



Evaluación del Programa de Autoempleo de la Diputación Foral de Bizkaia

16 de junio de 2026



FOMENTO DE INICIATIVAS EMPRENDEDORAS: Un instrumento estructural de política de empleo para la activación laboral a través del autoempleo

Rol del programa

Política de empleo, no solo emprendimiento

- Vía de inserción laboral para personas con dificultades
- Complementa otras políticas activas de empleo

Modelo del programa

Acompañamiento + ayuda condicionada

- Formación obligatoria (30h)
- Plan de negocio + asesoramiento
- Ayuda vinculada a mantenimiento de actividad

Evolución del programa

Evolución incremental desde 2016

- Reformulación clave en 2016
- Ajustes progresivos sin cambiar el núcleo
- Adaptación a nuevos perfiles y contexto

Principales cifras

10.283

proyectos apoyados

53,1M €

movilizados

2016-2024

Evolución temporal



MOMENTO DE REFLEXIÓN Y APRENDIZAJE: Nuevas preguntas sobre el alcance, los límites y la evolución futura del Programa

Los datos evidencian que el programa funciona razonablemente bien en relación con los objetivos que se ha fijado, pero...

¿Responde a las necesidades de las personas desempleadas?

¿Contribuye a generar proyectos viables?

¿Promueve la inclusión de grupos vulnerables?

¿Fomenta la inclusión de fórmulas de economía social?

¿Son adecuados la formación y el acompañamiento prestados?

¿Es ágil y eficiente el pago de las subvenciones?

¿El tiempo es adecuado para obtener resultados?

¿Cuál es el coste-beneficio efectivo del Programa?

¿Qué factores explican el aumento de solicitudes?

¿El programa genera efectos positivos en la comunidad?

En definitiva...

¿El **diseño actual** sigue siendo el más **adecuado**?

MARCO DE LA EVALUACIÓN: Definición de un enfoque 360º para entender el desempeño real y efectivo del Programa de Autoempleo



Período

2016-2024

Desde la reformulación del programa



Dimensiones de análisis

5 dimensiones clave

-  Diseño
-  Procesos
-  Eficacia
-  Eficiencia
-  Aspectos transversales



Enfoque

Marco de análisis

Evaluación 360º basada en una Teoría del Cambio y una Matriz de Evaluación.

Enfoque metodológico

Combinación de **técnicas cuantitativas y cualitativas** para garantizar rigor, contraste y robustez de resultados.

Proceso participativo

Este proceso de evaluación ha sido participativo e **incluye las observaciones y experiencia de diferentes agentes**, desde las personas responsables del programa dentro del Departamento hasta entidades colaboradoras y las propias personas participantes en el Programa de Autoempleo.

1 encuesta a participantes
150 personas

1 encuesta a entidades colaboradoras
14 entidades

2 entrevistas con personas de referencia
4 personas

RESULTADOS | **Diseño:** Un diseño sólido y coherente, con oportunidad de reforzar su dimensión estratégica

Coherencia del diseño

ALTA COHERENCIA Y ESTABILIDAD DEL MODELO DESDE 2016

- ✓ **Estructura clara:** formación + asesoramiento + ayuda
- ✓ **Lógica alineada con políticas activas de empleo**
- ✓ **Continuidad normativa** sin cambios estructurales

Adecuación al público

BUEN AJUSTE A LAS NECESIDADES DEL PÚBLICO OBJETIVO

- ✓ Enfoque en **personas desempleadas**
- ✓ **Adaptación** progresiva a **nuevos perfiles**
- ✓ **Coherencia** entre **requisitos** y **beneficiarios**

Oportunidad

MARGEN DE MEJORA EN LA MEDICIÓN DEL IMPACTO ESTRATÉGICO

- ✓ Foco actual en **resultados operativos** (*corto plazo*)
- ✓ **Limitada medición de impacto** social y territorial
- ✓ Necesidad de **avanzar hacia indicadores estratégicos**



RESULTADOS | Procesos: Se valoran como sólidos y operativos, con margen de mejora en la experiencia de usuario

FORTALEZAS

Procesos estandarizados y operativos

- Itinerario claro y estructurado
- Criterios homogéneos
- Gestión eficiente de alto volumen

Red territorial consolidada

- Capilaridad en todo el territorio
- Rol clave de entidades colaboradoras
- Acceso cercano a las personas usuarias

Simplificación en seguimiento y justificación

- Verificación basada en datos administrativos
- Baja carga para las personas participantes

MEJORAS

Tiempos de resolución y pago

- Percibidos como prolongados (en algunos casos)
 - Impacto en fase inicial de negocio

Seguimiento post-arranque

- Acompañamiento poco estructurado
 - Alta demanda de apoyo adicional

Trazabilidad de la información

- Margen en sistematización de datos
 - Especialmente en causas de incumplimiento

RESULTADOS | Procesos: La valoración del acompañamiento es positiva, con mayor heterogeneidad en la percepción de suficiencia de la ayuda

Los datos muestran que las personas participantes **valoran positivamente las fases de formación y asesoramiento**; las principales tensiones no parecen estar en el acceso inicial, sino en la **necesidad de acompañamiento y consolidación posterior**.



FORMACIÓN

- **4,05 / 5 valoración media**
(72,73% de valoraciones positivas)
- **70,78%** valora con 4-5 la **pertinencia de contenidos**
- **76,92%** valora con 4 o 5 la **suficiencia de las horas previstas de formación**



ASESORAMIENTO

- Alta valoración del acompañamiento previo
- **≈75% valoraciones positivas**
- **78,57%** valora con 4-5 la **suficiencia de las 40 horas de asesoramiento individualizado**



AYUDA ECONÓMICA

- Baja demanda explícita de incremento de ayuda

Solo un 1,83% de las personas encuestadas menciona explícitamente “mayor importe de la ayuda / apoyo económico suficiente” como mejora prioritaria del proceso.

Únicamente un 8,33% plantea “mejorar el importe y adecuarlo a los costes reales iniciales” como mejora del proceso de justificación.

RESULTADOS | Eficacia: Predominan las iniciativas de autoempleo vinculadas a sectores de proximidad

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	Tendencia
Sectores											
Servicios a empresas	20,50%	19,50%	20,00%	19,50%	19,80%	19,70%	15,80%	14,20%	16,00%	18,30%	↓
Servicios personales	9,20%	12,20%	10,60%	10,90%	11,20%	10,20%	12,10%	11,70%	10,00%	10,90%	≈
Comercio minorista (no alimentario)	16,10%	13,30%	10,70%	10,10%	7,60%	9,00%	9,10%	7,00%	8,10%	10,10%	↓↓
Hostelería y alimentación	9,70%	11,30%	9,00%	9,50%	10,90%	8,30%	9,40%	10,90%	9,00%	9,70%	≈
Construcción	5,50%	5,70%	7,40%	8,00%	7,40%	8,60%	9,60%	10,80%	11,50%	8,40%	↑↑
Educación y formación	8,20%	6,60%	8,70%	8,20%	7,10%	7,70%	8,20%	7,40%	7,50%	7,80%	≈
Comercio alimentario	7,90%	7,40%	6,70%	7,30%	7,80%	8,30%	7,20%	9,80%	6,60%	7,60%	≈
Resto	22,90%	24,20%	27,00%	26,50%	28,20%	28,10%	28,70%	28,30%	31,20%	27,30%	↑
Forma empresarial											
Persona física	74,1%	81,0%	82,1%	81,3%	100,0%	82,6%	85,2%	86,0%	84,5%	83,8%	↑↑
Sociedad	25,9%	19,0%	17,9%	18,7%	0,0%	17,4%	14,8%	14,0%	15,5%	16,2%	↓↓
Cooperativa	4,6%	2,6%	2,8%	3,5%	0,0%	3,1%	2,0%	1,4%	1,4%	2,4%	↓↓

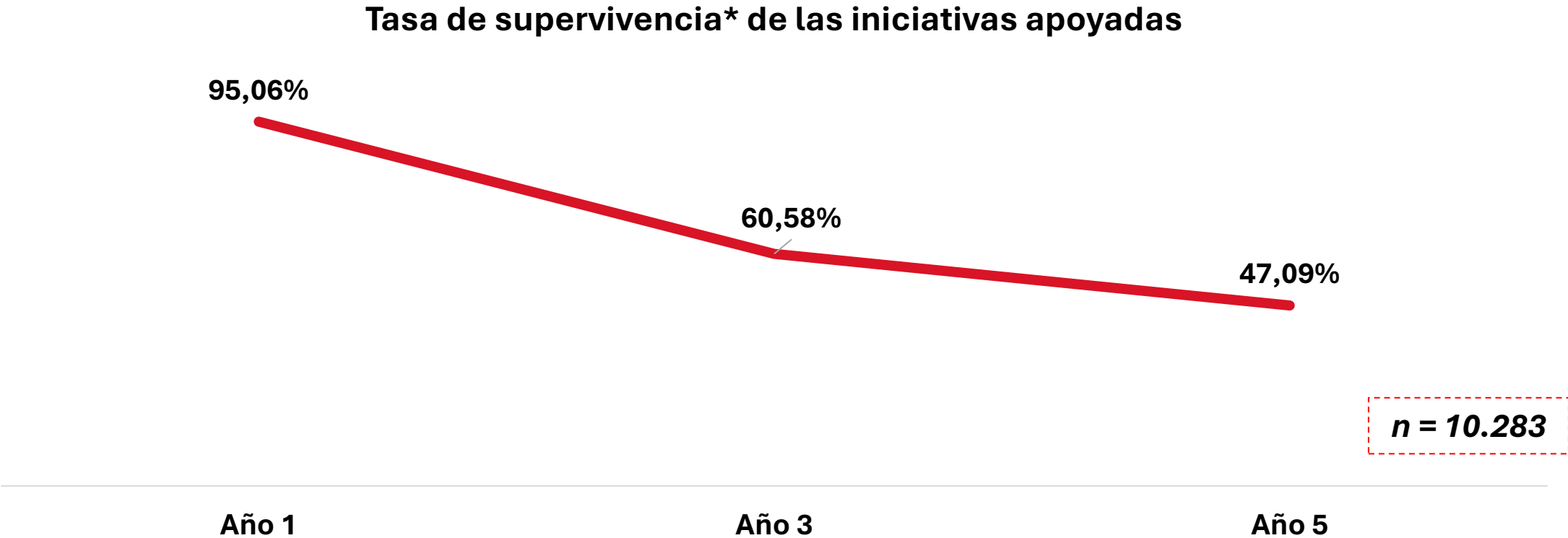
La distribución sectorial muestra un **claro predominio de los servicios**, especialmente de servicios a empresas, servicios personales y actividades de hostelería y alimentación, junto con una **elevada diversidad de actividades de menor peso relativo**.

Predominan claramente las iniciativas de persona física, lo que confirma que **el programa financia sobre todo proyectos de autoempleo individual**, mientras que las sociedades y, especialmente, las cooperativas tienen un peso mucho más reducido.

RESULTADOS | Eficacia: Se identifican algunas diferencias en cuanto a la capacidad de consolidación de los proyectos

	SEXO		EDAD			NACIONALIDAD			SUPERVIVENCIA		
	Hombre	Mujer	Menores de 25	25-45 años	Mayores de 45	Nacional	Extranjero	No consta	Año 1	Año 3	Año 5
Sectores											
Servicios a empresas	54,2%	45,8%	6,0%	67,5%	26,4%	89,8%	9,9%	0,3%	95,6%	58,2%	44,4%
Servicios personales	28,2%	71,8%	7,7%	72,4%	19,8%	77,7%	22,3%	-	95,3%	64,9%	50,6%
Comercio minorista (no alimentario)	36,5%	63,5%	7,3%	63,4%	29,3%	86,2%	13,5%	0,2%	94,2%	58,3%	44,7%
Hostelería y alimentación	47,5%	52,5%	6,0%	68,2%	25,8%	76,5%	23,2%	0,4%	93,3%	57,9%	45,3%
Construcción	87,0%	13,0%	4,4%	66,9%	28,7%	75,5%	24,5%	-	96,2%	67,0%	56,4%
Educación y formación	32,2%	67,8%	5,6%	69,0%	25,5%	90,8%	9,1%	0,1%	96,5%	58,8%	43,6%
Comercio alimentario	37,5%	62,5%	5,8%	66,2%	27,9%	71,2%	28,5%	0,3%	91,2%	55,6%	41,5%
Resto	52,3%	47,7%	6,5%	68,8%	24,7%	91,7%	8,1%	0,2%	95,8%	67,8%	55,5%
Forma empresarial											
Persona física	47,7%	52,3%	9,0%	62,4%	28,6%	83,2%	16,8%	-	95,0%	59,9%	45,6%
Sociedad	51,8%	48,2%	6,5%	72,8%	20,7%	86,4%	12,0%	1,7%	96,1%	63,8%	50,3%
Cooperativa	52,0%	48,0%	14,2%	39,3%	46,6%	89,7%	10,0%	0,4%	97,6%	79,1%	59,1%
Total	49,6%	50,4%	7,2%	66,1%	26,7%	84,7%	15,1%	0,2%	95,1%	60,6%	47,1%

RESULTADOS | Eficacia: Alto nivel de cumplimiento del objetivo de supervivencia durante el primer año



*Las tasas de supervivencia a 3 y 5 años se calculan sobre cohortes con suficiente recorrido temporal, por lo que los resultados reflejan principalmente el comportamiento de iniciativas anteriores a los últimos ejercicios.

“Los resultados de la supervivencia se mantienen consistentes a lo largo del período analizado”

RESULTADOS | Eficacia: El análisis por cohortes revela estabilidad e indicios de una mayor estabilización reciente

	Empiezan	Supervivencia año 1	Supervivencia año 2	Supervivencia año 3	Supervivencia año 4	Supervivencia año 5	Supervivencia año 6	Supervivencia año 7	Supervivencia año 8
2016	1.044	95,40%	70,88%	56,90%	48,28%	43,30%	39,85%	37,45%	34,87%
2017	1.129	92,65%	68,02%	57,57%	52,26%	46,77%	41,28%	37,82%	35,34%
2018	1.276	94,20%	72,10%	62,30%	54,62%	47,49%	42,48%	38,79%	-
2019	1.181	96,19%	79,34%	65,28%	55,04%	48,94%	43,86%	-	-
2020	953	95,49%	78,17%	63,38%	54,98%	48,16%	-	-	-
2021	1.181	95,60%	72,99%	59,95%	52,92%	-	-	-	-
2022	1.234	95,14%	71,64%	58,27%	-	-	-	-	-
2023	1.132	94,52%	71,55%	-	-	-	-	-	-
2024	1.153	94,02%	-	-	-	-	-	-	-

El programa mantiene niveles de supervivencia relativamente estables pese a trabajar con perfiles y contextos progresivamente más complejos

Aunque todavía no puede hablarse de un cambio estructural, algunas cohortes recientes muestran una evolución más estable en fases de consolidación.

RESULTADOS | **Eficacia:** No se observan diferencias estructurales según el sexo de las personas promotoras de las iniciativas

	SUPERVIVENCIA – AÑO 1		SUPERVIVENCIA – AÑO 3		SUPERVIVENCIA – AÑO 5	
	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre
Convocatoria						
2016	96,89%	95,06%	59,25%	61,61%	44,48%	51,92%
2017	93,98%	92,82%	59,59%	62,87%	48,97%	53,82%
2018	94,54%	94,85%	61,52%	68,92%	48,87%	54,93%
2019	96,79%	97,03%	65,26%	71,88%	51,68%	55,47%
2020	95,42%	96,94%	64,47%	68,45%	49,27%	55,64%
2021	95,59%	96,80%	59,77%	68,29%	-	-
2022	95,40%	96,53%	61,56%	62,75%	-	-
2023	94,63%	96,32%	-	-	-	-

+5 p.p de diferencia

+10 p.p de diferencia

“El análisis no muestra diferencias significativas de supervivencia asociadas al sexo de las personas participantes, lo que apunta a una capacidad de consolidación relativamente homogénea entre perfiles”

RESULTADOS | Eficacia: El análisis por procedencia* sí que muestra algunas diferencias en la fase de consolidación

	SUPERVIVENCIA – AÑO 1		SUPERVIVENCIA – AÑO 3		SUPERVIVENCIA – AÑO 5	
	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero	Nacional	Extranjero
Convocatoria						
2016	95,97%	95,96%	60,13%	60,61%	47,26%	52,53%
2017	93,36%	94,04%	59,82%	70,20%	49,03%	67,55%
2018	94,91%	93,83%	63,97%	73,46%	50,16%	62,96%
2019	96,85%	96,76%	67,30%	74,59%	51,08%	65,41%
2020	95,98%	96,51%	64,83%	71,51%	50,00%	61,63%
2021	96,25%	95,69%	63,51%	63,79%	-	-
2022	95,96%	95,56%	60,62%	65,87%	-	-
2023	96,21%	92,58%	-	-	-	-

+5 p.p de diferencia

+10 p.p de diferencia

“Los datos no apuntan a una menor capacidad de consolidación de las iniciativas impulsadas por personas extranjeras; de hecho, en varias cohortes los niveles de supervivencia son incluso superiores”

*Las diferencias deben interpretarse con cautela, ya que el volumen de cohortes extranjeras es menor y pueden existir efectos de composición sectorial o de perfil.

RESULTADOS | **Eficacia:** El principal margen de mejora en cuanto a la eficacia se identifica en la sostenibilidad a medio plazo



CONTEXTUALIZACIÓN

Patrón alineado con el comportamiento general del emprendimiento

- Resultados comparables a mercado
- Dinámica estructural, no específica del programa



Datos de supervivencia empresarial



VALORACIÓN GLOBAL

Alta eficacia en la puesta en marcha de iniciativas

- Elevada supervivencia al primer año
- Resultados robustos y sostenidos

	Euskadi	Bizkaia
3 años	62,7%	61,3%
5 años	47,1%	45,8%

Fuente: Eustat



MENSAJE CLAVE

La consolidación es el principal punto de tensión

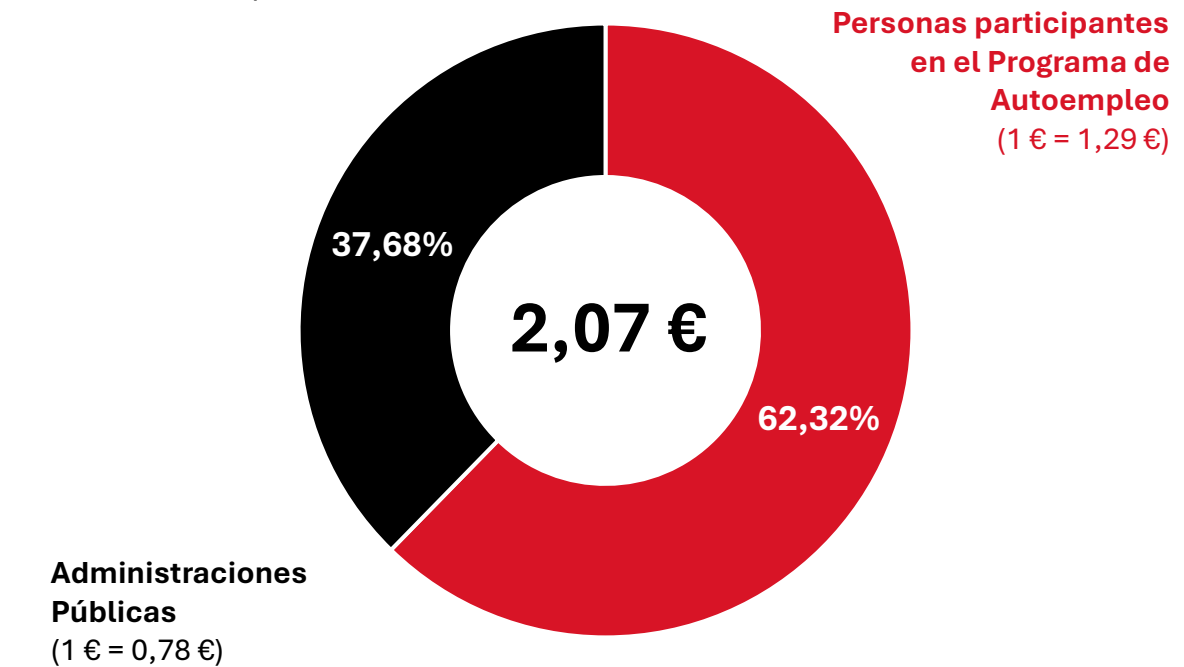
- Mayor caída entre los años 2 y 5
- Fase crítica del ciclo empresarial

RESULTADOS | Eficacia: Se ha estimado que el programa genera un retorno socioeconómico en el territorio de 2,07 € por cada euro invertido

Estimación del impacto socioeconómico (Retorno Social de la Inversión – SROI) – Programa de Autoempleo 2016-2024

Identificación de impactos sobre el territorio			
Impacto	Impacto directo	Retorno	% impacto
Bienestar económico	10.265.300,51 €	1 € = 0,91 €	43,92%
Mejora de la ocupabilidad	207.227,31 €	1 € = 0,02 €	0,89%
Realización personal	639.498,55 €	1 € = 0,06 €	2,74%
Otros impactos indirectos	3.494.037,51 €	1 € = 0,31 €	14,95%
Aumento de ingresos directos de las AA.PP.	8.273.045,00 €	1 € = 0,73 €	35,39%
Ahorro en servicios públicos	496.272,02 €	1 € = 0,04 €	2,12%
TOTAL	23.375.380,90 €	1 € = 2,07 €	100,00%

Retorno estimado por colectivo de interés



“El análisis SROI muestra que el programa no solo impulsa la creación y sostenibilidad de iniciativas emprendedoras, sino que también genera retornos económicos y sociales significativos tanto para las personas participantes como para las administraciones públicas”

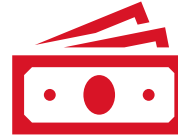
RESULTADOS | Eficiencia: La evaluación observa un uso eficiente de los recursos públicos con resultados contrastados



CONTROL PRESUPUESTARIO

Ejecución presupuestaria estable y controlada

- Sin desviaciones relevantes
- Ajuste al presupuesto anual
- Gestión eficiente del volumen



MODELO DE PAGO

Pago condicionado al mantenimiento de la actividad

- Desembolso vinculado a resultados
- Reducción del riesgo de gasto ineficiente
- Incentivo al sostenimiento del proyecto



COSTE-BENEFICIO

Relación favorable entre coste y beneficio del programa

- Ayuda media moderada (~5.000€)
- Alto volumen de proyectos activados
- Impacto económico y social relevante

RESULTADOS | Eficiencia: El patrón de incumplimiento refleja dificultades de consolidación más que incidencias administrativas

Análisis de incumplimientos – Principales resultados

Motivo	Casos	% sobre incumplimientos
No consta	372	49,01%
Baja IAE antes plazo mínimo	321	42,29%
Renuncia / desistimiento	38	5,01%
Deudas Hacienda / Seguridad Social	8	1,05%
Incompatibilidad ayudas	7	0,92%
Reintegro voluntario	7	0,92%
Justificación insuficiente	4	0,53%



Principal causa

Baja anticipada de la actividad.



Lectura

No se observan diferencias significativas por situación laboral (*desempleo* = 6,60% / *mejora de empleo* = 6,65%).



Implicación

El incumplimiento parece más vinculado a la consolidación empresarial que a incompatibilidades laborales previas.

Los datos sugieren que el incumplimiento responde principalmente a dificultades de continuidad de la actividad y no a problemas administrativos o de uso indebido de la ayuda.

El peso de los registros sin causa identificada limita la capacidad de análisis detallado y refuerza la necesidad de avanzar en la trazabilidad de la información.

RESULTADOS | Aspectos transversales: En síntesis, se trata de un programa que opera en un contexto de cambio estructural del mercado de trabajo

CAMBIOS* (Contexto)

Mayor uso del autoempleo como vía de transición laboral

- Trayectorias más inestables
- Emprendimiento por necesidad

Crecimiento de perfiles con mayores barreras

- Aumento de personas migrantes
- Mayor diversidad de situaciones

Incremento sostenido de la demanda

- Más solicitudes en los últimos años
- Consolidación del programa como referencia

*Los resultados deben interpretarse en el contexto de estas transformaciones.

IMPLICACIONES

La consolidación empresarial es el principal reto

- Especialmente en el medio plazo

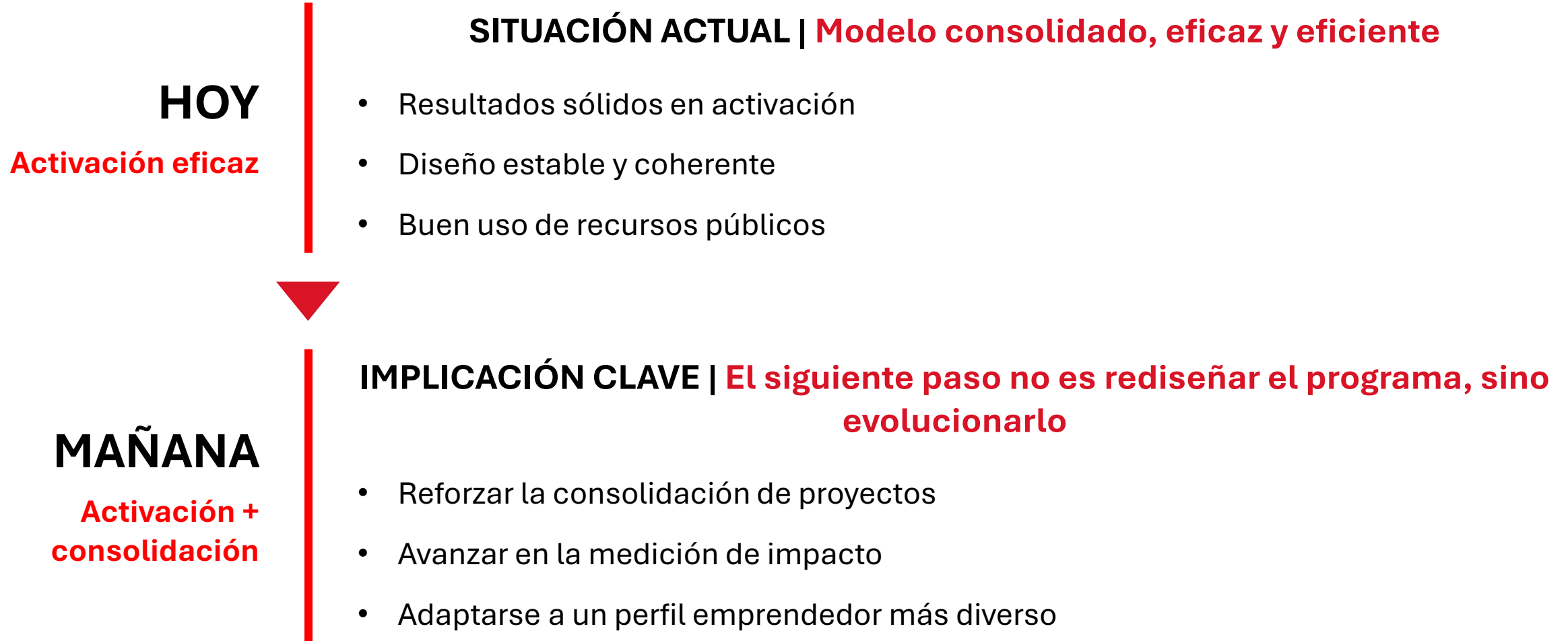
Necesidad de reforzar el acompañamiento post-arranque

- Demanda creciente de apoyo

Limitada adopción de fórmulas de economía social

- Vinculada al perfil de los proyectos
- Mayor potencial en fases posteriores

CONCLUSIONES: El Programa de Autoempleo es un programa maduro que debe evolucionar para maximizar su impacto



RECOMENDACIONES: Se identifican tres palancas y tres posibles líneas de actuación para la evolución del Programa

Palancas



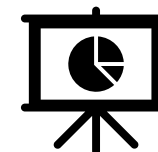
ESTRATEGIA

Clarificación estratégica del programa



ACOMPañAMIENTO

Refuerzo del acompañamiento post-arranque



EVALUACIÓN

Mejora del sistema de seguimiento y evaluación

Líneas de trabajo



PERFIL PARTICIPANTES

Adaptación del perfil de las personas emprendedoras



ECOSISTEMA

Refuerzo del encaje en el ecosistema de emprendimiento



MODELOS EMPRESARIALES

Reubicación de economía social y transmisión empresarial



ESKERRIK ASKO!
¡MUCHAS GRACIAS!