos de promoción económica (foro de inversión territorial) y del empleo (orientación, formación y acompañamiento laboral), cuya pertinencia, aún es incipiente. Esto último forma parte de las acciones de IDETSA, por lo que es importante diferenciar las ventajas comparativas del Plan de la MIDIT para centrarse en ello o buscar otros nichos, como los mencionados, las sinergias entre el sector turístico y agroalimentario, entre los tres municipios, y entre el sector privado y el público.

Seguir trabajando en el ámbito energético ha perdido vigencia totalmente, quedando aún pendiente el trabajo en biomasa con un cierto potencial tras la

aprobación de una nueva normativa sobre el uso de bosques. En el ámbito turístico, como se mencionó, las acciones de promoción y articulación entre operadores turísticos de la zona y entre éstos y los productores locales, sigue ofreciendo potencial. Mientras en el sector agroalimentario, la mejora de la calidad de la producción local y la comercialización conjunta, aun siendo pertinente, no se puede avanzar por debilidades estructurales, por lo que se ha centrado el trabajo en la articulación de dicho sector con el turístico. El inicial componente institucional ya no se trabaja por la débil institucionalización del Plan MIDIT 2020.

Aunque existe un diseño original reflejado en el plan inicial que ha servido de orientación, la planificación se ha hecho anualmente. Ésta ha ido ampliando grupos meta y nuevas actividades según su viabilidad. No obstante, indicadores de resultados, medidas alternativas para responder a los riesgos y la coherencia de algunas actividades no se muestran de manera clara. Una mayor implicación de los grupos meta centrales (operadores del sector turístico y agroalimentario) podría mejorar también la apropiación.

La **eficiencia** de la gestión se valora positivamente. Mientras que los medios como insumos se gestionan de manera transparente, las actividades se ejecutan de manera satisfactoria para los actores involucrados y los grupos meta y los productos generados también son valorados de manera satisfactoria, p.ej. las ferias de producto local, las visitas a enclaves turísticos de la zona, las reuniones de sensibilización sobre producto local y los materiales (mapa de bodegas, catálogo turístico). Otros son aún incipientes, como el foro de opinión turística o el fondo de inversión territorial. Una cierta debilidad se constata en la contribución de algunos socios y grupos meta en dicha ejecución, ya que se percibe una participación débil (tanto de entidades colaboradoras como de operadores), debido también a una carente estructura institucionalizada sólida y a incipientes estructuras de participación más allá de las redes sociales e internet.

La **eficacia** del Plan presenta algunas debilidades, a pesar de la eficiente implementación de las mismas, ya que los resultados no representan aún, las metas planteadas inicialmente. Asimismo, aunque los logros contribuyen a la diversificación económica del territorio, no se ha logrado hacerlo en la dimensión buscada. La eficacia ha estado condicionada por la débil priorización política y débil institucionalización de las acciones, además del cambiante foco estratégico y las dificultades de articularse a acciones de mayor impacto debido a las debilidades estructurales de los sectores agroalimentario y turístico en la zona. Hay que destacar que la UTG ha sido creativa a la hora de plantear actividades que han generado efectos no esperados (p.ej. actividad con blogueros de viajes que tuvo efectos positivos en otros medios de comunicación).

Se ha demostrado que el Plan MIDIT 2020, con su presupuesto disponible e institucionalización política actual, su proyección se ha limitado a promocionar sinergias territoriales para el turismo local entre los tres municipios, así como con el sector agroalimentario local, a partir de una interlocución estratégica entre el

sector público y privado. Tanto la falta de priorización política, la débil asignación presupuestaria y escasa vinculación a políticas de fomento económico más estructurales, la falta de cohesión entorno a objetivos específicos hacen que diversificar la economía en un territorio como la MIDIT continúe siendo un reto. Otros factores que han debilitado la eficacia están relacionados con la débil ejecución del componente institucional, que se ha reflejado en una difícil articulación público-pública, y en una mejorable articulación público-privada.

Hasta la fecha el **impacto** del Plan MIDIT 2020, más allá del objetivo específico, es limitado. En materia de mejorar la competitividad económica y profundizar la diversificación territorial, el Plan, actualmente, está limitado en su diseño, asignación presupuestaria y de personal, así como en sus estructuras de institucionalización técnico-política. De continuar con esta configuración, es muy difícil aumentar efectos.

El potencial de impacto puede ampliarse si el Plan lograra ser priorizado por la MIDIT como un instrumento vertebrador clave, permitiéndole una planificación a más largo plazo, asignándole más recursos, articulándose a ámbitos territoriales más amplios en las actuaciones turísticas y agroalimentarias (otros Consejos Comarcales, Diputación, Generalitat) y centrándose en un número reducido de acciones estratégicas (sinergias entre sector agroalimentario y turismo y turismo diferenciado) con un grupo meta muy claro (operadores turísticos y de restauración y cooperativas/productores locales interesados en promoción/comercialización local/territorial).

La **sostenibilidad** del Plan muestra debilidades que se basan en una sostenibilidad financiera incierta, una institucionalización y apoyo político débiles y una apropiación limitada por parte de los grupos meta. Debido a ello, actualmente, el Plan MIDIT 2020, perdiendo carácter estratégico, con una reducida pertinencia se ha ido centrado en acciones específicas viables y apoyadas por los grupos meta, centradas en promoción del turismo diferenciado, en la articulación de los sectores turístico y agroalimentario.

## V. RECOMENDACIONES

En cuanto a la **pertinencia**, dado que el contexto político es incierto, con la consulta sobre autodeterminación en otoño del 2014, y se prevén elecciones en el 2015, este año puede ser un momento para la reflexión sobre la pertinencia del Plan y su actualización, la viabilidad política e institucional y la motivación de los tres ayuntamientos en este proyecto común.

**Recomendación 1 (para la UTG):** Promover un proceso de reflexión estratégica entre los tres ayuntamientos, con los insumos de la evaluación y valorando viabilidad del Plan, voluntad política y con qué prioridades seguir.

**Recomendación 2 (para la UTG):** Dar seguimiento a la nueva ley de aprovechamiento de bosques con el fin de buscar potenciales sinergias con las acciones previstas en el plan inicial de apoyar el sector de la biomasa en el territorio.

Sobre el **diseño** que se ha ido actualizando, hay escaso margen para las recomendaciones, ya que la planificación se ha hecho de manera anual y con un número de acciones reducidas, si se compara con el diseño original. Los esfuerzos para la mejora del diseño se han de centrar en las dimensiones donde la MIDIT tiene ventajas comparativas respecto a otros actores institucionales, como la interrelación de los sectores público y privado, la colaboración entre el sector turístico y agroalimentario y aquélla entre los municipios de la MIDIT y vecinos.

**Recomendación 3 (para la UTG):** Actualizar la planificación en énfasis en el sector de turismo integrado (entre los tres municipios), en el producto agroalimentario local de proximidad y en la sinergia entre ambos;

**Recomendación 4 (para la UTG):** Incluir acciones de sectores emergentes como biomasa (si se dan las condiciones de contexto y existe la motivación política de apoyarlas);

**Recomendación 5 (para la UTG):** Buscar una lógica de intervención estratégica que refleje ventajas comparativas de la UTG, jerarquizando objetivos por orden de importancia, p.ej. en acciones donde otras entidades tienen el liderazgo institucional natural (como puede ser IDETSA en asesoramiento de emprendedores), explicitar un apoyo más puntual y menos estratégico.

**Recomendación 6 (UTG):** Trabajar con un documento de planificación y seguimiento único que incluya indicadores de resultados, no sólo de actividades, medidas alternativas para responder a eventuales riesgos y mejor justificación de cambios respecto a las actividades seleccionadas (p.ej. ahora Fondo de inversión territorial, acompañamiento laboral, etc.).

**Recomendación 7 (UTG):** Implicar más a los grupos meta clave (operadores del sector turístico y agroalimentario) en la planificación.

La **eficiencia**, valorada positivamente, pudiera ser reforzada si se da promueve una mayor implicación de los grupos meta clave (**Recomendación 7**). Ello también puede aumentar la apropiación y, con esto, la continuidad de algunas actividades del Plan.

También una mayor implicación, cooperación directa e incluso la búsqueda de cofinanciación con algunas entidades socias, y, con ello compartir responsabilidades, también podría aumentar implicación en el Plan y mejorar su eficiencia, eficacia e impacto.

**Recomendación 8 (UTG):** Valorar con qué entidades socias se pudiera profundizar la colaboración, cofinanciación y corresponsabilidad en algunas actividades.

La mejora de la **eficacia** e **impacto** pasa por centrarse 1) en actividades estratégicas clave donde la UTG tenga ventajas comparativas clave (interlocución entre sector agroalimentario y turístico, entre municipios y entre sector público y privado) y 2) en grupos meta prioritarios (operadores sector turístico de los tres municipios con voluntad de articularse y del agroalimentario local con productos de calidad y proyección de mejora en su comercialización) (ver Recomendaciones 3-6). Asimismo, la vinculación a otras esferas como los Consejos Comarcales, la Diputación, y/o la Generalitat u otros actores, también del sector privado, es clave, siempre que se parta de una estrategia común con los operadores. La promoción de la visibilidad de los aprendizajes puede ser una manera mejorar la vinculación de entidades socias y la apropiación de los grupos meta.

El siguiente Cuadro puede ser orientativo para la actualización de la pertinencia (Recomendación1 ) y para mejorar la eficacia e impacto de la intervención. No pretende ser exhaustivo, sino recoger la evolución hasta ahora, valorando el potencial de nuevos temas. Se insiste en que lo clave es consensuar con los grupos meta prioritarios en la planificación, contando con el apoyo político-institucional oportuno.

**Cuadro 8.**

Ejes/actividades con débil pertinencia en el contexto de actuación de la MIDIT		Factores que han debilitado/debilitan pertinencia	Prioridades temáticas y de actividades con potencial actual	Factores que potencian pertinencia
<b>TURISMO</b>	Modernización de las infraestructuras de la industria turística (alojamiento, restauración, comercio y servicios).	Falta de dotación económica suficiente del Plan MIDIT 2020	Consolidación del foro de opinión turístico	Nueva marca generando ilusión colectiva
	Modernización de infraestructuras públicas para elevar la calidad del litoral.	Débil apropiación política del Plan MIDIT 2020	Creación de producto turístico	Incipiente asociación turística
			Mejorar interlocución entre sector agroalimentario y turístico, entre municipios y entre sector público y privado	Conciencia incipiente en productores locales
	Otros: Orientación, formación y acompañamiento laboral (transversal)	Competencia natural de IDETSA y/o Ayuntamientos	Valorización del sector turístico	Potencial del producto turístico local articulado (mar y montaña)
	Creación del fondo de inversión territorial	Falta de compromisos financieros y de los actores clave		
Mejorar la calidad de la ocupación, la cualificación e impulsar sectores emergentes (transversal)	Competencia natural de IDETSA y/o Ayuntamientos  Dotación financiera limitada para			

		cambios estructurales necesarios	Otros: Mejorar interlocución entre operadores turísticos de los tres municipios y conocimiento de oferta turística	Éxito en convocatorias
<b>ENERGÍA</b>	Vincular la mayor especialización energética con actividades de mayor valor añadido.	Contexto político y legal muy desfavorable a energías renovables, favorable a alargar vida de centrales nucleares	Analizar viabilidad sector biomasa tras aprobación de nueva ley	Nueva ley/Compromiso del Plan MIDIT 2020 original
	Favorecer una mayor especialización energética.	Falta de visión estratégico-política para profundizar especialización Débil interés del sector energético		
	Otros: Orientación, formación y acompañamiento laboral (transversal)	Competencia natural de IDETSA y/o Ayuntamientos		
<b>AGROALIMENTARIO</b>	Optar por el mantenimiento de zonas con determinadas producciones de origen autóctono, para poder disponer de una producción controlada de altísima calidad	Falta de dotación económica suficiente del Plan MIDIT 2020	Consolidación foro de opinión turístico	Nueva marca generando ilusión colectiva Incipiente asociación turística
	Ampliar la oferta de productos locales del territorio y derivados de los mismos, excluido el aceite y el vino.		Mejorar interlocución entre sector agroalimentario y turístico, entre municipios y entre sector público y privado	Potencial del producto (sobre todo aceite en cuanto a comercialización)

	Establecer circuito de distribución directa de productos locales aceite, vino, "derivados de la avellana", y fruta dulce	Débil voluntad de operadores privados para conformar masa crítica  Debilidades estructurales en productores locales de aceite (organización)  Altos precios de producto local	Valorización sector agroalimentario	conjunta y vino y otros como productos locales ligados al turismo)  Conciencia incipiente en productores locales
	Determinar la idoneidad de la crianza de la cabra blanca como animal autóctono.	Inexistente viabilidad técnico-financiera  Liderazgo privado inexistente	Plataforma de producto local	
	Otros: Orientación, formación y acompañamiento laboral (transversal)	Competencia natural de IDETSA/Ayuntamientos	Otros: Fortalecer institucionalmente cooperativas locales	
	Mejorar la calidad de la ocupación, la cualificación e impulsar sectores emergentes	Competencia natural de IDETSA y/o Ayuntamientos  Dotación financiera limitada para cambios estructurales necesarios		
<b>INSTITUCION</b>			Apoyar procesos que logren mejorar el entorno de las relaciones entre el sector público y privado con el objetivo de alcanzar mayores niveles de interacción	Interacción público-privada, clave en el territorio

		Análisis de los resultados del Plan	Eventual cambio político (Elecciones 2015)
		Coordinación del Plan	Plan aún vigente
		Gestión de la nave	Competencia natural de MIDIT

**Recomendación 8 (UTG):** Establecer una estrategia compartida con los operadores del sector turístico y agroalimentario que abarque al menos el año de planificación, incluyendo hitos y metas, a los que la UTG pueda contribuir y otras entidades se impliquen.

**Recomendación 9 (Presidencia de la MIDIT):** Promover el Plan MIDIT 2020 como herramienta estratégica para aumentar efecto de políticas locales sectoriales (p.ej. actuales medidas de apoyo a la agricultura). Es necesario articular p.ej. el trabajo de la UTG con las cooperativas y la asignación de ayudas más estructurales, para articular el trabajo de acompañamiento organizativo y el de apoyo a la inversión.

**Recomendación 10 (UTG, Presidencia MIDIT, SOC):** Promover evento de visibilidad sobre experiencias y aprendizajes del Plan MIDIT 2020 e invitar también a otros territorios comarcales de Cataluña (aprovechando el lanzamiento de nueva marca Terras del Mestral, si es posible).

Teniendo las recomendaciones 7, 8, 9 y 10 potenciales efectos sobre la **sostenibilidad**, es importante resaltar la necesidad de mejorar la perspectiva en cuanto al apoyo político, la financiación futura y la apropiación de los grupos meta que continúan percibiendo el Plan como una oferta de algunos servicios y actividades. Se trata de una oportunidad de desarrollo territorial que no está siendo aprovechada del todo en un contexto de crisis económica que pudiera contribuir positivamente a mejorar el entorno de ambos sectores, el agroalimentario y el turístico de la zona.

**Recomendación 11 (Ayuntamientos de la MIDIT):** Reflexionar y documentar expectativas del Plan MIDIT 2020 de aquí a 2015 para sector de turismo y agroalimentario.

**Recomendación 12 (Presidencia MIDIT):** Asumir liderazgo del Plan MIDIT 2020, garantizando su sostenibilidad financiera hasta las próximas elecciones, aprovechando posibilidad de articularlo a acciones sectoriales (Agricultura y/o turismo) y otros temas más emergentes (biomasa), y promover otros aliados (otros municipios vecinos, p.ej.) para generar plataforma descentralizada ante nuevo plan operativo del Fondo Social Europeo;

**Recomendación 13 (SOC):** Dar visibilidad a resultados del Plan MIDIT 2020 frente a otros territorios con el fin de poner en la agenda la importancia del desarrollo territorial para la mejora de la ocupación.

**Recomendación 14 (UTG):** Promover estrategias de apropiación por parte de los grupos meta priorizados.

## VI. ANEXOS

### VI.1. ANEXO 1. FASES Y EQUIPO DE TRABAJO

#### **Fase de gabinete**

La fase de gabinete busca sentar las bases del estudio, por lo que será clave consensuar el plan de trabajo y la matriz de análisis con el equipo de la MIDIT, mientras que las expectativas y el objetivo del mismo serán también serán comunicadas al equipo de la MIDIT para que éste pueda transmitirlos a los actores del territorio.

El final de esta fase deberá generar el guión para las entrevistas o grupos focales para el arranque del trabajo de campo. Para ello se proponen las siguientes actividades:

1. **Diseño marco conceptual:** Se elaborará una matriz guía para el trabajo de análisis, con los objetivos del Plan formulados y actualizados para visualizar y formular las preguntas de evaluación. Se discutirá con el equipo de la MIDIT.
2. **Análisis documental:** El análisis documental se llevará a cabo desde el inicio del proyecto hasta la fase de análisis, incluyendo la de campo. Se profundizará el estudio de la documentación generada por el Plan durante su formulación e implementación, por los actores del territorio y derivada del contexto actual, relevante para la MIDIT y su desarrollo y diversificación económicas.
3. **Reunión de arranque vía skype:** El taller de arranque busca socializar los objetivos del estudio, una vez acordados con la MIDIT, para recoger sugerencias adicionales e intercambiar expectativas, aparte de consensuar fechas y disponibilidad para el trabajo de campo. Este taller generará la base de comunicación para la MIDIT hacia los actores del territorio que participarán durante el proceso.
4. **Diseño guión entrevistas y selección de entrevistados/as:** Con la matriz de análisis elaborada y consensuada, el equipo de asistencia técnica preparará el guión de entrevistas y/o grupos focales. Se preseleccionarán aquellos informantes clave para las entrevistas y/o grupos focales.

#### **Fase de campo**

La fase de campo se centrará en levantar la información cualitativa y cuantitativa relevante a través de la interlocución con los actores del territorio. El trabajo de campo utilizará principalmente entrevistas en profundidad semi-estructuradas y, si es oportuno, p.ej. en el ámbito sectorial, se valorará organizar grupos focales.

##### **1. Entrevistas y grupos focales: Ejecución**

Para las entrevistas y grupos focales, se hará una selección de los/as entrevistados/as conjuntamente con la MIDIT procurando integrar las entidades promotoras del Plan, representantes del sector privado y público y de la sociedad

civil de la MIDIT, y otros relevantes, como pueden ser del ámbito de la Generalitat o del Gobierno central (para temas de política nacional, reforma energética y/o reforma de la administración local), de otras municipalidades (para temas comunes de región) y/o de la diputación.

Se buscará contar con los implicados en los sectores productivos donde se trabaja, turismo, agricultura y energía, aparte de algunos emprendedores, representantes de la MIDIT y de los ayuntamientos, especialmente aquellos implicados en acciones del Plan, y de sectores sociales. También se valorará la participación de ciudadanas/os del territorio que puedan ser informantes clave adicionales.

Será clave que el equipo de la MIDIT ayude a concertar las entrevistas, ya que conoce el territorio y sus actores. Se podrá ayudar al equipo de la MIDIT a redactar una carta para dicha convocatoria que incluya objetivos y expectativas de las entrevistas y que contextualice dicho trabajo. Será conveniente organizar grupos sectoriales para generar sinergias en el análisis.

Se espera entrevistar a un máximo de 50 personas debido al tiempo disponible. Se hará en un período de un máximo de 8 días, y el equipo entero se desplazará al territorio de la MIDIT para realizar las entrevistas.

## *2. Transcripción entrevistas/grupos focales*

La transcripción de las entrevistas y/o grupos focales es la base para el análisis de la información generada. Es un paso clave para facilitar el análisis. Se complementará con análisis documental necesario adicional.

## *3. Análisis de la información*

Esta actividad implica la sistematización de la información generada por las entrevistas, grupos focales y análisis documental, teniendo como resultado el informe en su primera versión.

### **Fase de análisis y cierre**

#### *1. Elaboración del informe (borrador 1)*

El primer borrador se le presentará a los responsables del Plan para sugerencias potenciales.

El informe, que se presentará al Comité de Seguimiento del Plan, contemplará los siguientes aspectos:

Análisis de la pertinencia, eficiencia, eficacia: Se describirán los resultados del análisis de los distintos criterios, descritos más arriba, dando respuesta a las preguntas que se plantean con cada uno de ellos. Se valorará también, en la medida de lo posible, el impacto de las actuaciones ya ejecutadas. De manera tangencial, se incluirán elementos de sostenibilidad.

Conclusiones y recomendaciones: En este capítulo, el equipo, basándose en las conclusiones, resumirá los resultados globales y formulará propuestas para el

futuro. Las conclusiones deberán abarcar todos los aspectos importantes que exige una acción futura. Cada conclusión se acompañará de recomendación operativa.

## *2. Taller de presentación del informe*

Se preparará un taller para presentar el informe borrador donde participen los informantes clave para que haya un diálogo que se enmarque en el proceso que está promoviendo el Plan de articular los actores del territorio en torno al desarrollo económico.

## *3. Elaboración del informe final*

Tras el taller, se preparará el informe final incorporando los comentarios del taller y del Comité de Seguimiento del Plan.

## Equipo de trabajo

Para realizar la evaluación se propone un equipo formado por expertos en evaluación de proyectos y programas y por especialistas en el desarrollo local y la planificación estratégica. Así, el equipo estará formado por:

- Begoña Arrizabalaga, directora; y
- Nayra Bello, responsable técnica de la evaluación general del proyecto.

### **Begoña Arrizabalaga**

Es economista con especialidad en Economía Cuantitativa por la Universidad de Bilbao. Es especialista en diseño, implementación y evaluación de políticas de desarrollo económico local, políticas para la diversificación económica y de apoyo a las pequeñas y medianas empresas.

Inició su carrera profesional en 1977 en el Servicio de Estudios de la Caja Laboral Popular de Mondragón, especializándose en la elaboración de estudios económicos, sectoriales y de política industrial. Entre 1985 y 1987 trabajó en Costa Rica como experta de la Cooperación Española, asesorando al Ministerio de Planificación costarricense en estrategias de desarrollo y diversificación del sector agroindustrial cooperativo. Más tarde y en la Agencia Española de Cooperación Internacional se ocupó del diseño, gestión y supervisión de proyectos de cooperación industrial y empresarial.

A finales de 1989 se incorporó a la consultoría privada, y, desde esa fecha, ha desarrollado una intensa actividad como consultora internacional en diversos países y en los ámbitos del desarrollo económico local, el desarrollo empresarial, así como en la formulación, gestión y evaluación de programas y proyectos de cooperación empresarial y desarrollo social.

Ha sido Socia Directora y fundadora de GPI Consultores, donde se desempeñó desde su origen en 1994 hasta marzo de 2002, y desde esa fecha es socia directora de CMA Consultores Asociados. Dirige la empresa así como diversos proyectos de consultorías para el BID, la Unión Europea y la administración española tanto en el nivel estatal como en el local, en los ámbitos del desarrollo empresarial y del desarrollo económico local.

### *Referencias específicas relacionadas con el objeto del contrato:*

Gencat SOC: "Anàlisi de casos d'experiències de desenvolupament local a Catalunya y Euskadi"; "Anàlisi de lliçons apreses en processos de diversificació econòmica"; "Elaboració de la Guia metodològica de bones pràctiques de la col·laboració públic-privat en el desenvolupament local de Catalunya"; MIDIT: "Elaboració del Pla Estratègic i assessoria para la diversificació econòmica del territori"; TERRA ALTA: "Identificació d'experiències positives de política municipal de gestió de polígons industrials per a la seva implantació a la Comarca de la Terra Alta" i "visita experiències de desenvolupament turístic, via verda, à Euskadi"; Consorci de Terres de l'Ebre: "Plá de Dinamització turístic de las Terres de l'Ebre";

Consorci Ripollès: "Desenvolupament, Intercanvi d'experiències sobre polígons industrials al País Basc"; Consell Comarcal Ribera d'Ebre: "Identificación de experiencias de diversificación económica a nivel regional/comarcal, para la comarca Ribera d'Ebre (2013)".

### *Referencias específicas en evaluación*

Banco Interamericano de Desarrollo: "Evaluación del Fondo ICEX"; Bidasoa Activa: "Evaluación de los Proyectos EAL-NET y OBSEVA dentro del marco del Programa URBAL"; Secretaría Española de Cooperación con Iberoamérica: "Evaluación del Programa CIBERAMÉRICA"

### **Nayra Bello O'Shanahan**

Nayra Bello O'Shanahan es economista, formada en la Universidad Philipps de Marburg, Alemania con especialización en políticas públicas y sociales (Universidad Pompeu Fabra) e investigación social (London School of Economics and Political Science). Tras trabajar en la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) entre 2000 y 2004, es desde 2004, consultora independiente en cooperación al desarrollo, especializada en desarrollo socio-económico y monitoreo y evaluación de programas y políticas públicas.

Sus actividades de consultoría han estado vinculadas a agencias de cooperación internacional bilaterales, multilaterales, como la Comisión Europea, diversas ONGs, empresas de consultoría privadas y gobiernos locales y regionales, incluyendo Cataluña y Canarias. En materia temática se inició en el ámbito de desarrollo productivo, sobre todo en zonas rurales, para ampliar luego su experiencia hacia desarrollo socio-económico local y regional y el análisis de políticas sociales. Profunda conocedora de la metodología de enfoque marco lógico y experta en monitoreo y evaluación, conoce muy bien el contexto catalán por haber realizado el máster de políticas públicas en la Pompeu Fabra y haber trabajado en consultoría en otras regiones de Cataluña previamente, en concreto en la MIDIT y Ribera d'Ebre, con el objeto de analizar prácticas de diversificación en zonas de monocultivo nuclear, siderúrgico y minero.

### *Referencias específicas relacionadas con el objeto del contrato:*

Asistencia técnica a instituciones públicas: Asesoría para la diversificación económica de la MIDIT, mancomunidad formada por Hospitalet de l'enfant, Tivissa y Pratdip-Cataluña (01-06/2011 y presentación de resultados sobre análisis de diversificación en zonas de monocultivo nuclear y de industria pesada en Alemania, 03/13); Estrategia de cooperación e integración regional Canarias-África Occidental -Gobierno de Canarias (2009/10); Apoyo a la estrategia Competitividad Gran Canaria (Edei 2008); Apoyo al Plan Estratégico de Las Palmas de Gran Canaria (Edei 2008); Consejo Comarcal Ribera d'Ebre: Identificación de experiencias de diversificación económica a nivel regional/comarcal, para la comarca Ribera d'Ebre (2013).

### *Referencias específicas en evaluación*

a) 08-12/2013: (Brasil, Armenia): Evaluadora en el equipo de evaluación final del programa de la Organización Mundial del Trabajo (OIT) "monitoreo y evaluación del avance en trabajo decente", financiado por la Unión Europea. Responsable de evaluar 2 países, Armenia y Brasil y contribuir al informe global; b) 12/10-01/2011: (España/Bélgica): Evaluadora principal de la evaluación del programa de la presidencia española de la UE de lucha contra la pobreza, ejecutado por la Coordinadora Española de ONGs (CONGDE); c) 10/2012: Consultora senior para el monitoreo externo del proyecto de desarrollo económico rural REAP en Mongolia, financiado por la UE y; d) 10/2011: Consultora senior: Monitoreo externo de la línea temática de actores no estatales y autoridades locales en Chile, de la UE, sobre diálogo entre gobierno y sociedad civil sobre políticas públicas y cohesión social.

*Fuente: Oferta presentada a la MIDIT en abril 2014 por CMA consultores.*

**VI.2. ANEXO 2. LISTA DE ENTREVISTADOS Y ENTREVISTADAS**

NOMBRE	EQUIPO INFORMANTES	CARGO/INSTITUCIÓN	FECHA
<b>Izaskun Cendegui</b>	<b>UTG</b>	Coordinadora	16/06/2014, 9:30
<b>Laura Casas</b>		AODL	
<b>Alfons García</b>	<b>EQUIPO DE GOBIERNO</b>	Presidente de la MIDIT	18/06/2014, 9:00
<b>Josep Montané</b>		Alcalde de Pratdip	18/06/2014, 12:15
<b>Conrad Solé</b>		Gerente alcaldía Tivissa	17/06/2014 9:30
<b>Miguel Àngel Garcés</b>		Concejal promoción económica Hospitalet	18/06/2014, 17:00
<b>Xavier Cedó</b>	<b>GRUPO AGROALIMENTARIO</b>	Celler Cedó Anguera	17/06/2014, 18:30
<b>Remi Margalef</b>		Cooperativa Vandellòs	19/06/2014, 19:00
<b>Jaume Gil Laboria</b>			
<b>Cori Guiu</b>	<b>GRUPO RESTAURADORAS</b>	Rest. Sal Grossa	16/06/2014, 10:30
<b>Núria Muntané</b>		El rebost de la Nuri	
<b>Lluïsa Carretero</b>		El Porró	
<b>Jordi Genovés</b>	<b>TURISMO: SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO</b>	Hotel Meridià	18/06/2014, 18:00
<b>Silvia Carrillo</b>		OIT Turismo Pratdip	19/06/2014, 12:00
<b>Natàlia Mataix</b>		OIT Turismo Vandellòs-Hospitalet	17/06/2014, 17:00
<b>Ricard Baqués</b>	<b>ENERGÍA</b>	Consorti de la Serra de Llaberia	19/06/2014, 9:00
<b>Carlos Pérez</b>		Director de la Central Nuclear Vandellòs I	18/06/2014, 11:00
<b>Juli Barceló</b>		Antiguo Director Consejo Nacional Nuclear	18/06/2014, 16:00
<b>Gorka Gandarias</b>		ALPIQ	18/06/2014, 12:30
<b>Francesc Figuerola</b>		ANAV	19/06/2014, 16:00
<b>Raimon Arnau</b>		MPBata	16/06/2014, 11:30
<b>J. Sardà</b>		Secretario Cámara comercio	18/06/2014, 11:00
<b>Joan Ramon Benaiges</b>	IDETSA	18/06/2014, 10:00	
<b>Mònica Boquera</b>	<b>Otros</b>	Oposición Ayto. VH	17/06/2014, 15:00
<b>Marta Cañellas i Pascual</b>		Responsable del área de nuevos yacimientos de empleo Proyectos innovadores SOC	28/07/2014, 17:30
<b>Carles Crescenti</b>	<b>Sociedad civil</b>	Plataforma Ciudadana de Rodalies d'hospitalet, Miami, Pratdip i Tivissa.	19/06/2014, 10:00
<b>Josep Maria Saladié</b>		Vecino activo en redes sociales	19/06/2014, 10:30

**VI.3. ANEXO 3 CUESTIONARIO GUÍA**

PREGUNTAS	INFORMANTES					
	UTG	EQUIPO DE GOBIERNO	GRUPO AGRO-ALIMENTARIO	GRUPO TURISMO	GRUPO ENERGÍA	INVESTIGADORES/AS OTROS
<b>I. PERTINENCIA/DISEÑO</b>						
<b>1. ¿SIGUE RESPONDIENDO EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA MIDIT A LAS NECESIDADES DE LOS GRUPOS META?</b>			X			
A. ¿Ha habido factores del contexto y/o grupos meta que hayan afectado la pertinencia?				X		
B. ¿Desde la perspectiva de los grupos meta, el Plan estratégico está cubriendo prioridades y qué nivel de prioridades?				X		
C. ¿Ha cambiado el Plan las necesidades de los grupos meta?				X		
<b>2. ¿RESPONDE EL PLAN A LAS PRIORIDADES POLÍTICAS DE LA MIDIT, DE CADA UNO DE LOS MUNICIPIOS QUE PARTICIPAN Y/O DE LA GENCAT (POLÍTICA DE OCUPACIÓN, P.EJ.)?</b>	X					X
A. ¿Ha habido cambios en dichas políticas desde que inició el Plan?	X					X
<b>3. ¿ESTÁ EL PLAN EN LÍNEA CON EL LAS LÍNEAS DEL FONDO SOCIAL EUROPEO DE LA UE O HA HABIDO CAMBIOS?</b>	X					X
<b>APRENDIZAJE Y RECOMENDACIONES:</b>						
1. ¿Destacaría algún aprendizaje respecto a la pertinencia?					X	
2. ¿Habría recomendaciones que enfatizar para mejorar la relevancia del Plan en la actualidad?					X	
<b>4. ¿SIGUE SIENDO LÓGICA LA INTERVENCIÓN DEL PLAN EN LA ACTUALIDAD? ¿ES CLARA Y COHERENTE?</b>	X					
A. ¿Cómo es la lógica actual (¿Hay un marco lógico, hay recursos suficientes, el calendario es adecuado, hay flexibilidad, se gestionan los riesgos, se da seguimiento, es el diseño institucional adecuado?)	X					
B. ¿Es la estructura de implementación adecuada a los socios/grupos meta y es apoyada por ellos?			X			
C. ¿Se tienen en cuenta aspectos transversales, cooperación público-privada, género,			X			

participación, sostenibilidad, etc.?					
<b>APRENDIZAJE Y RECOMENDACIONES:</b>					
A. ¿Destacaría algún aprendizaje respecto al diseño del Plan?	<b>X</b>				
B. ¿Habría recomendaciones que enfatizar para mejorar dicho diseño del Plan?					
<b>II. EFICIENCIA</b>					
<b>1. ¿DE QUÉ MANERA SE GESTIONAN LOS MEDIOS Y LOS INSUMOS?</b>	<b>X</b>				
A. ¿Cómo está organizada la ejecución financiero-administrativa?	<b>X</b>				
B. ¿Se ponen a disposición a tiempo los recursos financieros/humanos, su cantidad es adecuada, se entienden los procedimientos? ¿Facilitan los procedimientos la ejecución de la acción?	<b>X</b>				
C. ¿Se gestionan de manera transparente?	<b>X</b>				
<b>2. ¿CÓMO SE HAN LLEVADO A CABO LAS ACTIVIDADES?</b>					
A. ¿Qué actividades se han llevado a cabo?	<b>X</b>				
B. ¿Se han realizado a tiempo todas las previstas?	<b>X</b>				
C. ¿Cuál ha sido la calidad?	<b>X</b>		<b>X</b>		
D. ¿Cómo se les ha dado seguimiento?	<b>X</b>		<b>X</b>		
<b>3. ¿QUÉ PRODUCTOS/OUTPUTS SE ALCANZARON?</b>					
A. ¿Se han logrado los productos esperados, cuáles, a tiempo?	<b>X</b>		<b>X</b>		
B. ¿Cómo ha sido su calidad?	<b>X</b>		<b>X</b>		
C. ¿Se da seguimiento?	<b>X</b>				
<b>4. ¿CÓMO CONTRIBUYEN LOS SOCIOS/GRUPOS META A DICHO ALCANCE?</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		
A. ¿Contribuyen las estructuras institucionales establecidas al logro de dichos productos?	<b>X</b>		<b>X</b>		
B. ¿Hay buena comunicación entre la gestión del Plan y los socios?	<b>X</b>		<b>X</b>		
C. ¿Hay algún acuerdo contractual o similar para la gestión del Plan y/o cooperación público-privada?					
<b>APRENDIZAJE Y RECOMENDACIONES</b>					
1. ¿Destacaría algún aprendizaje respecto a la eficiencia?	<b>X</b>				
2. ¿Habría recomendaciones que enfatizar para mejorar la eficiencia hacia el futuro?					
<b>III. EFICACIA</b>					
<b>1. ¿DE QUÉ MANERA SE ESTÁN LOGRANDO LOS EFECTOS PREVISTOS?</b>					
A. ¿Se están logrando los resultados? ¿Cuál es la calidad de los mismos?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
B. ¿Se están beneficiando todos los grupos meta?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
C. ¿Hay factores que hayan potenciado/debilitado el alcance de los resultados?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>2. ¿DE QUÉ MANERA SE HA/N ALCANZADO EL/LOS OBJETIVO/S ESPECÍFICO/S?</b>					
A. ¿Se ha logrado ya alcanzar algún objetivo de los marcados?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
B. ¿Qué factores han potenciado/debilitado dicho alcance de objetivos?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
C. Si no se ha logrado aún, ¿hay elementos ya que apunten a ello?	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>		
<b>APRENDIZAJE Y RECOMENDACIONES</b>	<b>X</b>				

D. ¿Destacaría algún aprendizaje respecto a la eficacia?						
E. ¿Habría recomendaciones que enfatizar para mejorar la eficacia del Plan?						
<b>IV. IMPACTO Y SOSTENIBILIDAD</b>						
<b>1. EL PLAN, MÁS ALLÁ DE SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS ¿HA CONTRIBUIDO A UN MAYOR IMPACTO? ¿DE QUÉ MANERA?</b>						
A. ¿Qué efectos más allá del objetivo se han hecho visibles hasta ahora?	X			X		
B. ¿Qué factores han contribuido a ello o ha impedido un mayor alcance?	X			X		
<b>2. ¿EXISTEN IMPACTOS POSITIVOS/NEGATIVOS NO ESPERADOS?</b>	X	X		X		
<b>3. ¿ESTÁ LA SOSTENIBILIDAD FINANCIERA GARANTIZADA?</b>	X	X				X
<b>4. ¿ESTÁ EL PLAN YA INTEGRADO EN LA INSTITUCIONALIDAD DE LA MIDIT? SI NO, ¿HAY PLANES PARA ELLO?</b>	X	X				
<b>5. ¿CÓMO ES LA APROPIACIÓN DEL PLAN POR PARTE DE LOS GRUPOS META/SOCIOS?</b>	X			X		
<b>6. ¿CÓMO ES EL APOYO POLÍTICO AL PLAN?</b>		X				X
<b>APRENDIZAJE Y RECOMENDACIONES</b>						
A. ¿Destacaría algún aprendizaje respecto al impacto/sostenibilidad del Plan?	X					
B. ¿Habría recomendaciones que enfatizar para aumentar opciones de impacto y asegurar la sostenibilidad?	X					