

EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE AUTOEMPLEO DE LA DIPUTACIÓN FORAL DE BIZKAIA

Febrero 2026



Índice general

Resumen ejecutivo	i
Indicadores clave del Programa de Autoempleo (2016-2024)	v
0. Introducción	1
1. Evaluanda	4
1.1. Objetivo de la evaluación	4
1.2. Alcance de la evaluación.....	5
1.3. Enfoque de la evaluación.....	5
2. Metodología	7
3. Resultados de la evaluación	11
3.1. Diseño	11
3.2. Procesos.....	28
3.3. Eficacia.....	40
3.4. Eficiencia	54
3.5. Aspectos transversales	70
4. Conclusiones	79
5. Recomendaciones	82
5.1. Clarificación y consolidación estratégica del programa	82
5.2. Refuerzo estructurado del acompañamiento post-arranque.....	83
5.3. Mejora y sistematización del sistema de seguimiento y evaluación.....	84
5.4. Ajuste al cambio en el perfil de las personas emprendedoras	85
5.5. Reubicación estratégica de la economía social y la transmisión empresarial	87
5.6. Fortalecimiento del encaje del programa dentro del ecosistema de emprendimiento	87
6. Anexos	89
6.1. Matriz de evaluación	89
6.2. Análisis de la evolución de los Decretos Forales.....	94
6.3. Resultados de la encuesta a participantes	97
6.4. Resultados de la encuesta a entidades colaboradoras.....	115

Índice de tablas

Tabla 1. Proyectos apoyados y cuantía movilizada 2016-2024 (Fuente: Ekunet)	2
Tabla 2. Datos de supervivencia y mortalidad de las iniciativas empresariales del Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	17
Tabla 3. Caracterización de personas beneficiarias del Programa de Autoempleo 2016-2024 (Fuente: Ekunet).....	18
Tabla 4. Forma jurídica de las iniciativas empresariales subvencionadas en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	22
Tabla 5. Solicitud de participación en el Programa de Consolidación Empresarial (Fuente: Ekunet)	25
Tabla 6. Datos de satisfacción de la Escuela de Emprendimiento de DEMA (Fuente: DEMA)	34
Tabla 7. Número de personas participantes en cada proyecto de autoempleo (Fuente: Ekunet)	42
Tabla 8. Expedientes estimados, plantilla media, mortalidad y supervivencia (Fuente: Ekunet)	46
Tabla 9. Distribución de iniciativas empresariales en el epígrafe "Resto de actividades empresariales no incluidas en otros apartados" (Fuente: Ekunet)	47
Tabla 10. Distribución de iniciativas empresariales en el epígrafe "Resto de actividades profesionales" (Fuente: Ekunet)	48
Tabla 11. Tasa de mortalidad por actividad económica (Fuente: Ekunet)	48
Tabla 12. Tasa de supervivencia por actividad económica (Fuente: Ekunet)	50
Tabla 13. Media de contribución percibida del Programa por sector recodificado (Fuente: Encuesta a participantes).....	50
Tabla 14. Porcentaje de proyectos de autoempleo que sobreviven al primer año (Fuente: Ekunet)	54
Tabla 15. Mortalidad de proyectos de autoempleo (Fuente: Ekunet).....	55
Tabla 16. Tasas de supervivencia de las iniciativas empresariales puestas en marcha en el marco del Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	56
Tabla 17. Supervivencia y mortalidad por tipo de iniciativa y año de convocatoria (Fuente: Ekunet)	57
Tabla 18. Supervivencia primer año: Total y Riesgo de exclusión social (Fuente: Ekunet)	59

Tabla 19. Supervivencia primer año: Total y RGI (Fuente: Ekunet)	59
Tabla 20. Supervivencia primer año: Total y Personas extranjeras (Fuente: Ekunet)	60
Tabla 21. Supervivencia primer año: Total y Mujeres (Fuente: Ekunet)	60
Tabla 22. Supervivencia de las empresas vascas en los años 1, 3 y 5 de andadura (Fuente: Eustat)	64
Tabla 23. Principales motivos de participación declarados (Fuente: Encuesta a participantes).....	70

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Valoración de la calidad de la información existente respecto al programa y de la claridad de canales disponibles (Fuente: Resultados encuestas participantes).....	12
Ilustración 2. Evolución del número de expedientes gestionados e importes adjudicados en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	13
Ilustración 3. Situación laboral previa a la participación en el Programa (Fuente: Resultados encuestas participantes)	14
Ilustración 4. Contribución percibida del Programa a la puesta en marcha de las iniciativas de autoempleo (Fuente: Encuesta a personas participantes).....	18
Ilustración 5. Evolución de proyectos empresariales subvencionados vinculados a la economía del cuidado o con carácter social e innovador (Fuente: Ekunet)	20
Ilustración 6. Tipo de apoyo posterior considerado útil (Fuente: Encuesta a personas participantes)	25
Ilustración 7. Valoración de la dificultad del proceso de solicitud (Fuente: Encuesta a personas participantes).....	31
Ilustración 8. Canal de conocimiento del Programa (Fuente: Encuesta a personas participantes).....	32
Ilustración 9. Dificultades identificadas a la hora de prestar servicios de orientación y asesoramiento (Fuente: Encuestas a entidades colaboradoras)	33
Ilustración 10. Valoración de la calidad de la formación recibida (Fuente: Encuestas a personas participantes).....	34
Ilustración 11. Motivos de incumplimiento identificados en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	36
Ilustración 12. Dificultades en el proceso de justificación o cobro de la ayuda (Fuente: Encuesta a participantes).....	37
Ilustración 13. Evolución de importe abonado por año en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	38
Ilustración 14. Evolución de solicitudes y concesiones por convocatoria (Fuente: Ekunet)	40
Ilustración 15. Grado de satisfacción y recomendación del Programa (Fuente: Encuesta a participantes).....	41
Ilustración 16. Distribución de forma jurídica de las solicitudes (Fuente: Ekunet)	42
Ilustración 17. Distribución por sexo de personas solicitantes (Fuente: Ekunet) ..	43

Ilustración 18. Distribución por nacionalidad de personas solicitantes (Fuente: Ekunet)	43
Ilustración 19. Distribución de personas solicitantes por tramo de edad (Fuente: Ekunet)	44
Ilustración 20. Distribución de situación laboral y situación de riesgo de las personas solicitantes (Fuente: Ekunet).....	45
Ilustración 21. Impacto en la situación profesional y personal de los participantes (Fuente: Encuesta a participantes).....	45
Ilustración 22. Distribución de iniciativas empresariales apoyadas por tipo de actividad (Fuente: Ekunet).....	47
Ilustración 23. Valoración de la calidad y adecuación de la formación (Fuente: Encuesta a participantes).....	51
Ilustración 24. Contribución percibida del Programa (Fuente: Encuesta a participantes).....	55
Ilustración 25. Percepción de la utilidad del apoyo posterior (Fuente: encuesta a participantes).....	56
Ilustración 26. Distribución de presupuesto adjudicado y abonado por convocatorias (Fuente: Ekunet)	62
Ilustración 27. Principales destinos de la ayuda recibida (Fuente: Encuesta a participantes).....	63
Ilustración 28. Duración considerada adecuada para el seguimiento posterior (Fuente: Encuesta a participantes).....	64
Ilustración 29. Grado de satisfacción global y recomendación a terceros (Fuente: Encuesta a participantes).....	68
Ilustración 30. Evolución de personas extranjeras que solicitan la subvención del Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)	71
Ilustración 31. Evolución del tipo de sociedad de las iniciativas empresariales (Fuente: Ekunet)	73
Ilustración 32. Distribución de proyectos empresariales por cohorte de supervivencia (Fuente: Ekunet).....	76
Ilustración 33. Impactos respecto a la situación profesional y personal (Fuente: Encuesta a participantes).....	77

Resumen ejecutivo

El presente informe recoge la evaluación del Programa de Autoempleo de la Diputación Foral de Bizkaia para el periodo 2016–2024. El análisis se centra en cinco dimensiones (diseño, procesos, eficacia, eficiencia y aspectos transversales) con el objetivo de valorar el desempeño del programa, identificar aprendizajes y formular recomendaciones orientadas a su mejora continua.

Magnitud y alcance del programa

Entre 2016 y 2024 se han apoyado **10.283 iniciativas empresariales, movilizando más de 53 millones de euros en ayudas directas**. El programa ha mantenido un volumen anual elevado de expedientes, superando en los últimos ejercicios las 1.000 iniciativas apoyadas por año y alcanzando **máximos históricos de solicitudes en 2023 y 2024**.

Las **tasas de concesión se sitúan habitualmente en torno al 90%**, lo que evidencia un buen ajuste entre diseño, dotación presupuestaria y perfil de las personas solicitantes. El **modelo combina acompañamiento previo, formación obligatoria (30 horas), elaboración de plan de negocio y ayuda económica condicionada al mantenimiento de la actividad durante al menos un año**.

Principales resultados

El programa demuestra una **elevada eficacia en relación con su objetivo operativo central**: la puesta en marcha y sostenimiento inicial del autoempleo.

- El **95,06% de las iniciativas apoyadas alcanza al menos el primer año de actividad**.
- El **60,58% supera los tres años**.
- El **47,09% alcanza los cinco años**.

Estos **resultados se mantienen estables incluso tras 2020**, a pesar de los cambios en el contexto económico y en el perfil de las personas emprendedoras. El análisis comparado entre cohortes anteriores y posteriores a la pandemia no muestra un deterioro significativo en los indicadores de supervivencia.

En términos de **perfil**, el programa llega de forma efectiva a su población objetivo:

- El **74% de las personas solicitantes se encontraba en situación de desempleo**.

- El **10% estaba en riesgo de exclusión social**.
- La **proporción de personas extranjeras ha crecido hasta representar aproximadamente una cuarta parte** de las solicitudes en los últimos años.
- La **distribución por sexo es equilibrada**, sin diferencias sustanciales en supervivencia inicial.

Las **tasas de mantenimiento al primer año se mantienen elevadas incluso entre colectivos con mayores dificultades estructurales**, lo que refuerza el carácter inclusivo del programa.

Desde la perspectiva cualitativa, **las encuestas reflejan altos niveles de satisfacción y una percepción mayoritariamente positiva de la contribución del programa al arranque de los proyectos** empresariales.

Diseño y procesos

El diseño del programa presenta una **elevada coherencia interna**. Desde su reformulación en 2016, **la estructura se ha mantenido estable, con ajustes progresivos que han ampliado perfiles admisibles** (incluyendo situaciones de transición laboral) sin alterar el núcleo conceptual.

Los **procesos están estandarizados y funcionan de manera operativa**. El sistema de seguimiento administrativo es robusto y permite verificar de forma eficiente el cumplimiento de requisitos. No obstante, se identifican **oportunidades de mejora** en:

- La **revisión periódica de plazos de resolución**.
- La **sistematización de causas de incumplimiento** a efectos de seguimiento y calidad de la información.
- La **estructuración del acompañamiento posterior** al primer año.

Eficiencia y sostenibilidad

Desde el punto de vista presupuestario, **el programa ha operado dentro de los límites autorizados en todos los ejercicios**. El sistema de pagos condicionados vincula el desembolso final al mantenimiento de la actividad, lo que introduce un mecanismo eficaz de ajuste entre gasto público y resultados obtenidos.

La **relación coste-beneficio puede considerarse favorable**: con ayudas unitarias moderadas, el programa activa un volumen elevado de iniciativas empresariales y

genera efectos sociales significativos en términos de autonomía profesional, desarrollo de competencias y mantenimiento de actividad económica local.

Sin embargo, los datos también muestran que **la consolidación a medio plazo constituye el principal punto de tensión**. Aproximadamente **la mitad de los proyectos cesa en algún momento posterior al primer año**, concentrándose las mayores dificultades entre el segundo y el quinto año de actividad. Esta **dinámica es coherente con los patrones generales del emprendimiento de pequeña escala**, pero sugiere margen para reforzar el acompañamiento en fases posteriores.

Aspectos estratégicos y transversales

El **aumento reciente de solicitudes responde a factores estructurales del mercado laboral y a la consolidación del programa como instrumento de referencia**. El autoempleo se utiliza cada vez más como vía de transición laboral en un entorno caracterizado por trayectorias profesionales diversas y menos lineales.

La **escasa adopción de fórmulas de economía social y transmisión empresarial** no **obedece** a déficits normativos, sino **al perfil mayoritariamente individual de los proyectos apoyados y al momento de intervención del programa**. En este ámbito se identifica la necesidad de reforzar la pedagogía y visibilidad de estas alternativas en fases más avanzadas del ciclo empresarial.

Asimismo, la evaluación **destaca el valor del programa dentro del ecosistema de emprendimiento de Bizkaia**, donde la coordinación con DEMA, la Red Sarekin y otros agentes territoriales constituye uno de sus principales activos.

Principales líneas de mejora

A partir de los resultados obtenidos, se plantean **seis líneas estratégicas de mejora**:

1. **Clarificar y jerarquizar los objetivos operativos y estratégicos** del programa.
2. Reforzar el **acompañamiento post-arranque**, especialmente en los años 2–5.
3. **Sistematizar el seguimiento longitudinal y el aprendizaje** entre convocatorias.
4. **Adaptar contenidos y apoyos al perfil emergente** de personas emprendedoras.

5. **Reubicar la promoción de economía social y transmisión empresarial** en fases de consolidación.
6. Fortalecer el **encaje del programa dentro del ecosistema de emprendimiento**.

En conjunto, la evaluación concluye que **el Programa de Autoempleo es una política pública eficaz y eficiente en relación con sus objetivos declarados**. Tras casi una década de aplicación del modelo reformulado, el programa se encuentra en un **punto de madurez que justifica su continuidad y consolidación, al tiempo que invita a reforzar su dimensión estratégica y su capacidad de adaptación a los retos futuros**.



Indicadores clave del Programa de Autoempleo (2016-2024)

A continuación, se presenta un cuadro sintético de los principales indicadores agregados del Programa de Autoempleo para el periodo 2016–2024. Este resumen permite visualizar de forma integrada la magnitud, eficacia y eficiencia del instrumento, así como su alcance social y económico en el Territorio Histórico de Bizkaia.

Dimensión	Indicador	Valor
Magnitud	Proyectos apoyados	10.283
	Recursos económicos movilizados	53,1 M €
	Expedientes gestionados	12.970
Eficacia operativa	Supervivencia 1er año	95,06%
	Supervivencia a 3 años	60,58%
	Supervivencia a 5 años	47,09%
	Mortalidad media (años)	2,54
Perfil participantes	Personas en desempleo	74%
	Personas entre 25 y 45 años	66%
	Personas extranjeras (2024)	24%
	Evolución personas extranjeras (2016–2024)	+1,5 p.p.
Satisfacción participantes	Mujeres	50,4%
	Valoración global del programa	3,97/5
	Satisfacción con la formación	3,98/5
	Satisfacción con el asesoramiento	4,14/5
Eficiencia	Tasa de concesión media	≈ 90%
	Importe medio por proyecto	≈ 5.168 €
Impacto agregado	Plantilla media por proyecto	1,84
	Proyectos activos actualmente	48,8%

En términos agregados, **el programa combina escala, estabilidad y control presupuestario**, configurándose como un instrumento estructural de activación económica y cohesión social en Bizkaia.

0. Introducción

El Programa de Autoempleo de la Diputación Foral de Bizkaia constituye uno de los instrumentos centrales de la política de empleo del Territorio Histórico orientados a facilitar la **inserción laboral mediante el emprendimiento**, especialmente entre personas con mayores dificultades de acceso al empleo por cuenta ajena. Puesto en marcha inicialmente en 2012, el programa experimentó una **reformulación profunda a partir de 2016**, que supuso un cambio sustantivo tanto en su lógica de intervención como en sus mecanismos de acceso, acompañamiento y concesión de ayudas. Desde entonces, el Programa de Autoempleo ha evolucionado de forma incremental, adaptándose a cambios normativos, contextuales y de perfil de las personas participantes, hasta configurar el modelo actual.

La reformulación iniciada en 2016 marcó un punto de inflexión claro en la concepción del programa. Frente a un modelo previo basado fundamentalmente en la concesión de ayudas económicas a la puesta en marcha, el nuevo enfoque introdujo de manera estructural la **condicionalidad formativa y de acompañamiento**, vinculando el acceso a la subvención a la realización de un itinerario previo de asesoramiento y formación en gestión empresarial. Este cambio respondió a la voluntad explícita de **mejorar la viabilidad de los proyectos apoyados**, reducir el riesgo de ayudas sin recorrido y orientar el programa hacia una lógica más propia de política activa de empleo que de mera subvención. A lo largo del periodo 2016–2024, los sucesivos decretos forales han mantenido esta arquitectura básica, incorporando ajustes progresivos en los requisitos, perfiles destinatarios y operativa del programa, pero sin alterar su núcleo conceptual.

Desde el punto de vista cuantitativo, el Programa de Autoempleo ha alcanzado **magnitudes relevantes y sostenidas en el tiempo**. Entre 2016 y 2024 se han gestionado más de diez mil expedientes con resolución favorable, con un volumen anual de solicitudes que, tras un descenso coyuntural en 2020, muestra una **tendencia claramente creciente en los últimos ejercicios**, alcanzando máximos históricos en 2023 y 2024. Este incremento no solo refleja la consolidación del programa como instrumento público de referencia, sino también cambios estructurales en el mercado de trabajo y en el perfil de las personas emprendedoras, caracterizados por una mayor utilización del autoempleo como vía de inserción o transición laboral y por la incorporación creciente de colectivos con mayores barreras de acceso al empleo por cuenta ajena, como las personas migrantes. No obstante, **los datos de supervivencia empresarial no evidencian un deterioro en los resultados del programa tras 2020, lo que sugiere que este cambio en el perfil de entrada no ha supuesto una reducción de la viabilidad inicial de los proyectos apoyados**.

Tabla 1. Proyectos apoyados y cuantía movilizada 2016-2024 (Fuente: Ekunet)

Edición	Número de proyectos apoyados	Importe adjudicado
2016	1.044	5.560.396,99 €
2017	1.129	5.856.978,83 €
2018	1.276	6.624.564,00 €
2019	1.181	6.115.141,68 €
2020	953	4.925.597,43 €
2021	1.181	6.037.039,99 €
2022	1.234	6.303.074,96 €
2023	1.132	5.797.263,69 €
2024	1.153	5.913.080,58 €
Total	10.283	53.133.138,15 €

La dimensión acumulada del Programa de Autoempleo en el periodo 2016–2024 permite situarlo como uno de los **instrumentos estructurales de la política de empleo del Territorio Histórico**. Con 10.283 iniciativas apoyadas y más de 53 millones de euros movilizados, el programa no solo actúa como mecanismo de activación individual, sino como **generador sostenido de actividad económica de proximidad**.

Esta magnitud adquiere **mayor relevancia cuando se analiza en combinación con la estabilidad de los resultados**: una tasa de supervivencia al primer año en torno al 95% y una permanencia a tres años superior al 60% indican que **el volumen gestionado no se traduce en activaciones efímeras, sino en proyectos que, en una proporción significativa, logran consolidarse más allá de la fase inicial**. En términos agregados, el programa combina escala, estabilidad y control presupuestario, configurándose como un instrumento con impacto económico real y sostenido en el territorio.

Por su parte, en términos de concesión y ejecución, el programa ha mantenido **tasas de concesión elevadas**, habitualmente superiores al 90% de las solicitudes presentadas, lo que evidencia un buen ajuste entre el diseño del programa, la capacidad presupuestaria disponible y el perfil de las personas solicitantes. El presupuesto movilizado anualmente se sitúa de forma estable en una horquilla de varios millones de euros, con una ejecución ajustada a los créditos autorizados en cada ejercicio y con mecanismos de pago condicionados al cumplimiento de resultados, especialmente al mantenimiento de la actividad durante el primer año. Esta lógica ha permitido combinar un **alto volumen de proyectos apoyados** con un control razonable del gasto público.

Uno de los indicadores clave del desempeño del programa es la **supervivencia de las iniciativas empresariales**. Los datos muestran que, de forma consistente a lo largo de todo el periodo analizado, en torno al **95% de los proyectos apoyados**

alcanza al menos el primer año de actividad, lo que confirma la eficacia del programa en su objetivo operativo principal: facilitar la puesta en marcha y el sostenimiento inicial del autoempleo. Al mismo tiempo, el análisis de la mortalidad y de la duración media de los proyectos pone de manifiesto patrones habituales del emprendimiento de pequeña escala, con puntos de mayor exposición al cierre en los horizontes de tres y cinco años, asociados principalmente a factores como la limitada dimensión inicial de muchos proyectos, la escasa capitalización, la dependencia de una cartera reducida de clientes y la creciente exigencia competitiva del mercado. Estos resultados, lejos de cuestionar el sentido del programa, permiten situarlo con mayor precisión dentro del ecosistema de políticas públicas: como un instrumento eficaz de **activación y transición laboral en el corto plazo**, cuya capacidad de incidir en la consolidación a medio y largo plazo depende de factores adicionales y de la articulación con otros apoyos.

Tras casi una década de aplicación del modelo reformulado, el Programa de Autoempleo se encuentra en un **punto de inflexión estratégico**. Por un lado, los datos evidencian que el programa funciona razonablemente bien en relación con los objetivos que se ha fijado: llega a un volumen elevado de personas, activa proyectos empresariales de forma sostenida, muestra robustez frente a cambios de contexto y genera impactos sociales positivos, especialmente en colectivos con mayores dificultades de inserción. Por otro lado, el propio éxito del programa, el aumento de la demanda y la transformación del perfil de las personas participantes plantean **nuevas preguntas** sobre su alcance, sus límites y su evolución futura.

En este contexto, la presente evaluación se plantea como un **ejercicio de reflexión y aprendizaje**, orientado no solo a verificar resultados pasados, sino a **valorar en qué medida el diseño actual sigue siendo el más adecuado** para alcanzar los objetivos propuestos, identificar los principales aspectos de mejora y formular recomendaciones que permitan reforzar el impacto efectivo del Programa de Autoempleo en futuras ediciones. El análisis que se desarrolla a lo largo del informe aborda de forma sistemática el diseño, los procesos, la eficacia, la eficiencia y los aspectos transversales del programa, con el objetivo último de contribuir a su mejora continua y a la consolidación de una política pública de empleo y emprendimiento sólida, pertinente y adaptada a los retos actuales del Territorio Histórico de Bizkaia.

1. Evaluanda

1.1. *Objetivo de la evaluación*

La evaluación de las diferentes políticas activas de empleo y programas puestos en marcha por la Diputación Foral de Bizkaia es una prioridad estratégica para el Departamento de Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia. Así, este estudio contribuye a esta voluntad de mejora continua de la Administración Pública.

Por lo tanto, **el objetivo del presente estudio es evaluar el desempeño e impacto generados por el Programa de Autoempleo del Departamento de Empleo de la Diputación Foral de Bizkaia.**

De esta evaluación se espera conseguir los siguientes resultados:

1. **Generar evidencias sobre los resultados.** La evaluación es un medio en sí de recopilar datos cuantitativos y cualitativos de la ejecución e impacto del Programa de Autoempleo.
2. **Identificar aprendizajes clave.** En el ciclo de mejora continua de sus programas, la evaluación tiene el potencial de señalar las áreas de mejora y aprendizajes del programa, basándose en una observación de los datos históricos.
3. **Valorar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.** El análisis de los datos permitirá entender la sostenibilidad de los proyectos empresariales, su durabilidad y los motivos de cesión de la actividad en su caso. De esta valoración, se estima poder extraer conclusiones que permitan mejorar futuras convocatorias, dirigiendo el apoyo de la Administración Pública a los proyectos empresariales más solventes.
4. **Mejorar los futuros Programas de Autoempleo.** Considerando la evaluación como un punto de reflexión e inflexión, las conclusiones y recomendaciones derivadas de este estudio, contribuirán a la mejora de las próximas convocatorias del Programa.
5. **Fomentar la participación de las personas participantes y de las entidades colaboradoras en el proceso de diseño y evaluación del Programa.** El Departamento de Empleo de la DFB tiene muy presente en su manera de diseñar sus diferentes actuaciones que la aportación de quienes se ven involucrados o interpelados por dichas actuaciones es fundamental. Por ello, incorporar la voz de quienes han participado en ediciones anteriores del Programa y de las entidades que forman parte de él es prioritario. Su experiencia es una valiosa fuente de información para el diseño eficaz de las próximas ediciones.
6. **Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía.** La evaluación también se puede entender como un ejercicio de reflexión interna

que la Administración Pública comparte con la ciudadanía en calidad de responsabilizarse de la gestión de los programas financiados con recursos públicos.

En resumen, la evaluación del Programa de Autoempleo tiene los objetivos generales de medir el impacto que ha generado y emitir un juicio basado en datos cuantitativos y cualitativos robustos, nutriendo así la mejora de futuras convocatorias.

1.2. Alcance de la evaluación

Respecto al alcance de la evaluación del Programa de Autoempleo, se determinan los parámetros temporales y territoriales. En primer lugar, **la presente evaluación cubre el periodo temporal de 2016 a 2024**. Cabe señalar que el Programa de Autoempleo se puso en marcha en 2012, pero de cara a esta evaluación se toma como referencia el periodo 2016-2024, año que implicó un cambio significativo en el decreto que respalda el programa y que permite la coherencia de los datos tratados.

A **nivel territorial**, esta evaluación se centra en el **Territorio Histórico de Bizkaia**, el ámbito de actuación del Departamento de Empleo de la DFB. Por ello, se contará en el marco de la evaluación, no solo con la opinión del **Departamento**, sino con la opinión y experiencia de las **entidades colaboradoras del Territorio Histórico** que participan en el programa.

1.3. Enfoque de la evaluación

En cuanto al enfoque que se plantea para la evaluación, se presea el siguiente planteamiento:

- **Evaluación 360°:** la evaluación tendrá un enfoque integral, quiere decir, que se contemplarán todas las áreas o etapas del Programa, también definidos en el *User Journey*. Por ello, la metodología contemplará desde el diseño del programa hasta los impactos generados.
- **Evaluación según la Matriz de Evaluación:** el análisis se realizará siguiendo la matriz de evaluación elaborada de manera colaborativa con el Departamento de Empleo, asegurando coherencia metodológica y participación institucional. La Matriz de Evaluación aporta una estructura clara que define criterios, indicadores y fuentes de verificación. Además, facilita la transparencia y la trazabilidad de los resultados, asegurando su coherencia mediante una metodológica contrastada.

- **Evaluación ex post:** al realizarse sobre las convocatorias que han tenido lugar entre 2016 y 2024, se considera como una evaluación ex post, aunque se siga desarrollando el programa. Las conclusiones derivadas de la evaluación se tendrán en cuenta para las próximas ediciones.
- **Evaluación externa:** la evaluación recae sobre una consultora independiente con un equipo experto en la evaluación de políticas públicas de empleo. La distancia del equipo evaluador respecto de la coordinación el programa aporta una visión imparcial y exenta de sesgos, habilitando una valoración crítica de la situación.

2. Metodología

El presente apartado presenta el enfoque metodológico seguido en la elaboración de esta evaluación. Así, se pretende garantizar la validez, consistencia y objetividad de los resultados obtenidos. Se sigue por lo tanto, la siguiente metodología:

1) Definición de la Teoría del Cambio

La definición de la Teoría del Cambio define el marco conceptual para estructurar el análisis y orientar la propia evaluación. Facilita la comprensión de las relaciones causales entre las actividades implementadas, los resultados alcanzados y el impacto estimado a largo plazo, considerando los factores contextuales. Las cuatro fases del proceso han sido:

- **Identificar los objetivos estratégicos** de la evaluación y que se han reflejado en el apartado anterior.
- **Entender el contexto** del programa que en este caso se resume, principalmente, en la comprensión de las variaciones del Decreto del Programa de Autoempleo. Detallado también en el apartado de Introducción.
- **Definir la intervención o el programa**, entendiendo su estructuración y proceso.
- **Determinación de los componentes de la Teoría del Cambio**, adaptando los componentes teóricos a la realidad del Programa de Autoempleo (retos, recursos, iniciativas, indicadores de proceso e indicadores de impacto).

Así, la Teoría del Cambio del Programa de Autoempleo del Departamento de Empleo es:



2) Matriz de Evaluación

La definición de la Teoría del Cambio ha facilitado la definición de las preguntas de evaluación de la Matriz de Evaluación, operativizando la evaluación. La Matriz se ha elaborado de forma colaborativa con el Departamento de Empleo de la DFB durante una jornada de reflexión estratégica. El proceso participativo garantiza la adecuación y viabilidad de las preguntas, al igual que aporta dirección hacia las

preguntas más relevantes a contemplar. Así, se han podido ajustar las preguntas a las necesidades y prioridades reales del programa y se han priorizado las cuestiones clave, todo ello integrando las inquietudes de la Unidad Planificadora del programa.

Siguiendo el marco metodológico de la Matriz de Evaluación, se han definido cinco categorías de análisis – diseño, procesos, eficacia, eficiencia y gobernanza –, aspectos sobre los cuales se fundamentará el próximo apartado.

3) Técnicas de recogida de información

Definidas las preguntas objeto de análisis, se procede a presentar las técnicas de recogida de la información empleadas. Se ha hecho uso de las siguientes técnicas tanto cuantitativas como cualitativas:

Técnicas cualitativas

Análisis documental	Se han revisado todos los Decretos vinculantes del Programa de Autoempleo, normativa relevante, informes y otros documentos de contexto significativos.
Entrevistas	Se han coordinado entrevistas tanto con el equipo coordinador del programa de la DFB como con DEMA.

Técnicas cuantitativas

Análisis de datos de ejecución	Se han extraído y analizado en profundidad los datos provenientes de Ekunet, permitiendo tener una gran cantidad de <i>inputs</i> cuantitativos respecto al despliegue del programa.
Encuestas	Se han enviado dos encuestas, una a personas que han participado en ediciones anteriores del Programa de Autoempleo, y otra, a entidades colaboradoras. La encuesta permite recoger los datos de forma estructurada, facilitando la interpretación de los datos recibidos.

4) Técnicas de análisis de la información

Una vez recopilados los datos, se aplican técnicas cualitativas y cuantitativas para extraer evidencias empíricas que guíen la evaluación e interpretación de los resultados.

Técnicas cualitativas

Análisis documental	Se ha evaluado en profundidad el marco normativo, es decir, los Decretos regulatorios que sustentan el Programa de Autoempleo. Asimismo, se han inspeccionado los documentos relevantes objetivo de
---------------------	---

Técnicas cualitativas	
	análisis a fin de extraer aportaciones tanto de contexto del programa.
Análisis del discurso	Se ha revisado el discurso de las diferentes entrevistas y del <i>focus group</i> , a fin de entender la perspectiva de las personas entrevistadas de forma cualitativa y con rigor metodológico. Esto ha permitido la clasificación de ideas, identificación de patrones comunes y destacar tendencias clave.
Técnicas cuantitativas	
Análisis de datos de ejecución	Se han extraído y analizado en profundidad los datos provenientes de Ekunet, permitiendo tener una gran cantidad de <i>inputs</i> cuantitativos respecto al despliegue del programa.
Encuestas ¹	Se ha realizado la caracterización de los datos recibidos mediante la encuesta según el perfil de la persona participante ² y la entidad colaboradora. Esto ha permitido identificar patrones y tendencias mediante porcentajes y promedios, e identificar áreas prioritarias de mejora y recomendaciones a futuro.

Este enfoque integral de la metodología asegura una evaluación robusta y detallada de las intervenciones realizadas en el marco del Programa de Autoempleo.

5) Limitaciones de la evaluación

La presente evaluación se ha desarrollado a partir de fuentes administrativas (Ekunet), revisión documental, entrevistas cualitativas y encuestas a participantes y entidades colaboradoras. Si bien la triangulación de fuentes permite ofrecer una visión robusta del desempeño del programa, conviene señalar algunos **límites inherentes al análisis** realizado.

En primer lugar, **el análisis longitudinal de supervivencia a 3 y 5 años presenta una limitación temporal para las cohortes más recientes, que aún no han completado dichos horizontes de observación**. Por tanto, las comparaciones entre periodos deben interpretarse con cautela, especialmente en relación con los últimos ejercicios.

¹ Los resultados detallados de las encuestas pueden consultarse en los [apartados 6.3. Resultados de las encuestas a participantes](#) y [6.4. Resultados de las encuestas a entidades colaboradoras](#) del presente documento.

² La encuesta se dirigió a personas beneficiarias de las ediciones comprendidas entre 2020 y 2024. Esta delimitación responde a dos criterios metodológicos principales: por un lado, garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los datos de contacto; y, por otro, centrar el análisis en cohortes recientes cuya experiencia refleja la configuración actual del programa tras su consolidación normativa. Además, las cohortes anteriores presentan mayores dificultades de localización y posibles sesgos de memoria, lo que podría afectar a la calidad de la información recogida.

En segundo lugar, **la encuesta a participantes se dirigió exclusivamente a las ediciones 2020–2024, lo que implica que la valoración subjetiva recogida refleja la configuración más reciente del programa y no necesariamente la experiencia de cohortes anteriores.** Asimismo, como en toda encuesta voluntaria, pueden existir sesgos de respuesta asociados a mayor participación de personas con experiencias especialmente positivas o negativas.

Finalmente, **el análisis se apoya en datos administrativos disponibles, cuya calidad y nivel de detalle condicionan el alcance de ciertas conclusiones, particularmente en lo relativo a causas específicas de cierre o motivaciones profundas de las personas emprendedoras.** Estas limitaciones no invalidan los resultados obtenidos, pero delimitan su interpretación y subrayan la importancia de seguir reforzando los sistemas de información del programa.

3. Resultados de la evaluación

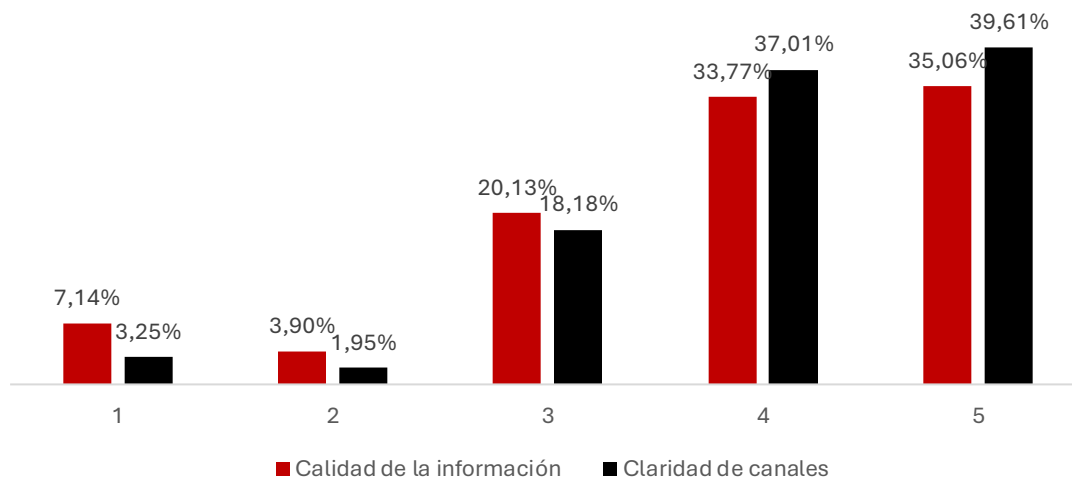
3.1. Diseño

Definición de objetivos

En términos normativos, **existe una definición clara de objetivos operativos y de resultados inmediatos**, formulada de manera prácticamente estable desde 2016. El **Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo, de la Diputación Foral de Bizkaia, por el que se establecen las bases reguladoras de la concesión de subvenciones para el fomento del autoempleo y la creación de empresas por personas desempleadas y en riesgo de exclusión**, ya fijaba como **objeto** “apoyar la creación y puesta en marcha de proyectos empresariales” mediante dos actuaciones: (i) **asesoramiento para la creación y puesta en marcha** y (ii) **ayudas a la puesta en marcha y creación de empresas**. En esa misma lógica, el decreto concreta objetivos “medibles” en el sentido de **verificables por evidencias**: por ejemplo, en el ámbito de asesoramiento, las acciones subvencionables tienen como objetivo la realización del **plan de negocio**, con una **formación de 30 horas** (con contenidos mínimos) y un acompañamiento profesional. Esta formulación se mantiene de forma muy similar en normativa reguladora reciente: el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre, de la Diputación Foral de Bizkaia, por el que se establecen las bases reguladoras y se aprueban las convocatorias del ejercicio 2024**, conserva la estructura por fases y vuelve a fijar como objeto “apoyar la creación y puesta en marcha de proyectos empresariales”, manteniendo el asesoramiento orientado al plan de negocio y la formación de 30 horas.

Desde la perspectiva de la experiencia de las personas participantes, las encuestas realizadas permiten complementar esta definición normativa con **evidencia empírica sobre cómo se perciben estos objetivos operativos**. En particular, las valoraciones sobre la **calidad de la información previa al programa** (3,87 sobre 5) y la **claridad de los canales disponibles** (4,07 sobre 5) aportan indicios sobre el grado en que los objetivos y el alcance del Programa resultan comprensibles para su público destinatario.

Ilustración 1. Valoración de la calidad de la información existente respecto al programa y de la claridad de canales disponibles (Fuente: Resultados encuestas participantes)



Este resultado refuerza que **el diseño del programa no solo es coherente en términos normativos, sino también comprensible y accesible desde la experiencia de las personas participantes**, consolidando así la solidez de su planteamiento inicial.

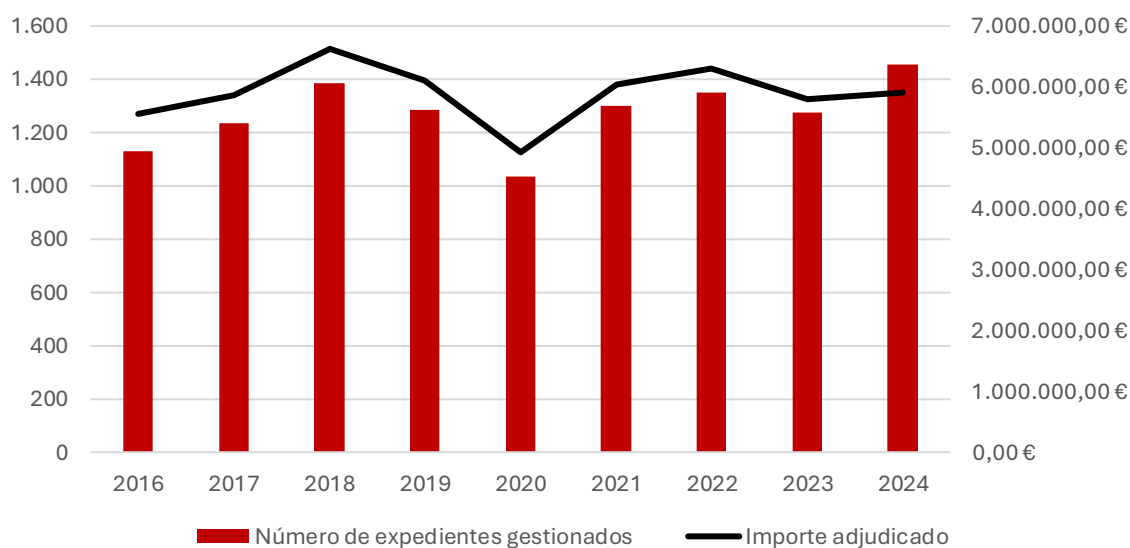
Dicho lo anterior, junto a los objetivos operativos claramente definidos, **el diseño del programa incorpora desde 2016 una orientación estratégica hacia la generación de valor económico, social y territorial**. Esta ambición se ha ido consolidando progresivamente en la formulación normativa y en el discurso institucional, especialmente en los decretos más recientes, que sitúan el autoempleo no solo como mecanismo de activación laboral, sino como instrumento de desarrollo económico y cohesión social.

Hasta la fecha, **la evaluación del programa se ha centrado prioritariamente en los resultados operativos** (puesta en marcha y mantenimiento inicial), coherentes con su naturaleza de política activa de empleo y con la necesidad de garantizar indicadores verificables y homogéneos. **En esta fase de madurez del programa, y a la vista de la estabilidad alcanzada en sus indicadores básicos, se abre la posibilidad de avanzar hacia una segunda capa evaluativa orientada a medir de forma más sistemática su contribución al impacto social y territorial**. Más que una carencia del diseño, esta dimensión puede entenderse como una evolución natural del programa, propia de instrumentos que han demostrado estabilidad operativa y buscan ahora reforzar su capacidad de medición estratégica.

En cuanto a la **evolución**, los objetivos “núcleo” (apoyar la puesta en marcha y acompañamiento/plan de negocio) se han mantenido **muy constantes**; lo que sí evoluciona es el **encuadre y priorización** en la exposición de motivos y en la orientación de política de empleo. Por ejemplo, el **Decreto Foral 217/2023**

(ejercicio 2024) explicita con mayor detalle el marco de política pública: inserción laboral de personas desempleadas con mayor coste social, incorporación de talento diverso y apoyo a la inserción mediante autoempleo o pequeña empresa colectiva. Además, el hecho de que el programa se gestione con un volumen alto de expedientes (más de **1.000 al año**) y un **presupuesto entre 5,5 y 7 millones de euros**, refuerza que los objetivos operativos están fuertemente orientados a una gestión eficiente y verificable (supervivencia/actividad, cumplimiento de requisitos).

Ilustración 2. Evolución del número de expedientes gestionados e importes adjudicados en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)



Desde la evaluación, esto invita a diferenciar dos planos: (1) **objetivos y requisitos fácilmente medibles** (itinerario, alta, mantenimiento, etc.) y (2) objetivos estratégicos (impacto social/ambiental) que existen como orientación, pero que requieren **traducirse a métricas** si se quieren evaluar con rigor y comparabilidad interanual.

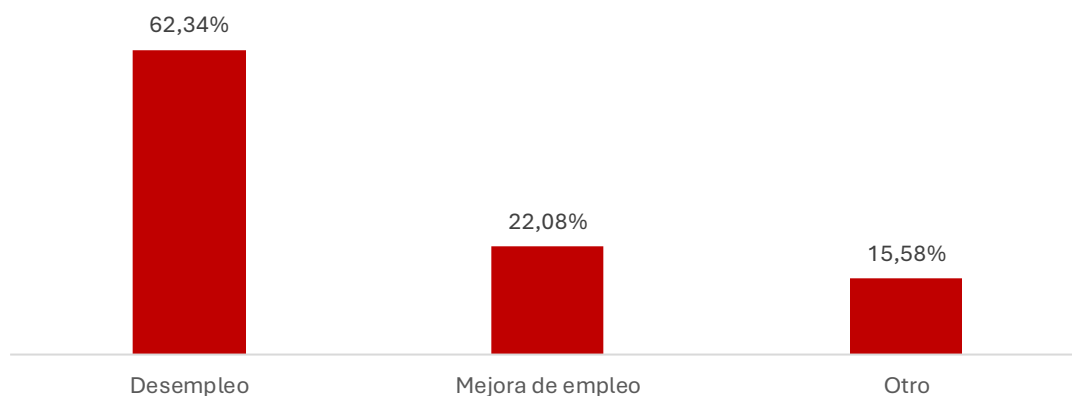
Atención a las necesidades de las personas participantes

Por otra parte, el diseño del programa **responde de forma clara y coherente a las necesidades de las personas desempleadas**, especialmente de aquellas con mayores dificultades de inserción en el mercado laboral por cuenta ajena. Desde su reformulación en 2016, el programa se sitúa explícitamente dentro del ámbito de las **políticas activas de empleo**, entendiendo el autoempleo como una vía de inserción laboral alternativa para determinados perfiles. Así se recoge ya en el **Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo, de la Diputación Foral de Bizkaia**, cuyo objeto es apoyar la creación y puesta en marcha de proyectos empresariales promovidos por **personas desempleadas y en riesgo de exclusión**, combinando

acompañamiento técnico y ayuda económica. Este planteamiento se mantiene, con redacciones muy similares, en los sucesivos decretos anuales, incluido el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**, que sigue vinculando el programa a la inserción laboral de personas desempleadas con mayores dificultades de acceso al empleo.

La evidencia recogida en la encuesta a personas participantes refuerza esta apreciación. El **perfil declarado por las personas encuestadas muestra una presencia significativa de situaciones de desempleo previas a la participación en el Programa**, lo que confirma la coherencia entre los criterios normativos de acceso y el perfil efectivo de personas beneficiarias.

Ilustración 3. Situación laboral previa a la participación en el Programa (Fuente: Resultados encuestas participantes)



Los **requisitos de acceso** son otro elemento que refuerza esta orientación. Durante el período 2016–2021, la normativa exige de manera sistemática que la persona promotora se encuentre en **situación de desempleo inmediatamente anterior al alta en la actividad económica**, además de acreditar residencia previa en Bizkaia y realizar un itinerario de formación y asesoramiento. Esta combinación de requisitos responde a una lectura realista del emprendimiento de proximidad, entendido no tanto como emprendimiento por oportunidad sino, en muchos casos, como **emprendimiento por necesidad**, tal y como reconocen las personas entrevistadas de los equipos de la Diputación Foral de Bizkaia y de DEMA. Desde esta perspectiva, el programa no se limita a conceder una ayuda económica, sino que trata de **reducir riesgos** y mejorar la capacidad de las personas desempleadas para sostener un proyecto propio mediante la exigencia de un plan de negocio y un acompañamiento mínimo.

A partir de 2022 se observa una **evolución relevante** que refuerza aún más la adecuación del programa a las necesidades reales de las personas desempleadas en un mercado laboral cambiante. El **Decreto Foral 34/2022, de 22 de marzo**, y posteriormente el **Decreto Foral 217/2023**, amplían el requisito de situación previa

al alta para incluir no solo el desempleo estricto, sino también situaciones de **mejora de empleo con contratos de baja intensidad (inferior al 40 % de jornada)**, personas afectadas por **ERTE o ERE**, o personas en **prácticas no laborales**. Esta evolución reconoce que muchas personas con dificultades de inserción no se encuentran siempre formalmente desempleadas, pero sí en situaciones de precariedad o transición laboral. Desde un punto de vista evaluativo, este ajuste puede interpretarse como una **adaptación progresiva del diseño** a la realidad del mercado de trabajo y a las trayectorias laborales cada vez más discontinuas de los colectivos destinatarios.

En conjunto, el programa muestra una **alta coherencia interna** entre objetivos, requisitos y perfil de personas destinatarias. Más que una debilidad, el principal reto identificado (también por las personas responsables entrevistadas) es que el peso creciente del emprendimiento por necesidad plantea nuevas exigencias en términos de acompañamiento, expectativas y sostenibilidad a medio plazo. Este aspecto no cuestiona la adecuación del diseño a las necesidades de las personas desempleadas, sino que apunta a la conveniencia de **profundizar en la comprensión de esas necesidades** (especialmente en colectivos emergentes, como personas migrantes) y de seguir ajustando los instrumentos de apoyo en fases posteriores del itinerario.

Igualmente, el programa incorpora de manera explícita, desde su reformulación en 2016, una **orientación hacia la sostenibilidad social y medioambiental**, si bien esta se formula principalmente a nivel de **principios y criterios de priorización**, más que como objetivos operativos plenamente desarrollados. En este sentido, el **Decreto Foral 65/2016, de 12 de abril, de la Diputación Foral de Bizkaia, por el que se modifica el Decreto Foral 53/2016**, introduce un cambio relevante al justificar el paso a la concurrencia competitiva para poder seleccionar proyectos “no solo viables económicamente, sino también socialmente útiles y sostenibles”. En la exposición de motivos y en los criterios de valoración se hace referencia expresa a actividades vinculadas a la **economía del cuidado**, a iniciativas de carácter **social e innovador**, y a proyectos que contribuyan a la inclusión social o a la mejora del entorno. Este enfoque se mantiene en la normativa posterior, aunque con formulaciones similares y sin grandes variaciones en los mecanismos concretos.

En los decretos más recientes, como el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**, esta orientación se integra en un marco más amplio de políticas públicas que combinan empleo, cohesión social e igualdad. El programa se sitúa dentro de un discurso de **desarrollo humano sostenible**, alineado con la promoción de iniciativas emprendedoras que generen valor económico y social en el territorio. Además, se refuerzan las **cláusulas sociales y de igualdad** como

condiciones de acceso (por ejemplo, exclusión de entidades o personas sancionadas por discriminación por razón de sexo), lo que contribuye indirectamente a la sostenibilidad social del modelo, asegurando coherencia con los valores institucionales de la Diputación.

No obstante, tanto desde la propia Diputación como desde DEMA, en las entrevistas mantenidas en el marco de la evaluación, se reconoce que la **traslación de estos principios a criterios objetivos y medibles es limitada**. Así, se ha señalado expresamente la dificultad de medir la “utilidad social” de los proyectos y la ausencia de indicadores consensuados que permitan evaluar de forma sistemática el impacto social y ambiental del programa. Desde una perspectiva evaluativa, esto no debe interpretarse como una carencia del diseño, sino como una **fase de maduración pendiente**: el programa responde a las necesidades de sostenibilidad en términos de **orientación estratégica y selección cualitativa**, pero ofrece margen para avanzar hacia una definición más precisa de resultados e impactos en estas dimensiones, especialmente si se quiere reforzar su contribución al triple balance económico, social y ambiental a medio y largo plazo.

En cuanto a la **viabilidad de los** proyectos, el diseño del programa está claramente orientado a **favorecer esta en el ámbito los proyectos apoyados**, reforzándose esta orientación desde la reformulación de 2016. El **Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo**, introduce como requisito central la obligatoriedad de elaborar un **plan de negocio**, acompañado de una **formación mínima en gestión empresarial (30 horas)** y de un **asesoramiento individualizado** previo a la puesta en marcha. Este planteamiento supone una diferencia sustancial respecto al modelo anterior, en el que la ayuda podía concederse sin un análisis estructurado de viabilidad. La lógica subyacente es clara: no se trata únicamente de facilitar el alta como persona autónoma o empresa, sino de **mejorar las probabilidades de sostenimiento del proyecto en el tiempo**.

Esta orientación a la viabilidad se mantiene de forma consistente en los decretos posteriores. Tanto el **Decreto Foral 34/2022, de 22 de marzo**, como el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**, siguen vinculando el acceso a la ayuda económica al cumplimiento del itinerario previo de formación y asesoramiento y, especialmente, al mantenimiento de la actividad durante al menos **un año desde el alta**, que constituye el principal criterio de justificación de la subvención. Desde el punto de vista del diseño, este requisito funciona como un **indicador proxy de viabilidad a corto plazo**, fácilmente verificable y gestionable, y alineado con la capacidad administrativa del programa.

En términos de resultados, tanto la Diputación Foral de Bizkaia como DEMA coinciden en que los **niveles de supervivencia empresarial han sido históricamente buenos**, especialmente en comparación con etapas previas al

rediseño. Los datos de seguimiento apuntan a patrones habituales en emprendimiento, con descensos más significativos en los **años 3 y 5³**, lo que sugiere que el filtro inicial de viabilidad funciona razonablemente bien en el corto plazo. No obstante, en los últimos ejercicios se observa una **tendencia a la creación de un mayor número de proyectos que cesan antes⁴**, fenómeno que las personas entrevistadas vinculan a cambios en el contexto económico, a un aumento del emprendimiento por necesidad y a la creciente complejidad del mercado.

Tabla 2. Datos de supervivencia y mortalidad de las iniciativas empresariales del Programa de Autoempleo
(Fuente: Ekunet)

Convocatoria	N.º expedientes estimados	Alta	Baja	Supervivencia media (años)	Mortalidad media (años) ⁵
2016	1.044	316	728	18,59	3,21
2017	1.129	386	743	21,47	2,90
2018	1.276	479	797	21,79	2,92
2019	1.181	498	683	19,44	2,87
2020	953	435	518	19,90	2,56
2021	1.181	599	582	17,26	2,10
2022	1.234	668	566	12,66	1,86
2023	1.132	726	406	8,60	1,54
2024	1.153	909	244	3,07	1,18

Complementariamente, la encuesta a participantes recoge información sobre la situación actual de los proyectos empresariales y el grado en que el Programa contribuyó a su puesta en marcha. La **mayoría de las personas encuestadas declara que el Programa tuvo un papel relevante o decisivo en el arranque de su iniciativa**, lo que aporta una validación subjetiva adicional del cumplimiento del objetivo operativo de creación efectiva de autoempleo.

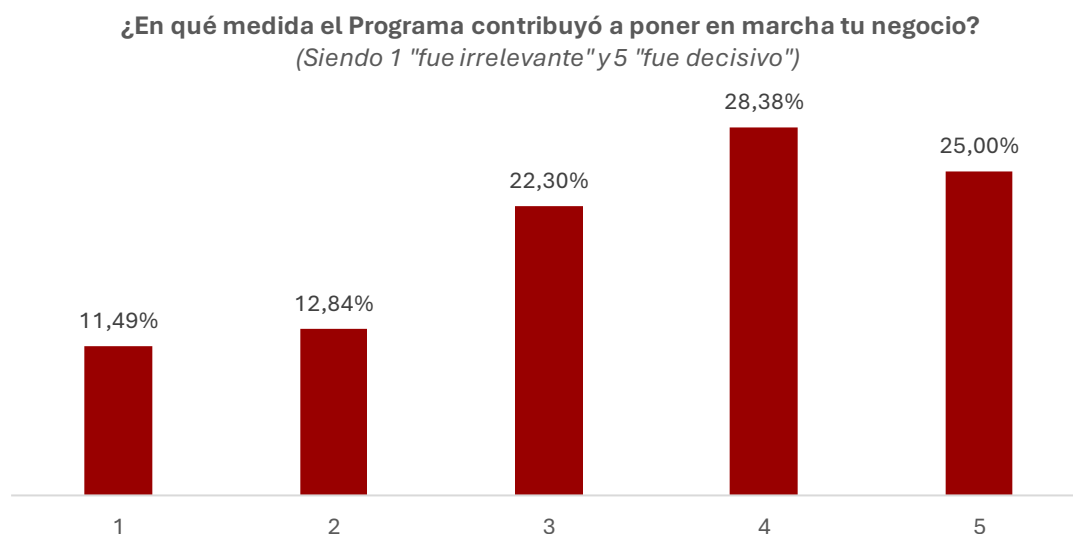
³ Según los últimos datos de Demografía Armonizada de Empresas del INE (2023), solo el 41,9% de las empresas nacidas sobreviven al cabo de cinco años de observación.

Fuente: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736161927&idp=1254735576550

⁴ Los datos presentados en la tabla fueron extraídos del gestor Ekunet a 3 de noviembre de 2025.

⁵ Se indica la necesidad de interpretar este dato teniendo en cuenta que las cohortes recientes tienen menor ventana de observación.

Ilustración 4. Contribución percibida del Programa a la puesta en marcha de las iniciativas de autoempleo
(Fuente: Encuesta a personas participantes)



Desde una perspectiva evaluativa, estos elementos no cuestionan el enfoque del diseño hacia la viabilidad, pero sí apuntan a la conveniencia de analizar con mayor detalle **qué perfiles y qué tipos de proyectos presentan mayores riesgos** y en qué medida el acompañamiento posterior podría contribuir a mejorar la sostenibilidad a medio plazo.

Adicionalmente, desde la óptica del diseño, el programa **incorpora de manera explícita las necesidades sociodemográficas** del territorio, mientras que la atención a las dimensiones **territorial y sectorial** se articula de forma más indirecta, a través de la red de agentes y del acompañamiento, más que mediante criterios diferenciados en las convocatorias. Desde el **Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo**, el programa se dirige prioritariamente a personas desempleadas y en riesgo de exclusión, y en la práctica se concreta en colectivos con mayores dificultades de inserción laboral: personas jóvenes, mayores de 45 años, personas paradas de larga duración, personas con discapacidad y otros perfiles definidos normativamente como en riesgo de exclusión. Esta orientación se mantiene y se refuerza en los decretos posteriores, consolidando una **lectura socialmente informada del emprendimiento de proximidad** en Bizkaia.

Tabla 3. Caracterización de personas beneficiarias del Programa de Autoempleo 2016-2024 (Fuente: Ekunet)

Edición	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<30 años	17,5%	18,3%	16,3%	20,5%	21,8%	20,8%	21,8%	21,4%	25,3%
30-45 años	58,6%	59,2%	58,9%	53,3%	53,6%	51,0%	52,3%	54,0%	45,0%
>45 años	23,9%	22,5%	24,8%	26,2%	24,6%	28,2%	25,9%	24,6%	29,7%
Hombres	51,6%	47,9%	51,0%	52,0%	50,2%	50,9%	51,5%	49,4%	47,1%
Mujeres	43,5%	48,4%	45,5%	46,2%	47,6%	48,9%	46,8%	48,2%	51,2%
No consta	4,9%	3,7%	3,4%	1,8%	2,2%	0,3%	1,7%	2,4%	1,7%
Nacionales	90,6%	87,7%	88,7%	78,6%	76,7%	74,7%	78,6%	76,7%	74,7%

Edición	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Extranjeros	9,3%	11,9%	11,3%	21,3%	23,3%	24,5%	21,3%	23,3%	24,5%
No consta	0,1%	0,4%	0,0%	0,2%	0,0%	0,8%	0,2%	0,0%	0,8%
Afectado/a por ERTE ⁶	-	-	-	-	-	-	0,2%	0,2%	0,3%
Situación de desempleo ⁷	-	-	-	-	-	-	88,3%	86,1%	76,6%
Situación de mejora de empleo ⁸	-	-	-	-	-	-	8,4%	8,3%	8,1%
Situación de realización de prácticas no laborales ⁹	-	-	-	-	-	-	0,1%	0,2%	0,1%
Beneficiaria RGI ¹⁰	-	-	-	-	-	4,6%	5,8%	4,2%	4,8%
Riesgo de exclusión social	13,9%	8,4%	7,6%	8,8%	6,5%	2,5%	3,1%	1,6%	1,9%

En cuanto a la dimensión **sociodemográfica**, el diseño ha demostrado capacidad de adaptación a cambios en el perfil de las personas participantes. A partir de 2022 (DF 34/2022 y DF 217/2023), la ampliación de las situaciones previas admisibles (mejora de empleo parcial, ERTE/ERE, prácticas no laborales) refleja una mayor sensibilidad hacia trayectorias laborales diversas y menos lineales. Desde la implementación, se observa un dato especialmente relevante para la evaluación: la proporción de **personas migrantes ha pasado de menos del 10% en 2016 al 24,5% en 2024**, lo que indica que el programa está llegando crecientemente a colectivos con mayores barreras de acceso al empleo. Este cambio no responde a un ajuste explícito de las convocatorias, sino a la propia evolución del mercado laboral y a la función del programa como red de seguridad para perfiles vulnerables.

Respecto a la **dimensión territorial**, el diseño no establece criterios diferenciados por comarcas o municipios en el acceso a las ayudas. Sin embargo, esta ausencia se compensa parcialmente mediante la **capilaridad territorial del modelo de implementación**, basado en DEMA, los *behargintzak* y entidades del tercer sector, que permiten atender de forma relativamente homogénea al conjunto de Bizkaia. Las personas entrevistadas en el marco de la evaluación subrayan que esta red es clave para llegar a zonas con menor densidad económica o fuera de Bilbao, aunque también señalan la falta de una “foto global” compartida que permita analizar diferencias territoriales de forma sistemática. Desde un punto de vista evaluativo, esto sugiere que el programa **sí considera las realidades territoriales en la**

⁶ Datos disponibles a partir de 2022.

⁷ Datos disponibles a partir de 2022.

⁸ Datos disponibles a partir de 2022.

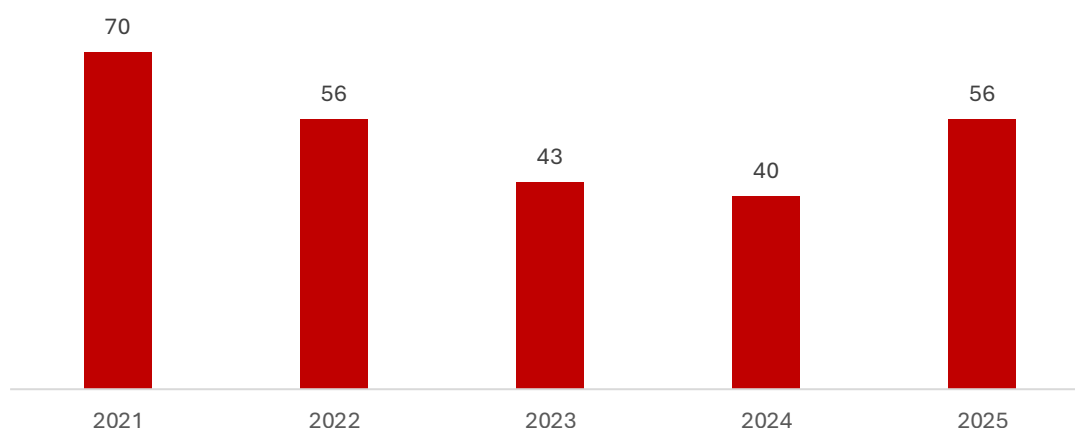
⁹ Datos disponibles a partir de 2022.

¹⁰ Datos disponibles a partir de 2021.

práctica, pero ofrece margen para reforzar su traducción en análisis y ajustes explícitos del diseño.

Por último, en relación con la **dimensión sectorial**, el programa introduce orientaciones a través de los criterios de valoración, especialmente desde el **Decreto Foral 65/2016**, que permite priorizar actividades vinculadas a la economía del cuidado, iniciativas sociales o innovadoras y proyectos con impacto social o ambiental. No obstante, estas prioridades no se traducen en convocatorias sectoriales específicas ni en cupos diferenciados, sino en una selección cualitativa dentro de un marco general. En conjunto, el diseño muestra una **buena adecuación a las características sociales del emprendimiento en Bizkaia**, mientras que el tratamiento territorial y sectorial se apoya más en la flexibilidad del acompañamiento y en la red de agentes que en mecanismos normativos explícitos, lo que constituye una base sólida pero con recorrido para futuros refinamientos.

Ilustración 5. Evolución de proyectos empresariales subvencionados vinculados a la economía del cuidado o con carácter social e innovador¹¹ (Fuente: Ekunet)



Aplicación de criterios de igualdad, inclusión y fórmulas de economía social

El diseño del programa también **incorpora la igualdad de género como un principio transversal**, integrado de forma progresiva y coherente con la normativa foral en materia de igualdad, aunque sin establecer un primaje específico por razón de sexo en el acceso a las ayudas. Desde los primeros decretos reformulados en 2016, el programa se enmarca dentro de las políticas de empleo de la Diputación Foral de Bizkaia, que ya entonces asumían la obligación de integrar la perspectiva de género en el diseño y la gestión de las subvenciones. No obstante, es a partir de los decretos más recientes cuando esta integración se hace **más explícita y normativamente exigente**.

¹¹ Datos disponibles a partir de 2021.

En particular, el **Decreto Foral 34/2022, de 22 de marzo**, y el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**, incorporan de forma expresa **cláusulas de exclusión** que impiden concurrir al programa a personas físicas o jurídicas que hayan sido sancionadas en firme por vulneración del derecho a la igualdad y a la no discriminación por razón de sexo, cuyos fines u organización sean contrarios al principio de igualdad, o que incumplan las obligaciones previstas en la normativa vigente en materia de igualdad de mujeres y hombres. Estas cláusulas no actúan como un criterio de puntuación adicional, sino como una **condición habilitante de acceso**, lo que refuerza la coherencia del programa con las políticas públicas de igualdad y con la legislación foral y estatal en la materia.

La decisión de **no introducir un primaje específico para mujeres** responde a un diagnóstico empírico compartido por la Diputación y recogido en las entrevistas: históricamente, la participación de mujeres en el programa ha sido equilibrada o incluso mayoritaria, por lo que no se ha identificado una infrarrepresentación que justifique un trato diferencial positivo en el acceso. Desde una perspectiva evaluativa, este enfoque puede considerarse adecuado en términos de diseño, en la medida en que prioriza la igualdad como principio estructural y evita medidas correctoras innecesarias. No obstante, también abre una línea de análisis relevante para la evaluación: la conveniencia de **profundizar en el seguimiento desagregado por sexo** de resultados como supervivencia empresarial, ingresos o continuidad a medio plazo, para verificar si la igualdad de acceso se traduce efectivamente en igualdad de resultados y oportunidades dentro del programa.

Por otra parte, y como ya se ha ido adelantando, el programa está **claramente diseñado para promover la inclusión de grupos vulnerables**, constituyendo este objetivo uno de los ejes más consistentes y estables desde la reformulación iniciada en 2016. El **Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo**, define explícitamente como población destinataria a **personas desempleadas y en riesgo de exclusión**, y esta orientación se mantiene en todos los decretos posteriores, incluido el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**. La normativa identifica de manera reiterada perfiles con mayores dificultades de inserción laboral por cuenta ajena, configurando el programa como un instrumento de política activa de empleo que **combina inclusión social y generación de valor económico en el territorio, mediante la activación de nuevas iniciativas empresariales y el fortalecimiento del tejido productivo local**.

Esta orientación se traduce operativamente en varios elementos del diseño. En primer lugar, los **requisitos de acceso** priorizan situaciones de vulnerabilidad laboral: desempleo previo y, desde 2022, también situaciones de precariedad o transición (mejora de empleo parcial, ERTE/ERE, prácticas no laborales), recogidas en el **Decreto Foral 34/2022** y mantenidas en la normativa de 2023 y 2024. En

segundo lugar, la **concurrentia competitiva** incorpora criterios de valoración que favorecen a personas pertenecientes a colectivos en riesgo de exclusión, así como a proyectos con impacto social, lo que refuerza la orientación inclusiva del programa sin necesidad de convocatorias separadas por colectivos.

Desde la perspectiva de la implementación, los datos disponibles confirman que el programa **efectivamente está llegando a colectivos vulnerables** y que su perfil ha evolucionado de manera significativa. Un dato especialmente relevante es el incremento de la participación de **personas migrantes**, ya puesto de relieve en el apartado anterior, lo que refleja la función del programa como red de apoyo para perfiles con mayores barreras de acceso al empleo. Este resultado no responde a un cambio normativo explícito dirigido a este colectivo, sino a la coherencia del diseño con las necesidades reales del mercado laboral y a la accesibilidad del acompañamiento público. Desde un punto de vista evaluativo, este efecto puede considerarse un **resultado positivo del diseño**, aunque también introduce nuevos retos (idioma, cultura empresarial y conocimiento del funcionamiento administrativo) que refuerzan la importancia del acompañamiento y de la coordinación con entidades especializadas.

Finalmente, cabe indicar que el programa **incorpora de forma explícita**, además, **en su diseño normativo, el fomento de fórmulas de economía social**, especialmente sociedades cooperativas, aunque su materialización práctica es limitada en la fase de puesta en marcha (apenas un 2,65% del total de expedientes subvencionados).

Tabla 4. Forma jurídica de las iniciativas empresariales subvencionadas en el Programa de Autoempleo
(Fuente: Ekunet)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
Personas físicas	774	914	1.047	960	804	976	1.051	973	974	8.473
Comunidades de bienes	96	62	68	54		34	31	4		349
Sociedad anónima				1	1					2
Sociedad civil (con o sin personalidad jurídica)	38	42	47	48	30	45	46	68	75	439
Sociedad cooperativa	48	29	36	41	25	37	25	16	16	273
Sociedad de responsabilidad limitada	88	82	78	77	54	89	81	71	88	708
Comunidad de bienes					39					39
Sociedades	270	215	229	221	149	205	183	159	179	1.810
Total	1.044	1.129	1.276	1.181	953	1.181	1.234	1.132	1.153	10.283

Las respuestas abiertas de las entidades colaboradoras refuerzan esta interpretación, señalando que **el perfil mayoritario de personas emprendedoras**

(frecuentemente unipersonales y orientadas al emprendimiento por necesidad) **dificulta la adopción de fórmulas colectivas en la fase inicial**. Las entidades sugieren que **la promoción de economía social podría resultar más efectiva en fases posteriores de consolidación o crecimiento**.

Desde la reformulación de 2016, la normativa introduce este objetivo como parte del enfoque cualitativo del programa. En particular, el **Decreto Foral 65/2016, de 12 de abril, de la Diputación Foral de Bizkaia**, al modificar el Decreto Foral 53/2016, habilita la concurrencia competitiva precisamente para poder **priorizar determinados tipos de proyectos**, entre ellos aquellos vinculados a la economía social, el emprendimiento colectivo y la creación de valor social. Esta orientación se mantiene en los decretos posteriores, donde las **cooperativas y sociedades laborales obtienen puntuación adicional** en los criterios de valoración frente a otras formas jurídicas.

Asimismo, en la definición de **personas promotoras** y en los requisitos de acceso, la normativa contempla de forma expresa a las **personas socias trabajadoras** de cooperativas y sociedades laborales, introduciendo además cierta flexibilidad en el requisito de alta en el régimen de autónomos cuando estas personas optan por el régimen general de la Seguridad Social. Este tratamiento diferenciado, presente desde los primeros decretos y mantenido en el **Decreto Foral 217/2023**, evidencia que el diseño reconoce las especificidades de la economía social y trata de no penalizarla desde el punto de vista administrativo o contributivo.

No obstante, desde la implementación, desde DEMA se señala que el **impacto real de este fomento es reducido**: aproximadamente el **82,39% de los proyectos apoyados son unipersonales**, lo que limita de facto la adopción de fórmulas colectivas en la fase inicial. Este resultado no puede interpretarse como un fallo del diseño, sino como el reflejo de la realidad del emprendimiento de proximidad en Bizkaia, muy vinculado al autoempleo por necesidad y a proyectos de pequeña escala. Desde una perspectiva evaluativa, el programa **sí crea un marco favorable** a la economía social, pero su potencial parece mayor en **etapas posteriores de consolidación o crecimiento**, donde podrían explorarse instrumentos específicos que faciliten la transición desde proyectos unipersonales hacia fórmulas colectivas cuando el modelo de negocio lo permita.

Definición de un sistema de seguimiento y evaluación

El diseño del programa **sí prevé un sistema de seguimiento**, fundamentalmente orientado a garantizar el correcto uso de los fondos públicos y a verificar el cumplimiento de los requisitos clave de la ayuda, aunque **no incorpora de manera explícita un sistema integral de evaluación de resultados e impactos**. Desde el

Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo, el seguimiento se articula en torno a elementos **objetivamente comprobables**: la realización efectiva del itinerario de formación y asesoramiento, el alta en la actividad económica y el **mantenimiento de la actividad durante al menos un año**, que constituye el principal requisito para la justificación y el cobro final de la subvención. Este esquema se mantiene de forma muy similar en los decretos posteriores, incluido el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**, lo que aporta estabilidad y claridad procedimental.

A partir de 2020, el sistema de seguimiento se refuerza y se detalla, especialmente en lo relativo a la **justificación diferenciada según el régimen de cotización** (RETA, régimen general o mutualidad), incorporando verificaciones basadas en fuentes administrativas como Seguridad Social, IAE, cumplimiento fiscal y, más recientemente, TicketBAI. Este enfoque permite un seguimiento **altamente eficiente y estandarizado**, coherente con la capacidad administrativa disponible. Desde esta óptica, el sistema de seguimiento está claramente diseñado para ser **robusto, sencillo y sostenible en términos de gestión**.

En cambio, tanto la normativa como las entrevistas evidencian que el programa **no incorpora un sistema estructurado de evaluación ex ante ni de evaluación de impacto a medio y largo plazo**. El seguimiento se centra en la supervivencia a corto plazo (un año), mientras que dimensiones estratégicas del programa —como la contribución a la inclusión social, la sostenibilidad ambiental o la supervivencia a 3 y 5 años— se analizan de forma más exploratoria o puntual. Las personas responsables de la Diputación Foral de Bizkaia reconocen esta situación y señalan la conveniencia de avanzar hacia indicadores más sistemáticos, especialmente en coordinación con DEMA. Desde una perspectiva evaluativa, puede afirmarse que el diseño **prioriza un seguimiento administrativo sólido**, y ofrece una base adecuada sobre la que construir un **sistema de evaluación más completo**, sin que ello suponga una ruptura con el modelo existente.

Finalmente, cabe indicar que el diseño normativo del programa **no contempla un acompañamiento posterior obligatorio y estructurado** una vez finalizada la formación y concedida la ayuda a la puesta en marcha, pero **sí prevé mecanismos de apoyo indirectos y complementarios** que, en la práctica, configuran un acompañamiento posterior parcial. Desde el **Decreto Foral 53/2016, de 15 de marzo**, y de forma consistente en los decretos posteriores (incluido el **Decreto Foral 217/2023, de 28 de diciembre**), el itinerario formal se concentra en la fase previa a la creación del negocio: formación en gestión empresarial, asesoramiento individualizado y elaboración del plan de negocio. Una vez producida la puesta en marcha, el vínculo normativo se mantiene principalmente a través del **seguimiento administrativo** asociado al requisito de permanencia de la actividad durante un año, que condiciona el pago final de la subvención.

En línea con esta reflexión, las encuestas realizadas muestran que **un 77,27% de las personas participantes encuestadas considera que habría resultado útil contar con algún tipo de apoyo o seguimiento posterior a la fase inicial de formación y asesoramiento**. Esta demanda se concreta especialmente en fórmulas de seguimiento personalizado, disposición de canales para la resolución de dudas y acceso a sesiones de *networking* con otras personas emprendedoras.

Ilustración 6. Tipo de apoyo posterior considerado útil (Fuente: Encuesta a personas participantes)



No obstante, desde la implementación, DEMA y el resto de las entidades colaboradoras desarrollan un **acompañamiento posterior de carácter no obligatorio**, basado en llamadas, correos electrónicos, derivaciones a otros recursos y atención puntual ante dificultades. Este seguimiento, aunque no formalizado en la normativa como una fase diferenciada del programa, responde a la lógica de servicio público y se ha ido reforzando con iniciativas como la recientemente activa **Escuela de Emprendimiento**¹², que permite ampliar contenidos, actualizar competencias y ofrecer apoyo continuado más allá de las 30 horas iniciales de formación. Desde DEMA se subraya que este enfoque flexible resulta adecuado para un colectivo muy diverso, aunque también señalan que la falta de incentivos explícitos hace que muchas personas no continúen en estos recursos una vez consolidada la puesta en marcha.

Tabla 5. Solicitud de participación en el Programa de Consolidación Empresarial (Fuente: Ekunet)

Convocatoria	Adjudicaciones	Participación en Consolidación Empresarial	%
2016	1.044	1	0,10%

¹² https://www.dema.eus/dema_news/bizkaia-activa-una-escuela-de-emprendimiento-online-para-acompanar-y-reforzar-proyectos-de-emprendimiento-de-proximidad/

Convocatoria	Adjudicaciones	Participación en Consolidación Empresarial	%
2017	1.129	2	0,18%
2018	1.276	1	0,08%
2019	1.181	22	1,86%
2020	953	34	3,57%
2021	1.181	66	5,59%
2022	1.234	70	5,67%
2023	1.132	24	2,12%
2024	1.153	- ¹³	-

Desde una perspectiva evaluativa, el acompañamiento posterior puede considerarse **suficiente para los objetivos formales del programa**, centrados en la creación y mantenimiento inicial de la actividad, pero **mejorable si se pretende incidir en la supervivencia a medio plazo (3 y 5 años)**. Tanto la Diputación como DEMA coinciden en que el principal reto actual no es tanto crear empresas como ayudar a sostenerlas en un entorno económico cada vez más cambiante y exigente. En este sentido, el diseño ofrece una base sólida (Red Sarekin, Escuela de Emprendimiento, coordinación con otros recursos) sobre la que podría articularse, si así se decidiera, un acompañamiento post-arranque más sistemático, sin necesidad de modificar de forma sustancial la arquitectura del programa.

Conclusiones relativas al diseño del programa

El análisis del diseño del programa de Autoempleo de la Diputación Foral de Bizkaia pone de manifiesto un **modelo maduro, coherente y progresivamente ajustado a la realidad socioeconómica del territorio**. Desde la reformulación iniciada en 2016, el programa ha mantenido una estructura estable —itinerario previo de formación y asesoramiento vinculado a una ayuda económica condicionada a la puesta en marcha y mantenimiento inicial de la actividad— que ha demostrado ser operativa, gestionable y alineada con los objetivos de inserción laboral de personas con mayores dificultades de acceso al empleo. La evolución normativa refleja una capacidad de adaptación incremental: ampliación de perfiles destinatarios, refuerzo de cláusulas sociales y de igualdad, y ajustes operativos ante contextos extraordinarios como la COVID-19, sin alterar el núcleo del diseño.

Al mismo tiempo, el análisis sugiere que el programa se encuentra en un **punto de inflexión** en términos de ambición estratégica. Junto a objetivos operativos claramente definidos y medibles, emergen con fuerza objetivos de mayor alcance (impacto social, sostenibilidad ambiental, supervivencia a medio plazo) que todavía no están plenamente traducidos en indicadores ni en mecanismos

¹³ No hay nuevas convocatorias del Programa de Consolidación Empresarial a partir de 2024.

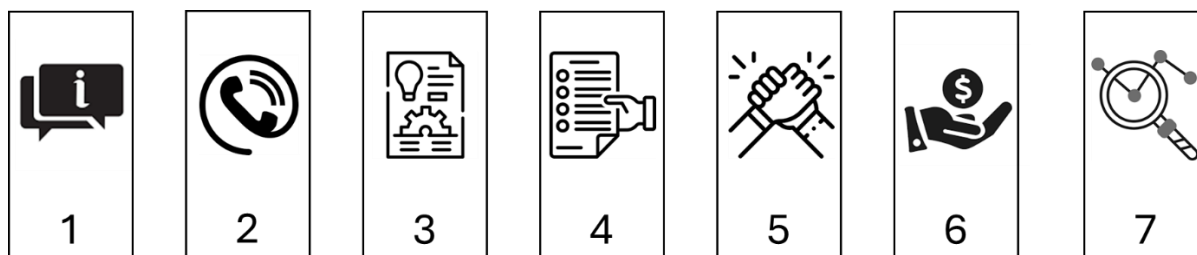
sistemáticos de seguimiento y evaluación. Más que como debilidades, estos elementos deben interpretarse como **oportunidades de evolución del modelo**, apoyadas en una base sólida: una red de acompañamiento consolidada, un alto grado de eficiencia administrativa y un conocimiento profundo del perfil de las personas emprendedoras. En este sentido, el diseño del programa ofrece un marco adecuado para avanzar hacia una evaluación más estratégica, orientada no solo a verificar resultados, sino también a fortalecer el aprendizaje y la mejora continua de la política pública.



3.2. Procesos

Descripción de fases de participación en el Programa de Autoempleo

De forma previa a la evaluación del proceso del Programa de Autoempleo, se ha realizado un ejercicio que permitiera entender su despliegue desde el punto de vista de la persona participante, a fin de aportar contexto y perspectiva en la interpretación de las conclusiones siguientes. Dicho esto, el “**viaje del participante**” (*participant journey*, por sus siglas en inglés) es el siguiente:



1. Fase de conocimiento y acceso al programa

El recorrido de la persona usuaria en el Programa de Autoempleo de la Diputación Foral de Bizkaia se inicia en una fase de conocimiento y acceso **caracterizada por una** difusión fundamentalmente indirecta del programa. **Habitualmente, la persona interesada llega a la ayuda a través de la derivación** desde behargintzak, entidades del tercer sector, asesorías o mediante una búsqueda activa **de información en los canales digitales de la Diputación.**

No suele existir una captación proactiva, por lo que el acceso depende en gran medida de **la información previamente disponible y de la** vinculación de la persona con el ecosistema local de empleo y emprendimiento. **En esta fase inicial, la persona usuaria suele encontrarse en un momento de transición laboral, en muchos casos vinculado al desempleo, a la precariedad o a la dificultad de inserción por cuenta ajena, lo que condiciona sus expectativas respecto al autoempleo.**

2. Primer contacto y orientación inicial

Tras este primer contacto informal, la persona accede a una **fase de orientación inicial** en la que se produce el aterrizaje efectivo en el programa. Esta fase se articula principalmente a través de **DEMA, behargintzak o entidades colaboradoras**, y tiene como objetivo ofrecer una **primera información estructurada** sobre el funcionamiento del programa, sus requisitos y sus fases, así como realizar un contraste preliminar entre la idea de negocio y el encaje con los objetivos del decreto. En este momento **se identifican aspectos clave como la**

situación administrativa de la persona, su pertenencia a colectivos de intervención priorizados y la coherencia mínima del proyecto planteado. Esta etapa cumple una función relevante de ajuste de expectativas, ya que una parte significativa de las personas llega con decisiones ya tomadas o con una visión parcial del emprendimiento, lo que limita el margen de intervención posterior.

3. Acompañamiento previo y definición del proyecto

Si el proyecto continúa avanzando, la persona entra en una **fase de acompañamiento previo y definición del proyecto**, que constituye uno de los elementos centrales del *participant journey*. En esta etapa se asigna una persona consultora y se inicia un proceso de asesoramiento individualizado **que puede prolongarse durante varias sesiones, orientado a la construcción del plan de negocio. El trabajo se centra en la definición del modelo económico, la estructura de costes e ingresos, la fijación de precios, la viabilidad del proyecto y la adecuación del negocio al perfil de la persona emprendedora.**

De forma paralela, la persona debe completar la formación obligatoria mínima de 30 horas en gestión empresarial. **Esta combinación de formación y acompañamiento permite mejorar la calidad de los proyectos presentados y reducir el número de solicitudes inviables, aunque persisten dificultades en determinados perfiles, especialmente vinculadas a barreras idiomáticas o a una baja cultura empresarial.**

4. Presentación de la solicitud

Una vez finalizada esta fase preparatoria, la **persona usuaria** presenta formalmente la solicitud de subvención. **Esta fase implica la recopilación y entrega de la documentación requerida, así como la presentación del plan de negocio elaborado durante el acompañamiento. La solicitud se evalúa en régimen de concurrencia competitiva, aplicando criterios objetivos relacionados con la viabilidad del proyecto, el perfil de la persona solicitante y su pertenencia a colectivos prioritarios definidos en el programa.**

Desde la perspectiva de la persona usuaria, este momento supone el tránsito desde el acompañamiento técnico hacia un procedimiento administrativo más formalizado, **en el que la claridad de los requisitos convive con una percepción de complejidad y con cierta incertidumbre respecto a los plazos de resolución.**

5. Resolución y concesión de la ayuda

Tras el proceso de valoración, la Diputación Foral de Bizkaia **emite la resolución administrativa, que puede ser favorable o desfavorable**. En caso de concesión, se comunica el importe de la ayuda y las condiciones asociadas, incluyendo las obligaciones de mantenimiento de la actividad durante el periodo establecido. Esta fase marca un punto de inflexión en el *participant journey*, ya que la **persona pasa de una expectativa condicionada a una certeza administrativa que le permite activar o consolidar su proyecto empresarial**.

6. Realización del primer pago

En esta fase se realiza el primer pago de la subvención, **habitualmente en forma de anticipo, lo que contribuye a aliviar la tesorería inicial y facilita la puesta en marcha del negocio**. La ayuda económica se concibe como un apoyo complementario y no como el elemento central de la viabilidad del proyecto, lo que refuerza la lógica del programa orientada a la sostenibilidad más que a la subvención en sí misma.

7. Seguimiento y justificación

Una vez transcurrido el periodo establecido, la persona entra en la fase de seguimiento y justificación, cuyo objetivo principal es **verificar el mantenimiento de la actividad**. El proceso de justificación se caracteriza por su simplificación administrativa, ya que se centra en la **acreditación de que la empresa continúa activa, mediante comprobaciones relativas a la Seguridad Social, el IAE, el cumplimiento de TicketBAI y la inexistencia de deudas con la Administración**.

Finalmente, tras la verificación del cumplimiento de las condiciones, **se procede al pago final de la subvención y al cierre administrativo del expediente**. Con este último paso concluye formalmente el itinerario del programa de autoempleo, aunque la persona emprendedora puede seguir vinculada al ecosistema a través de otros recursos, como la Escuela de Emprendimiento o servicios de apoyo puntuales.

Valoración de los procesos de despliegue de la convocatoria

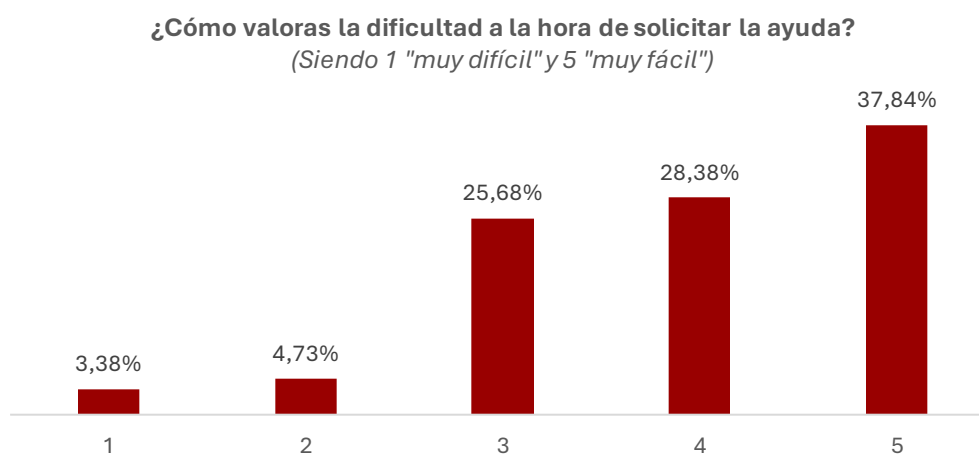
Entendido el proceso del programa y entrando en el análisis pormenorizado de las preguntas de la Matriz de Evaluación, se contempla lo siguiente:

- Respecto al **cumplimiento de los plazos marcados en la convocatoria**, las personas gestoras del programa entrevistadas en el contexto de la

evaluación plantean la conveniencia de revisar la adecuación e idoneidad de los tiempos planteados para las fases de revisión, concesión y pago, ya que en algunos casos pueden prolongarse hasta un año.

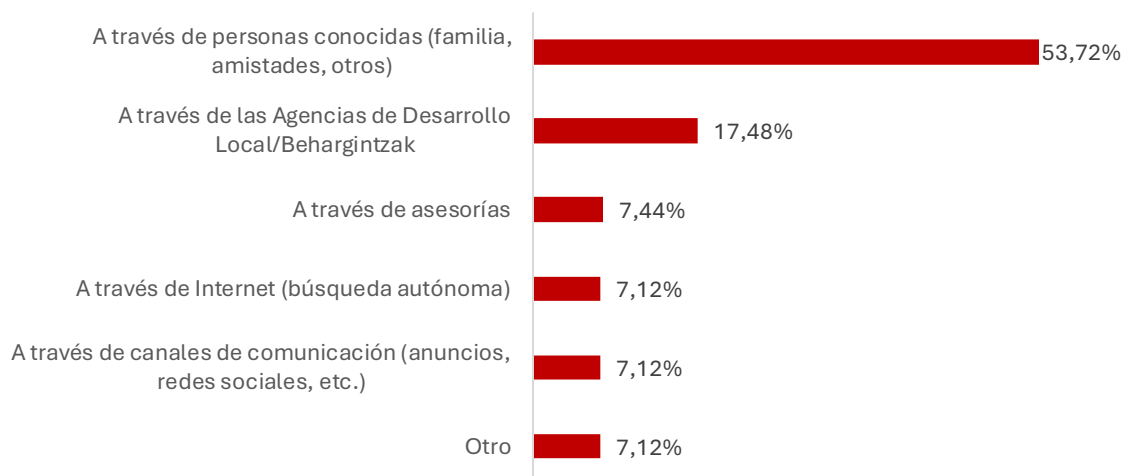
La encuesta a participantes permite complementar esta valoración desde la **experiencia directa de este colectivo**. Si bien **una parte significativa no reporta incidencias relevantes en el proceso de solicitud y resolución, también se identifican casos en los que los tiempos de resolución o de cobro generan incertidumbre en una fase crítica de arranque** del negocio. Esta evidencia refuerza la pertinencia de revisar periódicamente la duración efectiva del proceso administrativo desde la perspectiva de la persona usuaria.

Ilustración 7. Valoración de la dificultad del proceso de solicitud (Fuente: Encuesta a personas participantes)



- En cuanto a la **difusión del programa** desde la Diputación Foral de Bizkaia, las entrevistas con personas gestoras revelan que **no se realizan campañas masivas de difusión** debido a las características territoriales de la entidad, que abarca todo el Territorio Histórico. Los métodos de captación se basan principalmente en el boca a boca, el trabajo de las asesorías y asociaciones, y, en menor medida, las redes sociales. En definitiva, la difusión del programa, alineada con la del Plan de Empleo, se realiza de manera controlada y orientada por agentes locales, ya sea DEMA, un *behargintza* u otra entidad colaboradora. Por destacar un dato, el 2,6% de las personas participantes llegan al programa tras haber participado en Anezka/Taldeka. Los **resultados de la encuesta a participantes confirman esta dinámica de acceso indirecto**: la mayoría declara haber conocido el Programa a través de personas conocidas, entidades colaboradoras, asesorías o redes de apoyo, frente a una captación directa institucional. Esta evidencia empírica refuerza la importancia de la red territorial como canal principal de acceso.

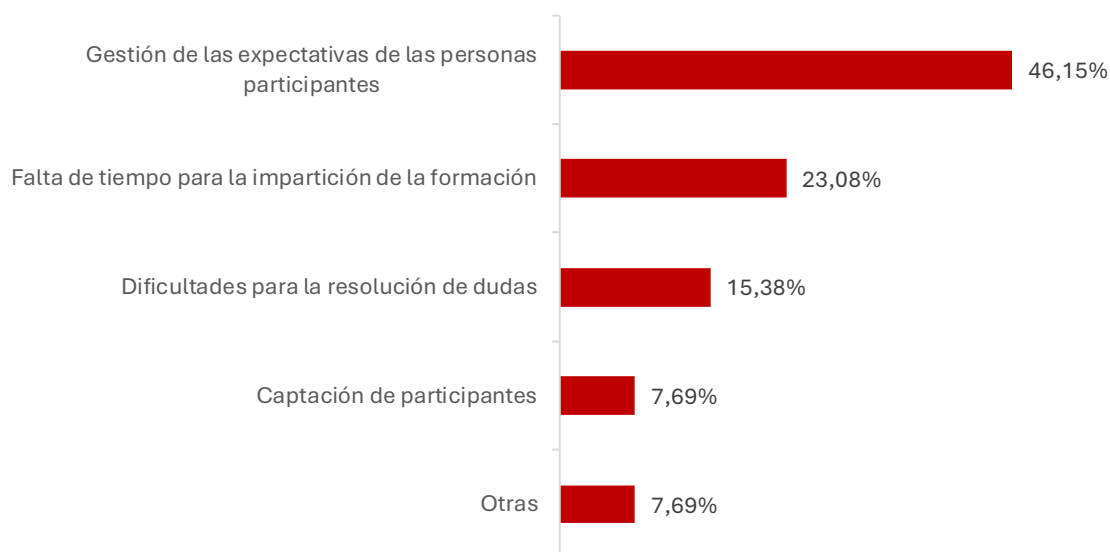
Ilustración 8. Canal de conocimiento del Programa (Fuente: Encuesta a personas participantes)



- Por otra parte, cabe señalar que **no se realizan entrevistas previas a la concesión**, dado que se trata de una convocatoria de libre concurrencia. El importe económico se concede sobre la base de la documentación presentada, que garantiza el cumplimiento de los requisitos, y la baremación establecida en los criterios recogidos en las bases reguladoras. No obstante cabe señalar que, aunque no está establecido de esta manera en las convocatorias, en el caso de DEMA y otras entidades colaboradoras sí se producen conversaciones previas que sirven para asegurar el encaje del proyecto de autoempleo en el Programa (en muchos casos, como parte del acompañamiento integral que ofrece la entidad).

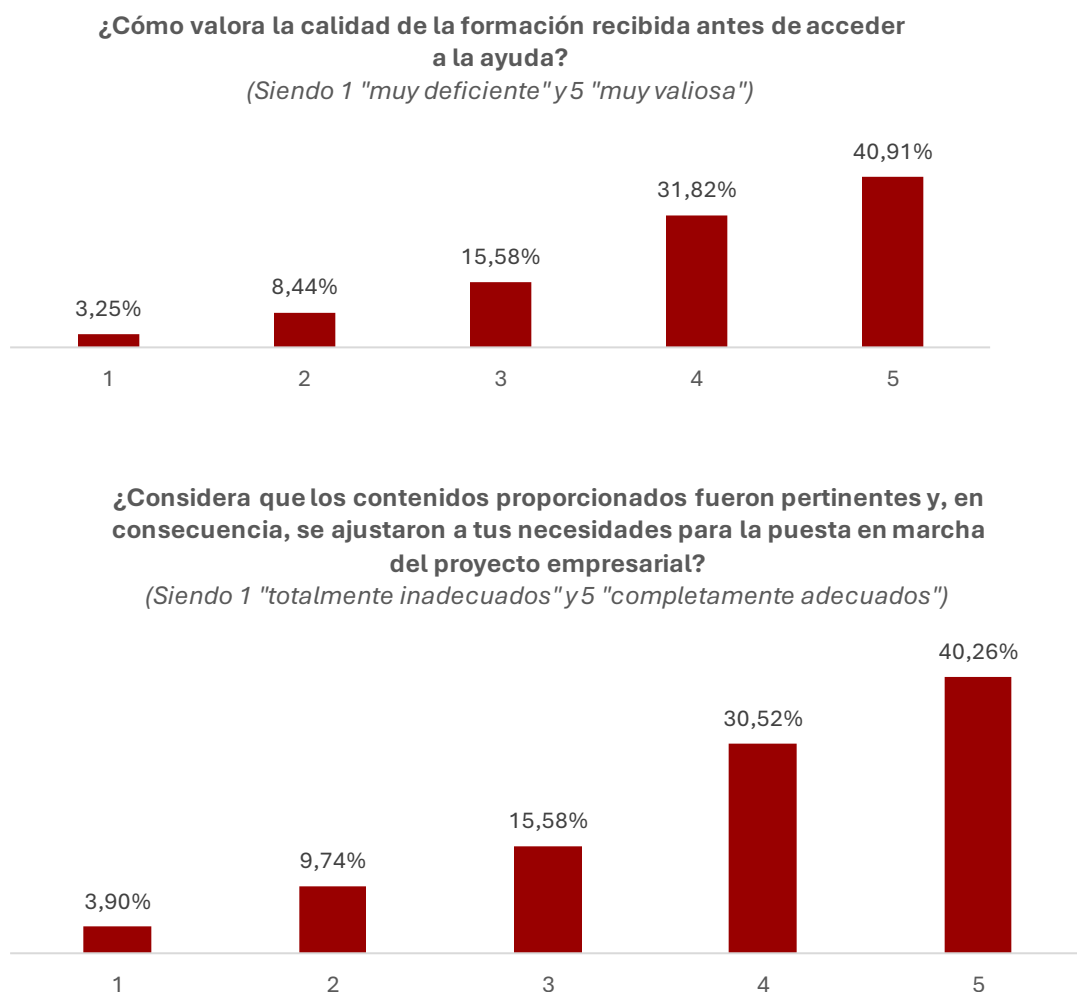
Desde la perspectiva de las entidades colaboradoras, **la fase de contraste previo resulta clave para asegurar el encaje del proyecto con los requisitos del Programa**. Las respuestas abiertas de la encuesta a entidades subrayan que **este acompañamiento previo permite ajustar expectativas y mejorar la calidad de las solicitudes**, aunque no esté formalizado como requisito normativo.

*Ilustración 9. Dificultades identificadas a la hora de prestar servicios de orientación y asesoramiento
(Fuente: Encuestas a entidades colaboradoras)*



- En relación con la **suficiencia y relevancia de las 30 horas de formación**, en la entrevista mantenida con DEMA se consideró que las **30 horas de formación general en gestión empresarial son suficientes como base**. Las encuestas a participantes y entidades colaboradoras permiten **añadir matices a esta valoración**. En términos generales, la **calidad de la formación recibida es valorada positivamente por las personas participantes encuestadas**; no obstante, **tanto participantes como entidades identifican áreas concretas de mejora**, especialmente en contenidos prácticos relacionados con marketing digital, gestión de redes sociales y herramientas aplicadas de gestión empresarial. Asimismo, varias respuestas abiertas apuntan a la conveniencia de reforzar o combinar la modalidad online con formación presencial, especialmente para perfiles con menores competencias digitales.

Ilustración 10. Valoración de la calidad de la formación recibida (Fuente: Encuestas a personas participantes)



Por otra parte, cabe mencionar la **Escuela de Emprendimiento de DEMA**, puesta en marcha durante 2025, que ofrece la **posibilidad de ampliar contenidos posteriormente**. Esta escuela ha permitido homogeneizar la formación en todo Bizkaia, con itinerarios flexibles, contenidos actualizados y un enfoque accesible tanto online como presencial. De forma provisional, y como evidencia de resultado en cuanto a este proceso, se adelantan los resultados de evaluación del piloto lanzado con 18 entidades y más de 300 alumnos:

Tabla 6. Datos de satisfacción de la Escuela de Emprendimiento de DEMA (Fuente: DEMA)

Satisfacción con la Escuela de Emprendimiento	
Evaluación general del curso	
Cumplimiento de expectativas iniciales (1-5: 1 = "no las ha cumplido en absoluto"; 5 = "las ha cumplido totalmente")	4,53
Grado de satisfacción global con el curso (1-5: 1 = "totalmente insatisfecho"; 5 = "totalmente satisfecho")	4,57

Satisfacción con la Escuela de Emprendimiento	
Valoración de la completitud de la formación (“¿Has echado en falta formación sobre algún tema?”: Sí / No)	Sí = 4,05% No = 95,95%
Sentimiento de acompañamiento por DEMA (1-5: 1 = “totalmente ignorado”; 5 = “totalmente acompañado”)	4,39
Evaluación de la plataforma	
Facilidad de uso de la plataforma (1-5: 1 = “muy difícil de usar”; 5 = “muy fácil de usar”)	4,56
Diseño y organización orientados al aprendizaje (1-5: 1 = “totalmente en desacuerdo”; 5 = “totalmente de acuerdo”)	4,49
Valoración global y sugerencias	
Aspectos de mejora	
• Ampliar duración del curso: 4,30% • Contenidos más actualizados: 8,20% • Disminución de la duración del curso: 11,72% • Más ejemplos prácticos y casos reales: 28,52% • Más flexibilidad en los plazos de entrega: 4,69% • Mayor interacción con la persona consultora: 7,81% • Mayor profundidad en los temas tratados: 7,03% • Mejor calidad en los recursos audiovisuales: 12,11% • Mejor organización y estructura del curso: 3,91% • Mejora en la navegación de la plataforma: 8,59% • Resolución más ágil de problemas técnicos: 3,13%	
Aspectos más valorados	
• Actividades prácticas: 8,53% • Contenidos claros y bien explicados: 17,75% • Duración adecuada del curso: 7,34% • Ejemplos prácticos y casos reales útiles: 8,87% • Experiencia general motivadora y enriquecedora: 8,53% • Flexibilidad para realizar el curso a tu ritmo: 16,55% • Navegación sencilla en la plataforma: 12,29% • Recursos audiovisuales de calidad: 5,80% • Respuesta ágil por parte del equipo de soporte: 3,92% • Temas relevantes y actuales: 10,41%	

- Respecto a la **identificación de incumplimientos** que derivan en reintegro de la subvención, el análisis de datos de Ekunet indica que solo un 6,67% de los expedientes tramitados reflejan algún tipo de incumplimiento en las ediciones 2016-2024 del Programa. A partir de esta cifra, se aborda la cuestión de las principales causas de desestimación de las solicitudes. De esos 764 expedientes, los motivos son los siguientes:
 - En un 42% de los casos, el incumplimiento corresponde a bajas del IAE antes del plazo mínimo.
 - Un 5% de los incumplimientos se refieren a renunciaciones o desistimientos.

- El resto (1% cada uno) a deudas con Hacienda o Seguridad Social, incompatibilidad de ayudas, justificación insuficiente y reintegro voluntario.

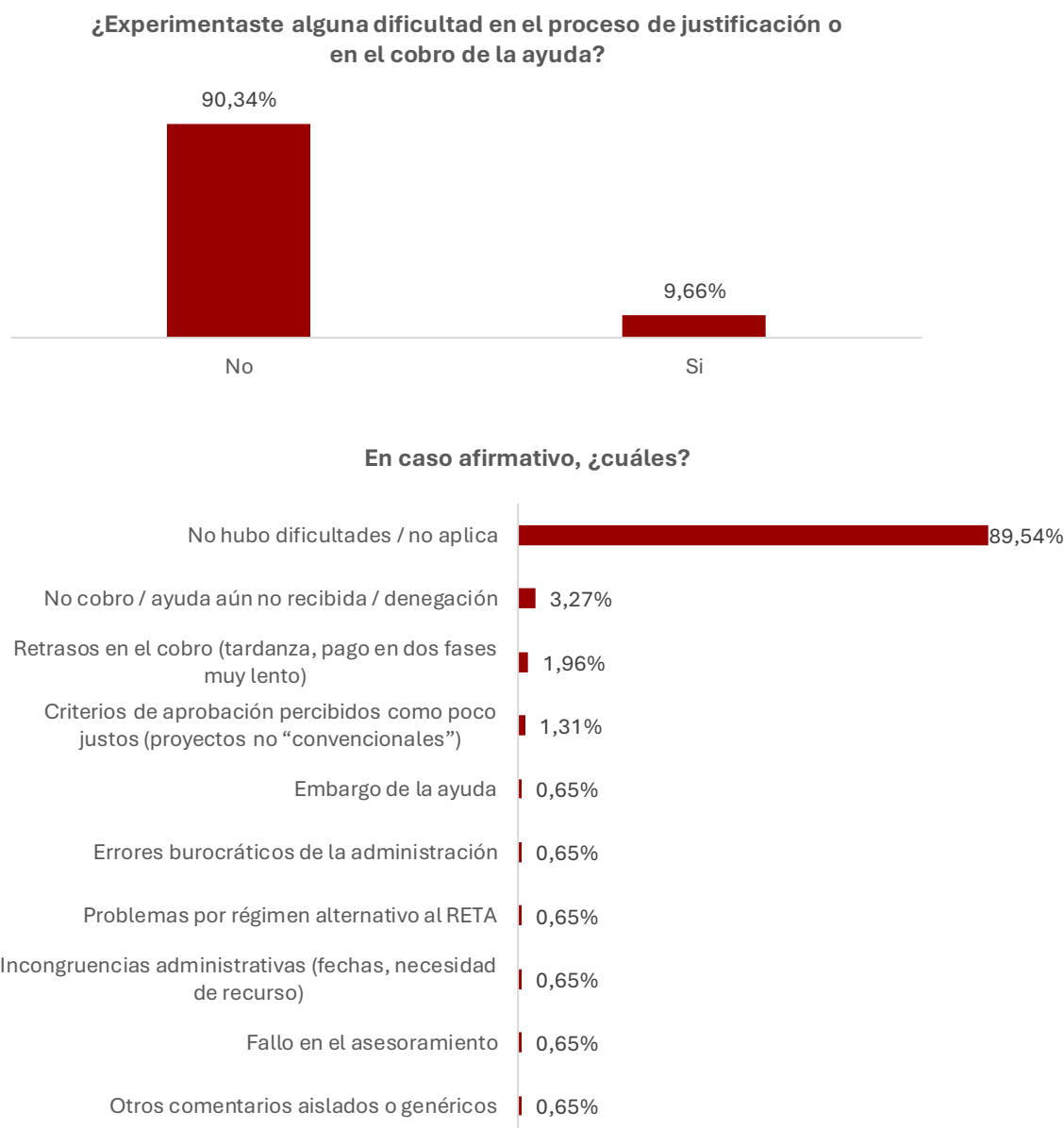
Cabe destacar que en los datos disponibles existe un elevado porcentaje (49%) para el que no se ha recogido el motivo, lo que dificulta extraer conclusiones definitivas, aunque abre una ventana de oportunidad dirigida a la mejora en los procesos de recogida de datos en el contexto del Programa.

Ilustración 11. Motivos de incumplimiento identificados en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)



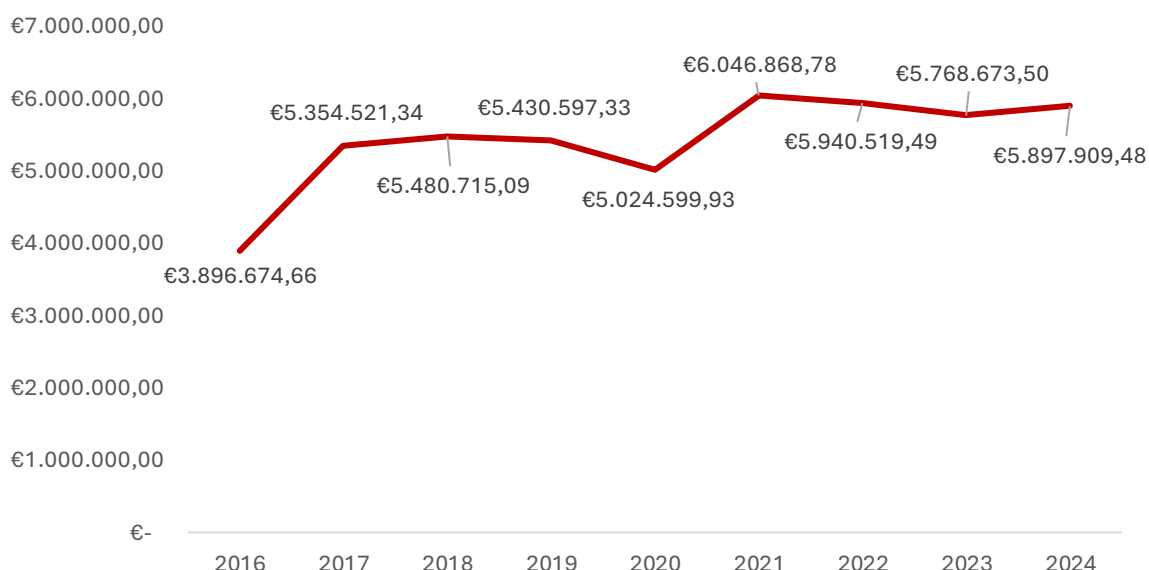
Desde la **perspectiva de las personas participantes, las dificultades en el proceso de justificación no aparecen como una incidencia generalizada**, aunque sí se recogen casos puntuales relacionados con la complejidad administrativa o la necesidad de aclaraciones adicionales. Esta percepción sugiere que, si bien el sistema es funcional, puede mejorarse la claridad en las instrucciones de justificación y en la comunicación sobre requisitos documentales.

Ilustración 12. Dificultades en el proceso de justificación o cobro de la ayuda (Fuente: Encuesta a participantes)



- Por último, en cuanto a la **agilidad y eficiencia en el pago de las subvenciones**, las personas gestoras del Programa entrevistadas durante el proceso de evaluación consideran que el pago es ágil y eficiente, y que la gestión integral del programa está altamente optimizada. Los pagos se realizan de forma fraccionada: un primer pago adelantado y un segundo condicionado a la supervivencia del proyecto empresarial.

Ilustración 13. Evolución de importe abonado por año en el Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)



Las encuestas a personas participante no muestran una percepción homogénea respecto a la agilidad del pago: mientras una parte de participantes no identifica dificultades relevantes, otras respuestas apuntan a la necesidad de mayor previsibilidad temporal en el cobro. Esta evidencia cualitativa sugiere que la percepción de eficiencia puede variar en función del momento financiero en el que se encuentre el proyecto.

Conclusiones obtenidas en la evaluación de los procesos del Programa de Autoempleo

El análisis de los procesos del Programa de Autoempleo pone de manifiesto un **modelo de despliegue globalmente sólido, estandarizado y operativo**, que permite gestionar un volumen elevado y sostenido de solicitudes de forma ordenada y coherente con los objetivos del programa. El **itinerario de participación** está **claramente definido** y resulta comprensible tanto para las personas participantes como para las entidades colaboradoras, combinando fases de orientación, acompañamiento técnico, tramitación administrativa y seguimiento posterior. Los **procesos de valoración y concesión se ajustan al marco de concurrencia competitiva previsto en las bases reguladoras y se apoyan en criterios objetivos**, lo que aporta transparencia y seguridad jurídica. Asimismo, el sistema de justificación, centrado en la acreditación del mantenimiento de la actividad, destaca por su **simplificación administrativa**, contribuyendo a reducir cargas innecesarias tanto para las personas beneficiarias como para la propia Administración.

No obstante, la evaluación identifica **márgenes de mejora en determinados aspectos del proceso**, especialmente en lo relativo a los **tiempos de resolución y pago, la sistematización de la información sobre incumplimientos y la articulación del acompañamiento posterior**. Aunque las convocatorias se resuelven dentro de los plazos previstos por el procedimiento administrativo, las entrevistas señalan que, desde la experiencia de las personas gestoras del programa, los tiempos pueden resultar largos en algunos casos, lo que introduce incertidumbre en fases críticas de puesta en marcha. Asimismo, la información disponible sobre las causas de incumplimiento presenta lagunas que limitan el análisis fino de los procesos y apuntan a la conveniencia de reforzar la calidad del registro de datos. En conjunto, los procesos del programa funcionan de manera eficaz para los objetivos que se han fijado, pero la evidencia sugiere que una **mejor trazabilidad de la información, una revisión periódica de los tiempos y una mayor estructuración del acompañamiento post-arranque** permitirían reforzar la experiencia de las personas usuarias y mejorar aún más el desempeño global del programa, en coherencia con su nivel de madurez actual.

Por su parte, la evidencia procedente de las encuestas refuerza la conclusión general de que **los procesos están estructurados y son operativos**, pero introduce **matices** relevantes:

- La **importancia estratégica de la red territorial como canal de acceso**;
- la **demandas de adaptación metodológica en la formación** (presencialidad y contenidos prácticos);
- la **oportunidad de reforzar la claridad administrativa** en fases de justificación y cobro; y
- la **necesidad de estructurar mejor el acompañamiento posterior**.

Estos elementos no cuestionan la solidez del diseño procesual, pero aportan información útil para su mejora incremental.

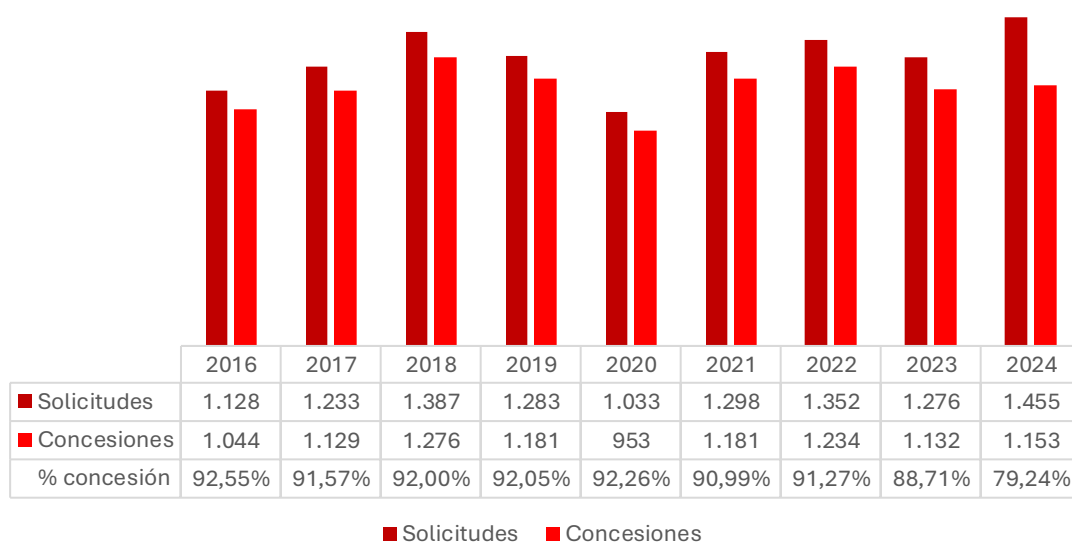


3.3. Eficacia

Evolución de expedientes gestionados por convocatoria y su caracterización

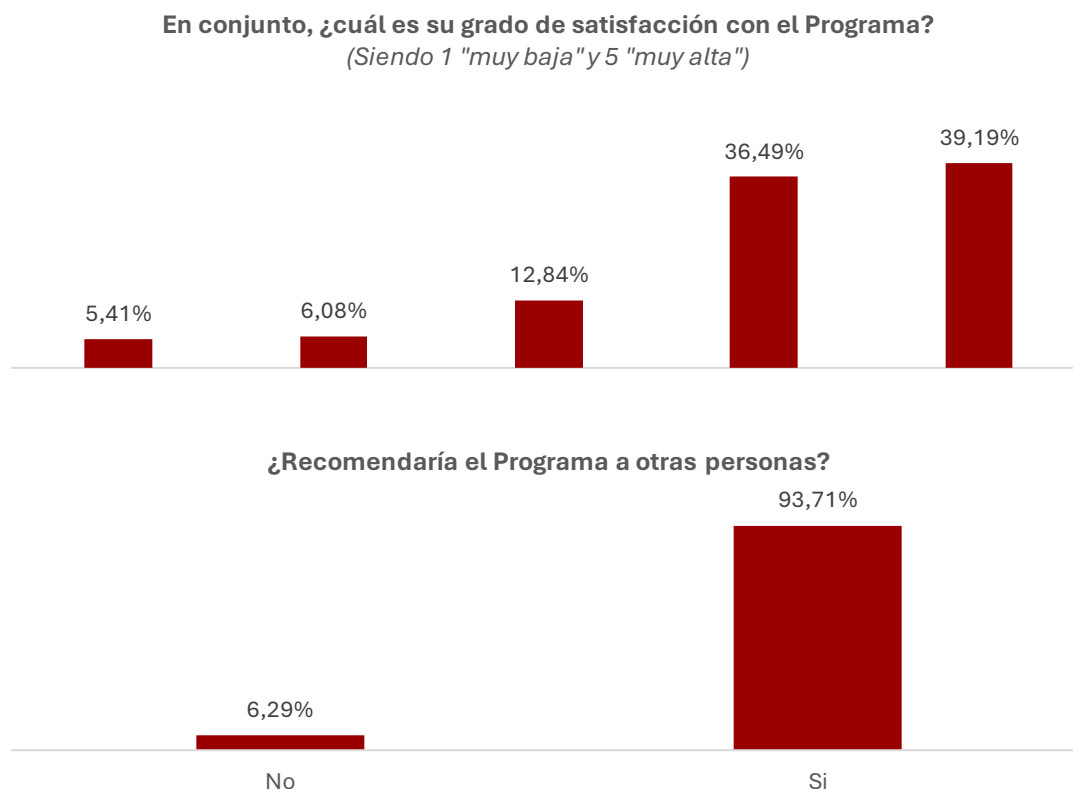
La **evolución de las solicitudes de participación** recibidas ha experimentado una evolución irregular en el período (1.033 expedientes gestionados en 2020 como mínimo del período vs. 1.455 en el año 2024, un 40,85% más) pero que, en los últimos tiempos, parece consolidarse al alza. La observación de los datos permite **aventurar una dotación adecuada de los recursos** respecto a las necesidades de las personas que se presentan a las convocatorias, con unas tasas de concesión en torno al 90% respecto al número de solicitudes recibidas (esta tasa desciende una única vez del 80% en el año 2024, debido al espectacular aumento de solicitudes, siendo reseñable que, además, ese año se sitúa como el año en que se ha adjudicado un mayor importe, superando por primera vez los 7 millones de euros).

Ilustración 14. Evolución de solicitudes y concesiones por convocatoria (Fuente: Ekunet)



Desde la **perspectiva de las personas participantes, el grado de satisfacción global con el Programa y la disposición a recomendarlo a otras personas constituyen indicadores complementarios de eficacia percibida**. Las respuestas muestran una valoración mayoritariamente positiva, lo que refuerza la lectura cuantitativa de elevada demanda y altas tasas de concesión.

Ilustración 15. Grado de satisfacción y recomendación del Programa (Fuente: Encuesta a participantes)



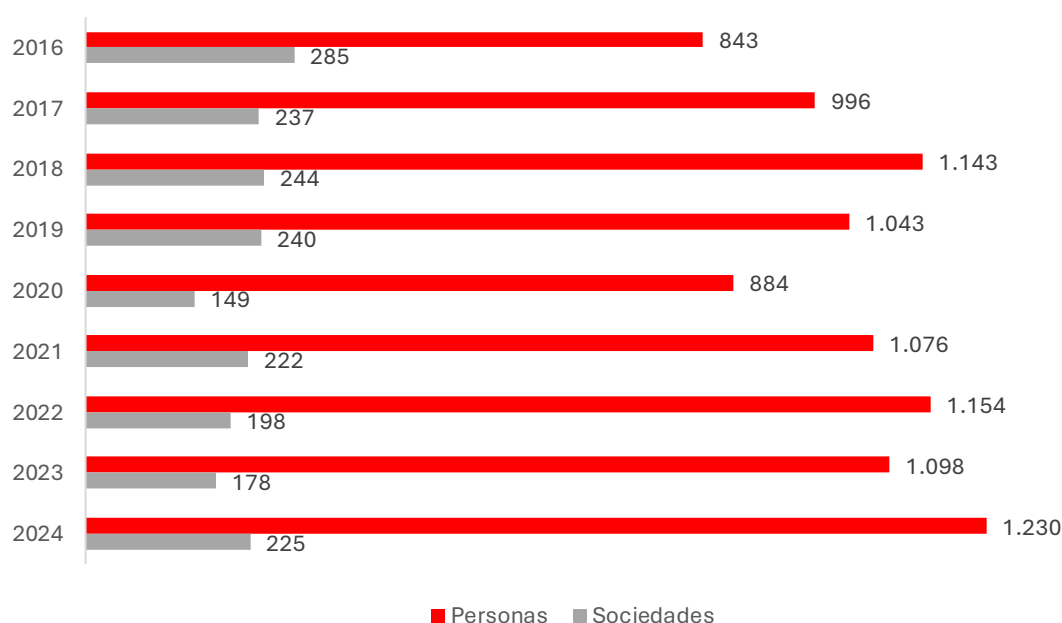
La distribución geográfica de los expedientes también ha sido desigual. A continuación se presentan los principales **diez municipios que engloban el 68%** de los proyectos presentados. En total se identifican 12.970 expedientes, de los cuales 4.095 se presentan en Bilbao, 1.442 en Barakaldo, 863 en Getxo, 492 en Santurtzi, 412 en Portugalete, 395 en Basauri, 340 en Leioa, 311 en Erandio, 273 en Galdakao y 249 en Mungia.

Por otro lado, cabe señalar que **el 77% de los expedientes se refieren a proyectos empresariales puestos en marcha por una única persona**, el 13% para proyectos de dos personas y el 3% para proyectos de tres personas. Estos porcentajes impactan en el importe solicitado, ya que el 75% de las solicitudes han sido por 5.000€ y el 5,6%, por 7.000€. En esta línea, la distribución entre quien solicita el Programa de Autoempleo como **persona individual o como sociedad** también indica una clara mayoría de personas individuales mostrando interés por él. Además, **el 92% de los casos el proyecto empresarial incluye a una única persona** y el 7% de las veces son dos.

Tabla 7. Número de personas participantes en cada proyecto de autoempleo (Fuente: Ekunet)

	1	2	3	4	5	8	9	Total
2016	962	144	15	5	1	1		1.128
2017	1.117	101	13	1			1	1.233
2018	1.260	110	12	3	2			1.387
2019	1.169	103	8	3				1.283
2020	954	71	6	2				1.033
2021	1.212	81	5					1.298
2022	1.274	71	7					1.352
2023	1.200	67	7	2				1.276
2024	1.356	87	11	1				1.455
2025	1.448	73	2	1	1			1.525
Total	11.952	908	86	18	4	1	1	12.970

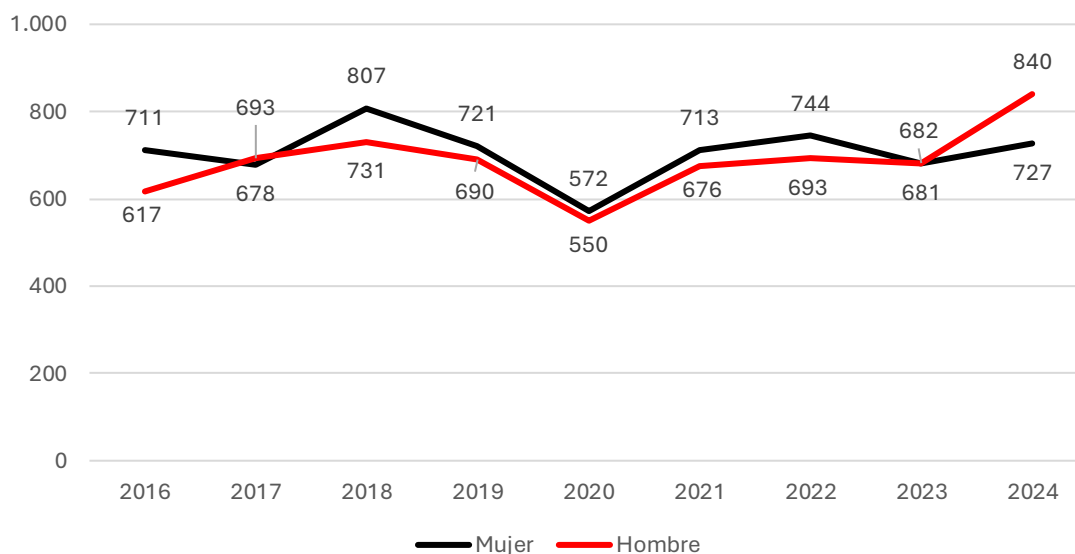
Ilustración 16. Distribución de forma jurídica de las solicitudes (Fuente: Ekunet)



Perfil sociodemográfico de las personas participantes

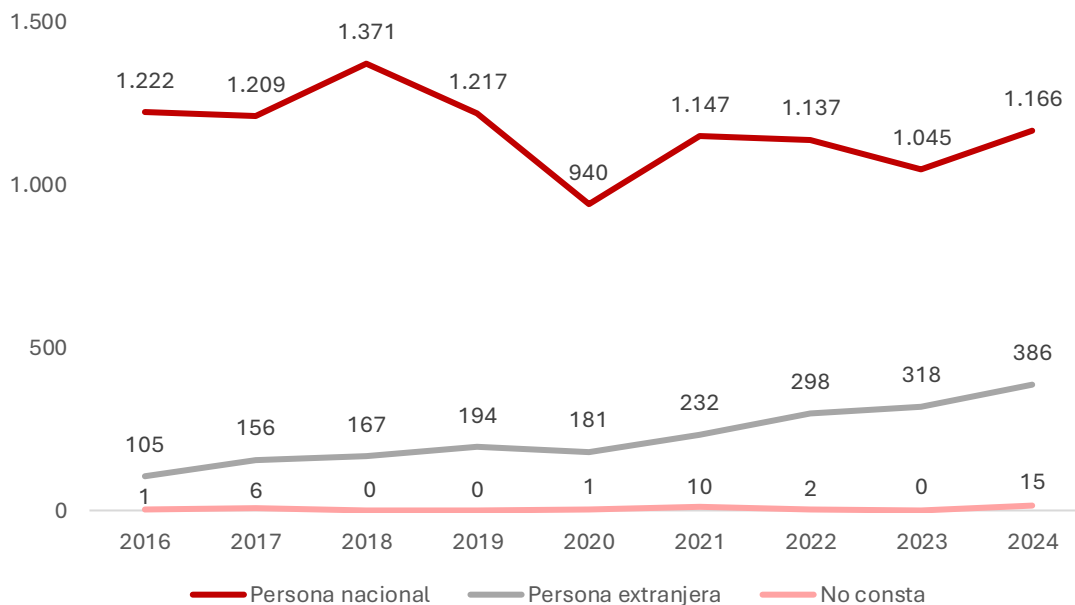
Según los datos extraídos del gestor de expedientes de Diputación Foral de Bizkaia para el periodo 2016-2024, el **perfil demográfico de las personas solicitantes** se caracteriza por una **distribución equilibrada en cuanto al sexo**, con un 50,4% de mujeres y un 49,6% de hombres. A continuación se muestra la evolución temporal:

Ilustración 17. Distribución por sexo de personas solicitantes (Fuente: Ekunet)



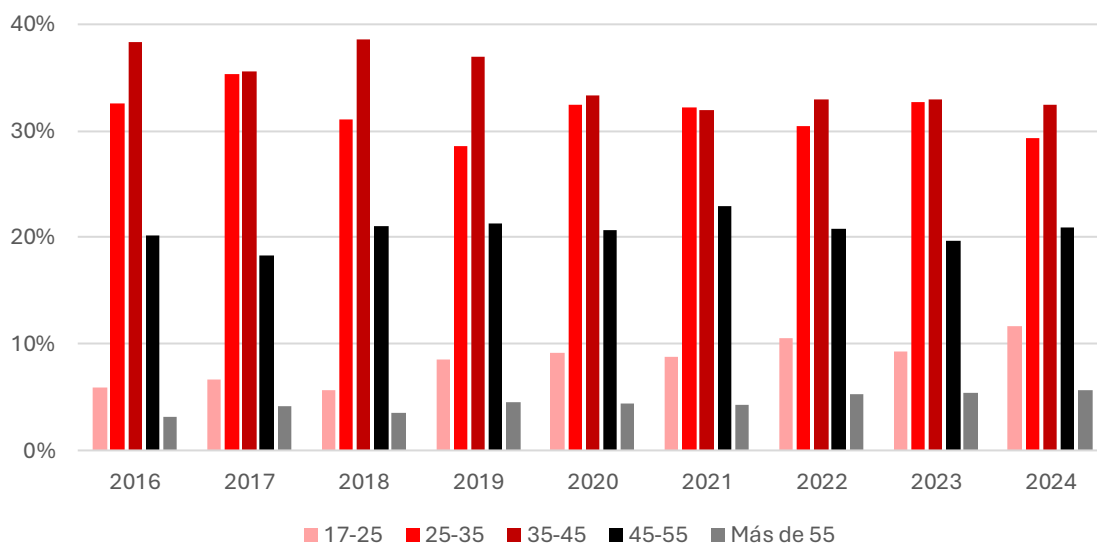
En cuanto a la **nacionalidad**, el **83,46%** de las personas que han solicitado la subvención del Programa de Autoempleo **son personas nacionales o nacionalizadas** (10.454 personas en total en el periodo 2016-2024), mientras que el 16,26% son personas extranjeras (2.037 personas).

Ilustración 18. Distribución por nacionalidad de personas solicitantes (Fuente: Ekunet)



En relación con la **edad**, se han considerado cinco tramos de edad, siendo su distribución la siguiente:

Ilustración 19. Distribución de personas solicitantes por tramo de edad (Fuente: Ekunet)



Tal y como se observa, **la mayor parte de las iniciativas de autoempleo las concentran en el período las personas de entre 25 y 45 años** (un 66% de los solicitantes entre 2016 y 2024 se encontraban en este tramo de edad, con una media acumulada del 32 y el 25% respectivamente en los tramos 25-35 y 35-45). Por otro lado, cabe señalar que, mientras los grupos de 45-55 y más de 55 tienen porcentajes estables (21 y 4% respectivamente), el grupo de edad 17-25 años ha crecido en los últimos años, pasando de suponer un 6% de las solicitudes a un 12% en el año 2024. Este dato confirma un cambio cultural de reducción de la edad de la persona emprendedora en línea con los datos observados en otros estudios, como el Informe *Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2024-2025* de la Comunidad Autónoma del País Vasco¹⁴, que señala que el dato de edad media es uno de los más bajos de la última década.

En cuanto a la **relación de las personas participantes con el mercado laboral**, el 74% (5.395 expedientes) se encontraba en situación de desempleo en el momento de la solicitud, dato alineado con la percepción de que en la actualidad el autoempleo se genera por necesidad. El 10% (765 expedientes) se encontraban en riesgo de exclusión social y solo el 7% (541 expedientes) se ha autoempleado considerando que así mejoraba sus condiciones de vida.

¹⁴ El informe puede consultarse en el siguiente enlace: https://eeb-ove.eus/wp-content/uploads/2025/10/RESUMEN-GRAFICO-24_25-CAST-1.pdf

Ilustración 20. Distribución de situación laboral y situación de riesgo de las personas solicitantes (Fuente: Ekunet)



La **encuesta a participantes confirma esta caracterización del perfil**, y además permite valorar el impacto percibido del Programa en la situación profesional y personal de las personas beneficiarias. **Una proporción relevante declara mejoras en términos de autonomía profesional, estabilidad de ingresos o desarrollo de competencias empresariales.**

Ilustración 21. Impacto en la situación profesional y personal de los participantes (Fuente: Encuesta a participantes)



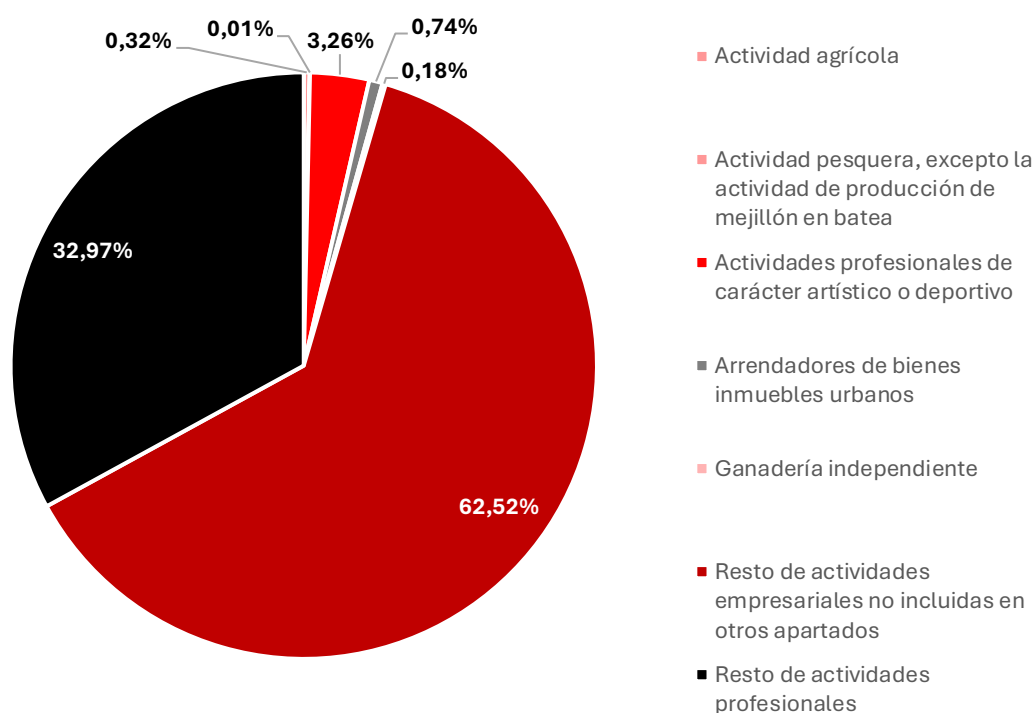
Respecto a los **sectores que presentan mayor mantenimiento**, se extraen las siguientes conclusiones derivadas de la tabla de análisis fruto de la explotación de los datos de Ekunet. El análisis de la tabla permite identificar los sectores con **mayor volumen de expedientes y su relación con la plantilla media y la duración de supervivencia de los proyectos**. En términos globales, el programa acumula 10.283 expedientes de solicitud concedidos, con una plantilla promedio de 1,28 personas y una **tasa de mortalidad**, en el caso de aquellas empresas que ya no se encuentran activas, **de 2,54 años**.

Tabla 8. Expedientes estimados, plantilla media, mortalidad y supervivencia (Fuente: Ekunet)

	Expedientes estimados	Plantilla media	Mortalidad: duración (años)	Supervivencia: duración (años)
2016	1.044	1,36	3,18	9,66
2017	1.129	1,29	2,88	8,65
2018	1.276	1,32	2,85	7,63
2019	1.181	1,28	2,85	6,67
2020	953	1,23	2,56	5,68
2021	1.181	1,24	2,06	4,63
2022	1.234	1,25	1,84	3,61
2023	1.132	1,24	1,54	2,76
2024	1.153	1,28	1,38	2,21
TOTAL	10.283	1,28	2,54	4,56

En cuanto a la distribución de iniciativas empresariales por **actividad profesional**, estas se distribuyen de la siguiente manera:

Ilustración 22. Distribución de iniciativas empresariales apoyadas por tipo de actividad (Fuente: Ekunet)



En el caso del epígrafe “Resto de actividades empresariales no incluidas en otros apartados”, destacan los **negocios dedicados a servicios de alimentación** (15,3%), **comercio al por menor de productos industriales no alimenticios** (13,7%), **construcción** (12,0%), **servicios personales** (11,9%) y **comercio al por menor de productos alimenticios** (11,1%), que abarcan casi el 64% de las iniciativas empresariales.

Tabla 9. Distribución de iniciativas empresariales en el epígrafe “Resto de actividades empresariales no incluidas en otros apartados” (Fuente: Ekunet)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total	%
Servicio de alimentación	128	154	135	137	125	130	161	183	140	1.293	15,3%
Comercio al por menor de productos industriales	207	162	150	124	76	112	128	96	105	1.160	13,7%
Construcción	68	76	109	105	77	122	136	154	170	1.017	12,0%
Servicios personales	90	127	119	114	91	122	129	109	104	1.005	11,9%
Comercio al por menor de productos alimenticios	99	97	96	104	86	123	102	143	90	940	11,1%
Otros	354	328	366	353	274	365	362	268	384	3.053	36,1%

Por su parte, en cuanto al grupo de “Resto de actividades profesionales”, las principales divisiones en las que se desarrollan iniciativas empresariales en el marco del Programa de Autoempleo son **profesionales de la enseñanza** (14,8%),

ingenieros técnicos (8,3%), profesionales de actividades diversas¹⁵ (8,2%), profesionales de la sanidad (7,3%) y gestores de asuntos públicos y privados (7,2%), lo que supone casi el 46% de este grupo.

Tabla 10. Distribución de iniciativas empresariales en el epígrafe "Resto de actividades profesionales"
(Fuente: Ekunet)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total	%
Profesionales de la Enseñanza	59	68	87	84	57	73	87	72	74	661	14,8%
Ingenieros Técnicos de Minas, Facultativos y Peritos	57	49	41	46	24	44	47	30	33	371	8,3%
Profesionales de actividades diversas	22	24	41	33	30	59	70	50	38	367	8,2%
Profesionales de la Sanidad	26	42	35	34	32	35	35	42	46	327	7,3%
Gestores de Asuntos Públicos y Privados	25	25	32	44	37	46	38	35	39	321	7,2%
Otros	231	270	328	301	227	267	279	269	246	2418	54,2%

En cuanto a las **iniciativas empresariales que no sobreviven en la actualidad** (5.267, un 51,1% del total de solicitudes estimadas), la **tasa de mortalidad varía enormemente en función de la actividad**. La **media**, tal y como se ha adelantado ya en el documento, **se sitúa en torno a los 2,5 años**, pero con diferencia sustanciales¹⁶:

Tabla 11. Tasa de mortalidad por actividad económica (Fuente: Ekunet)

Actividad económica	Tasa de mortalidad (años)
Gestores administrativos	2,73
Salones e institutos de belleza y gabinetes de estética	2,71
Otras actividades de enseñanza, tales como idiomas, corte y confección, mecanografía, taquigrafía, preparación de exámenes y oposiciones y similares no clasificado en otras partes	2,69
Servicios de peluquería señoras y caballeros	2,61
Arquitectos	2,60
Ingenieros Técnicos de Minas, Facultativos y Peritos	2,58
Comercio al por menor de toda clase de prendas para el vestido y tocado	2,56
Media	2,54
Servicios de restauración de un tenedor	2,52
Profesionales de la Publicidad, relaciones publicas y similares	2,48
Otros cafés y bares	2,47
Agentes Comerciales	2,44

¹⁵ Dentro de esta división se agrupan actividades profesionales como la psicología, la traducción e interpretación y personas doctoradas o licenciadas en Ciencias Sociales y Filosofía y Letras.

¹⁶ A nivel metodológico, se ha optado por contemplar únicamente aquellas actividades donde hay al menos 50 empresas con el objetivo de asegurar resultados robustos en el análisis y las conclusiones derivadas de este.

Actividad económica	Tasa de mortalidad (años)
Comercio al por menor de cualquier clase de productos alimenticios y de bebidas en establecimientos con vendedor	2,43
Comercio al por menor de masas fritas, con o sin coberturas o rellenos, patatas fritas, productos de aperitivo, frutos secos, golosinas, preparados de chocolate y bebidas refrescantes	2,42
Otros profesionales relacionados con los servicios a que se refiere esta división	2,41
Personal docente de enseñanzas diversas, tales como Educación Física y Deportes, Idiomas, Mecanografía, preparación de exámenes y oposiciones y similares	2,38
Comercio al por menor de frutas, verduras, hortalizas y tubérculos	2,38
Doctores y Licenciados en Ciencias Políticas y Sociales, Psicólogos, Antropólogos, Historiadores y similares	2,37
Pintores, Escultores, Ceramistas, Artesanos, Grabadores, Artistas Falleros y artistas similares	2,36
Maquilladores y Esteticistas	2,34
Masajistas, bromatólogos, dietistas, y auxiliares enfermería	2,31
Profesores formación y perfeccionamiento profesional	2,30
Otras actividades relacionadas con el cine, el teatro y el circo, no clasificadas en otras partes	2,29
Servicios integrales de Correos y Telecomunicaciones	2,29
Albañilería y pequeños trabajos de construcción en general	2,23
Otros profesionales relacionados con el comercio y la hostelería no clasificados en otras partes	2,19
Comercio al por menor de pan, pastelería, confitería y similares y de leche y productos lácteos.	2,19
Programadores y Analistas de Informática	2,14
Instalaciones eléctricas en general. Instalación de redes telegráficas, telefónicas, telefonía sin hilos y televisión. Instalaciones de sistemas de balización de puertos y aeropuertos	2,12
Agentes y corredores de seguros	2,01
Naturópata, acupuntores y otros profesionales parasanitarios	1,97
Servicios de mensajería, recadería y reparto y manipulación de correspondencia	1,94

Por el lado contrario, respecto a los **proyectos empresariales que seguían dados de alta en el IAE** a la fecha de realización de esta evaluación (5.016, un 48,8% del total de solicitudes estimadas), la tasa de supervivencia¹⁷ se sitúa en 4,5 años¹⁸, destacando las siguientes actividades que superan esta media:

¹⁷ A nivel metodológico, se ha optado por contemplar únicamente aquellas actividades donde hay al menos 50 empresas con el objetivo de asegurar resultados robustos en el análisis y las conclusiones derivadas de este.

¹⁸ Es necesario tener en cuenta que este dato se ve condicionado por el número de empresas puestas en marcha en los últimos años.

Tabla 12. Tasa de supervivencia por actividad económica (Fuente: Ekunet)

Actividad económica	Tasa de supervivencia (años)
Otros profesionales relacionados con el comercio y la hostelería no clasificados en otras partes	5,44
Agentes Comerciales	5,36
Odontólogos	4,97
Comercio al por menor de toda clase de prendas para el vestido y tocado	4,95
Transporte por autotaxis	4,92
Construcción completa, reparación y conservación de edificaciones	4,92
Ingenieros Técnicos de Minas, Facultativos y Peritos	4,82
Servicios de peluquería señoras y caballeros	4,81
Naturópata, acupuntores y otros profesionales parasanitarios	4,77
Abogados	4,73
Otras actividades de enseñanza, tales como idiomas, corte y confección, mecanografía, taquigrafía, preparación de exámenes y oposiciones y similares no clasificado en otras partes	4,66
Salones e institutos de belleza y gabinetes de estética	4,61
Reparación de vehículos automóviles, bicicletas y otros vehículos.	4,57

Adicionalmente, el cruce entre sector declarado por las personas participantes y la contribución percibida del Programa a la puesta en marcha del negocio permite incorporar una dimensión subjetiva complementaria al análisis sectorial administrativo. La recodificación de las actividades en grandes categorías muestra que **la valoración media de contribución se sitúa en torno a valores intermedios-altos en la mayoría de los sectores, con diferencias moderadas entre ámbitos de actividad.**

Tabla 13. Media de contribución percibida del Programa por sector recodificado¹⁹ (Fuente: Encuesta a participantes)

Actividad económica	Media contribución (1-5)
Servicios profesionales	3,52
Salud y bienestar	3,45
Comercio	3,29
Cultura, formación y creativos	3,14
Hostelería y turismo	3,08
Construcción e instalaciones	2,86
Otros (resto)	3,48

¹⁹ Recodificación sectorial realizada a partir de respuestas abiertas. Se han agrupado sectores en categorías amplias por palabras clave. Solo se incluyen respuestas válidas a la pregunta sobre contribución percibida (escala 1-5).

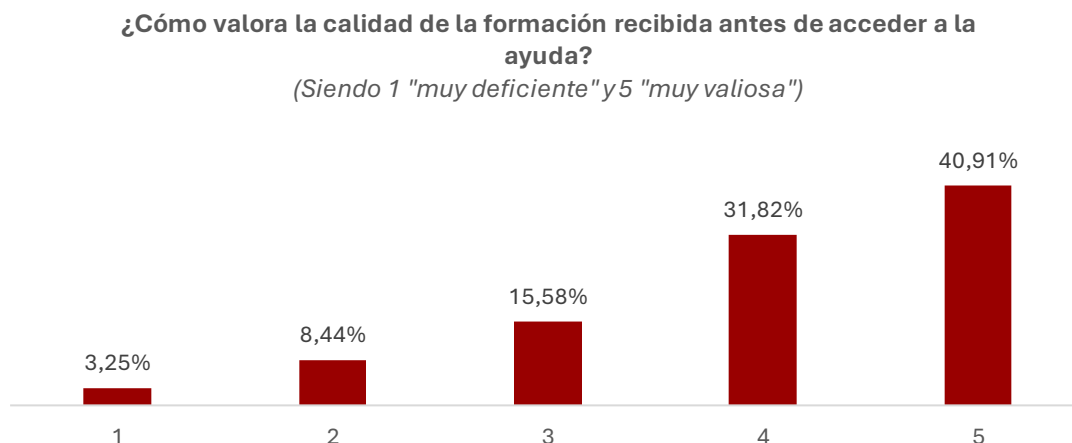
Calidad de la formación ofrecida

Respecto a la **calidad de las formaciones impartidas en el marco del Programa de Autoempleo**, las entrevistas realizadas con perfiles gestores de DEMA señalan, sobre la base de su experiencia en la prestación de esta tipología de servicios, que la formación general se considera adecuada. En los últimos años se ha realizado un esfuerzo significativo para unificar los contenidos, garantizando así un acceso homogéneo a la información para todas las personas participantes, independientemente del punto del territorio histórico en el que se formen. Esta medida contribuye a asegurar la equidad y consistencia en la experiencia formativa.

En esta línea, en lo referente a **nuevas necesidades pendiente de cubrir por la formación**, se indica que **el curso inicial de 30 horas se valora como suficientes** para proporcionar las bases necesarias para iniciar un proyecto empresarial, dado su carácter genérico y adaptado a perfiles diversos. No obstante, se ha identificado la conveniencia de profundizar en determinados aspectos. En respuesta a esta necesidad, **se han desarrollado nuevos itinerarios formativos en el marco de la Escuela de Emprendimiento**, que permiten a cada persona elegir contenidos específicos según sus intereses. Estos itinerarios se actualizarán de forma recurrente, asegurando que la información incorporada refleje los últimos cambios normativos y digitales, lo que refuerza la pertinencia y actualidad de la oferta formativa.

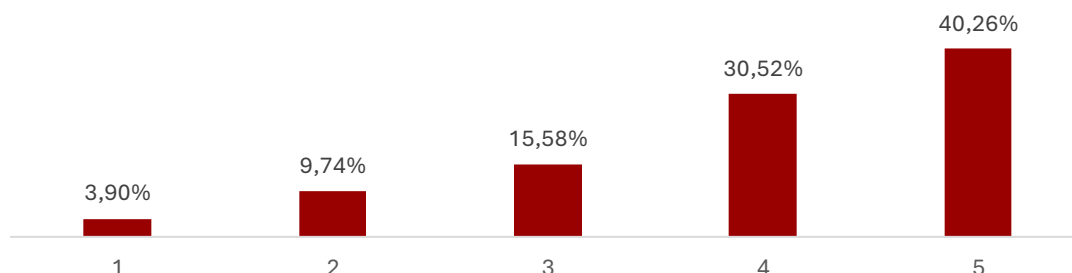
Por su parte, **la encuesta a participantes refuerza esta valoración general positiva**, si bien **identifica áreas concretas de mejora**. En particular, las preguntas relativas a pertinencia de contenidos muestran una valoración mayoritariamente favorable, pero las respuestas abiertas señalan la conveniencia de incluir contenidos más aplicados en marketing digital, redes sociales y gestión práctica del día a día empresarial.

Ilustración 23. Valoración de la calidad y adecuación de la formación (Fuente: Encuesta a participantes)

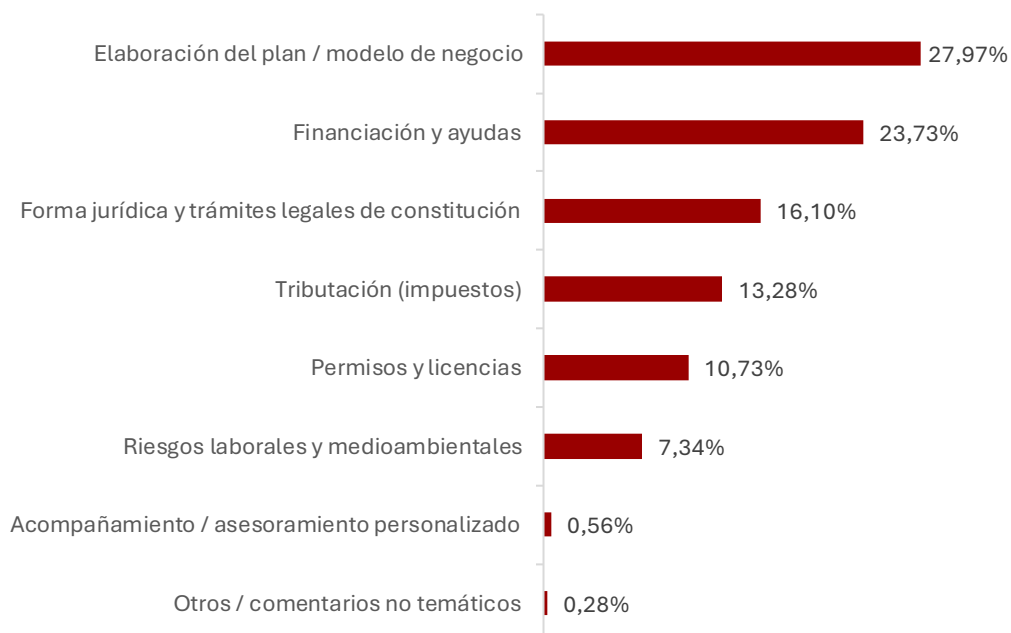


¿Considera que los contenidos proporcionados fueron pertinentes y, en consecuencia, se ajustaron a tus necesidades para la puesta en marcha del proyecto empresarial?

(Siendo 1 "totalmente inadecuados" y 5 "completamente adecuados")



¿Qué temas valoraste más positivamente?



La valoración media en torno a 4 sobre 5 en calidad y adecuación confirma que **la condicionalidad formativa** introducida en 2016 no solo cumple una función formal, sino que **es percibida como útil y pertinente por las personas participantes**. Asimismo, la alta valoración del asesoramiento (superior a 4/5) refuerza la hipótesis de que **el acompañamiento previo constituye uno de los elementos diferenciales del programa y un factor determinante en la elevada supervivencia** al primer año observada en el periodo analizado

Conclusiones sobre la eficacia del programa

El análisis de la eficacia del Programa de Autoempleo pone de manifiesto que este **alcanza de forma consistente a su población objetivo y responde**

adecuadamente a las necesidades de activación laboral que motivan su diseño. El volumen elevado y creciente de solicitudes, junto con tasas de concesión generalmente superiores al 90%, indican un buen ajuste entre la oferta del programa y la demanda existente. El perfil de las personas participantes (mayoritariamente en situación de desempleo, con una presencia relevante de colectivos en riesgo de exclusión y un aumento progresivo de personas migrantes y jóvenes) confirma que el programa cumple su función como instrumento de inserción laboral para personas con dificultades de acceso al empleo por cuenta ajena. Asimismo, **la distribución sectorial de las iniciativas, concentrada en actividades de proximidad y servicios personales, es coherente con este perfil y con la lógica de emprendimiento por necesidad** que caracteriza a buena parte de las personas beneficiarias.

En términos de resultados, la evidencia disponible permite afirmar que el programa es **eficaz en la puesta en marcha y mantenimiento inicial de las iniciativas empresariales**, con tasas de supervivencia al primer año muy elevadas y una duración media de los proyectos que supera ampliamente el umbral definido para el corto plazo. Además, una parte significativa de las iniciativas logra consolidarse más allá de los tres años, especialmente en determinados sectores y actividades con mayor especialización, lo que indica **que el programa no solo activa proyectos, sino que también contribuye a su permanencia en el medio plazo.** La calidad de la formación ofrecida, valorada positivamente por los agentes implicados, y la progresiva homogeneización de contenidos refuerzan esta eficacia, al proporcionar una base común de competencias empresariales. No obstante, las diferencias observadas en la duración y mortalidad por actividad económica sugieren que **la eficacia del programa es heterogénea según sectores**, lo que abre oportunidades para afinar el acompañamiento y los apoyos en función del riesgo y del potencial de consolidación, sin cuestionar el buen desempeño global del programa en relación con los objetivos de eficacia que se ha fijado.

En conjunto, **la evidencia procedente de las encuestas refuerza la conclusión de que el Programa es eficaz en relación con sus objetivos operativos de activación y arranque.** Las valoraciones de satisfacción, recomendación y contribución percibida al inicio del negocio son coherentes con los indicadores cuantitativos de supervivencia al primer año. No obstante, las respuestas cualitativas apuntan a la **conveniencia de reforzar la fase de consolidación, especialmente mediante acompañamiento posterior estructurado y adaptación de contenidos formativos a las nuevas necesidades** del mercado.

3.4. Eficiencia

Cumplimiento de objetivos

El análisis de la ejecución del programa a lo largo del período 2016–2024 muestra que los **objetivos operativos previstos en su diseño se han cumplido de forma mayoritaria y sostenida en el tiempo**, especialmente en lo relativo a la puesta en marcha de iniciativas empresariales y al mantenimiento de la actividad durante el periodo mínimo exigido. El programa ha sido concebido con una lógica clara de eficiencia: concentrar los esfuerzos públicos en aquellas iniciativas que, tras un itinerario previo de capacitación y acompañamiento, fueran capaces de sostener la actividad al menos durante el primer año, hito que actúa como referencia principal para la verificación de resultados y la justificación de la ayuda.

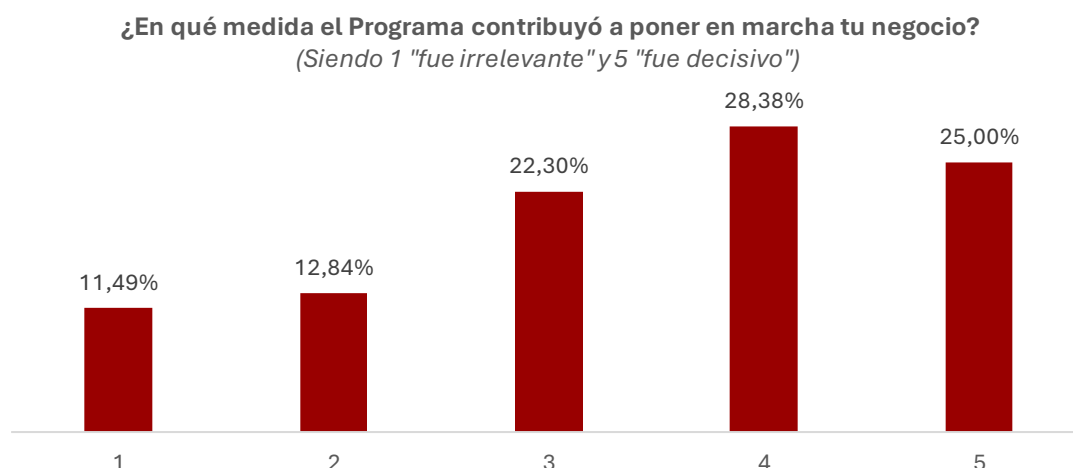
Desde esta perspectiva, los resultados agregados del periodo indican un **elevado grado de cumplimiento del objetivo central del programa**. En torno al **95 % de las iniciativas finalmente apoyadas** alcanzan una duración mínima de un año de actividad, lo que evidencia que el diseño logra, en la gran mayoría de los casos, el resultado esperado en términos de creación efectiva de autoempleo y continuidad inicial. Este nivel de cumplimiento es especialmente relevante si se tiene en cuenta el volumen de iniciativas gestionadas y la diversidad de perfiles atendidos, y constituye un indicador sólido de eficiencia en la utilización de los recursos públicos destinados al programa.

Tabla 14. Porcentaje de proyectos de autoempleo que sobreviven al primer año (Fuente: Ekunet)

	Solicitudes estimadas	Sobreviven al primer año	%
2016	1.044	999	95,69%
2017	1.129	1.049	92,91%
2018	1.276	1.205	94,44%
2019	1.181	1.140	96,53%
2020	953	914	95,91%
2021	1.181	1.133	95,94%
2022	1.234	1.180	95,62%
2023	1.132	1.074	94,88%
2024	1.153	1.090	94,54%
Total	10.283	9.784	95,15%

Desde la perspectiva de las personas participantes, **esta elevada supervivencia inicial se acompaña de una valoración positiva sobre el papel del Programa en el arranque efectivo del negocio**. La mayoría de encuestados sitúa la contribución del Programa en valores intermedios-altos de la escala (el 53,38% de los encuestados sitúan la percepción de esta contribución en los niveles 4 y 5), lo que refuerza la coherencia entre el objetivo operativo definido y el impacto percibido.

Ilustración 24. Contribución percibida del Programa (Fuente: Encuesta a participantes)



La **percepción positiva recogida en las encuestas** (con más del 50% de las personas participantes situando la contribución del programa en niveles altos) **es coherente con los indicadores objetivos de supervivencia**, lo que aporta consistencia entre resultados cuantitativos y experiencia subjetiva.

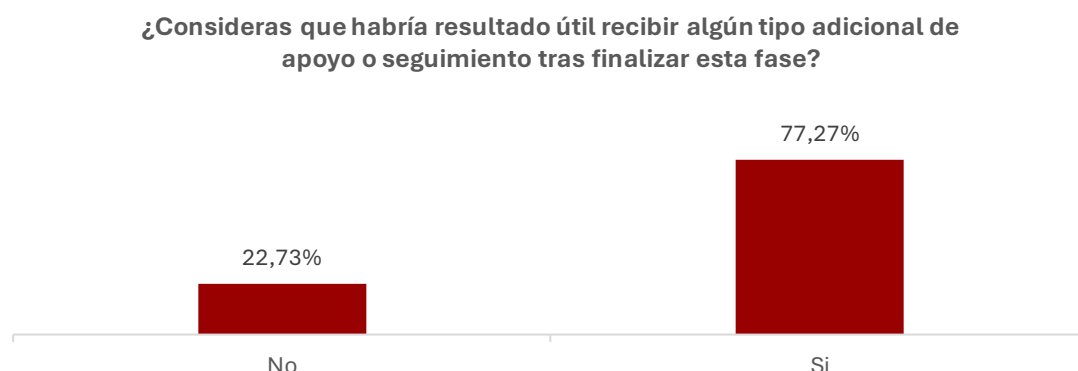
Más allá de este objetivo básico, el análisis cuantitativo permite realizar una lectura complementaria sobre la **trayectoria de las iniciativas una vez superado el primer año**, aun cuando este horizonte temporal no forma parte de los objetivos explícitos del diseño. En el conjunto del periodo analizado, **aproximadamente la mitad de las iniciativas acaba cesando su actividad en algún momento posterior**, con una **duración media** que se sitúa en torno a los **2,5 años**.

Tabla 15. Mortalidad de proyectos de autoempleo (Fuente: Ekunet)

	Bajas	%/estimaciones	Mortalidad media: duración (años)
2016	728	69,73%	3,18
2017	743	65,81%	2,88
2018	797	62,46%	2,85
2019	683	57,83%	2,85
2020	518	54,35%	2,56
2021	582	49,28%	2,06
2022	566	45,87%	1,84
2023	406	35,87%	1,54
2024	244	21,16%	1,38
Total	5.267	51,22%	2,54

La encuesta complementa esta lectura cuantitativa al mostrar que **una proporción relevante de personas participantes habría considerado útil disponer de apoyo adicional tras la fase inicial**. Este dato sugiere que, aunque el diseño es eficiente en el arranque, podría reforzarse la eficiencia global del sistema si se introdujeran mecanismos estructurados de consolidación temprana.

Ilustración 25. Percepción de la utilidad del apoyo posterior (Fuente: encuesta a participantes)



El hecho de que **más del 77% de las personas encuestadas considere útil un apoyo posterior refuerza empíricamente la necesidad de estructurar esta fase como evolución natural del programa**, especialmente en los años posteriores al arranque.

Al mismo tiempo, **una proporción significativa de proyectos logra mantenerse durante periodos más prolongados**, superando los tres (60,6% de los proyectos beneficiarios) y, en menor medida, los cinco años de actividad (en torno al 47,9%). Estos resultados²⁰ son consistentes con los patrones habituales del emprendimiento de pequeña escala y con lo señalado por los agentes implicados en la ejecución del programa, que identifican el **medio plazo como el principal punto de tensión para la supervivencia empresarial**.

Tabla 16. Tasas de supervivencia de las iniciativas empresariales puestas en marcha en el marco del Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)

Convocatoria	Supervivencia al primer año	Supervivencia al tercer año	Supervivencia al quinto año
2016	95,69%	56,90%	43,68%
2017	92,83%	57,57%	46,86%
2018	94,44%	62,30%	47,57%
2019	96,53%	65,45%	48,94%
2020	95,70%	63,48%	48,16%
2021	95,85%	60,12%	-
2022	95,46%	58,18%	-
2023	94,79%	-	-
2024	94,35%	-	-
Total	95,06%	60,58%	47,09%

²⁰ En el marco de la evaluación, debe tenerse en cuenta que los porcentajes deben interpretarse teniendo en cuenta el efecto cohorte: las iniciativas más recientes (especialmente 2022–2024) aún no han tenido tiempo suficiente para alcanzar los umbrales de 3 y 5 años, por lo que las tasas reales de supervivencia de los cohortes más antiguos son previsiblemente algo superiores. Aun así, las cifras son consistentes con los patrones habituales de supervivencia en emprendimiento de pequeña escala y con lo señalado cualitativamente por las personas gestoras de Diputación Foral de Bizkaia y DEMA en las entrevistas realizadas sobre los puntos críticos en los años 3 y 5.

Desde el punto de vista de la eficiencia, estos datos no cuestionan el cumplimiento de los objetivos previstos, sino que ayudan a contextualizarlos. El programa no fue diseñado para garantizar la supervivencia a largo plazo de todas las iniciativas, sino para **maximizar la probabilidad de arranque y sostenimiento inicial**, actuando como un **mecanismo de inserción laboral y de activación económica**. En este sentido, el hecho de que una parte relevante de los proyectos no supere determinados umbrales temporales puede interpretarse como una característica estructural del emprendimiento de proximidad, más que como una ineficiencia del diseño.

El análisis también pone de manifiesto **diferencias moderadas entre tipos de iniciativas**, relevantes desde una óptica de eficiencia comparada. Las iniciativas constituidas bajo **fórmulas societarias** presentan, en términos generales, una **mayor estabilidad** que las iniciativas unipersonales: el **96,1 %** de las sociedades alcanza al menos el primer año de actividad, frente al **95,0 %** de las iniciativas de personas físicas, y registran además una **menor proporción de cierres** en el periodo analizado (**47,6 %** frente a **51,9 %**). De forma similar, aunque con un peso reducido en el conjunto del programa, las **iniciativas de carácter colectivo**, y en particular las **cooperativas**, muestran un comportamiento especialmente sólido, con un **97,6%** de cumplimiento del primer año y trayectorias medias más prolongadas que la media del programa. Sin atribuir relaciones causales, estas diferencias sugieren que determinados **modelos organizativos** pueden ofrecer mayores márgenes de resiliencia, lo que podría resultar de interés para la orientación futura del programa, especialmente en fases posteriores de consolidación.

Tabla 17. Supervivencia y mortalidad por tipo de iniciativa y año de convocatoria²¹ (Fuente: Ekunet)

Tipo de iniciativa	% ≥ 1 año de actividad	% con mortalidad registrada
Persona física	≈ 95,0 %	≈ 51,9 %
Sociedad	≈ 96,1 %	≈ 47,6 %
Cooperativa	≈ 97,6 %	< 45 %

Si se observa la evolución por **grandes periodos temporales**, el grado de cumplimiento del objetivo operativo principal (la permanencia mínima de la actividad durante el primer año) se mantiene **muy estable**, incluso en contextos claramente diferenciados. En el periodo **2016–2019**, correspondiente a la fase de consolidación inicial del modelo, aproximadamente el **94,9%** de las iniciativas alcanzan al menos el primer año de actividad. Durante el periodo **2020–2021**,

²¹ La supervivencia se calcula como la duración efectiva de la actividad (supervivencia o mortalidad registrada). La mortalidad corresponde a iniciativas con cierre registrado en el periodo de observación. En las ediciones más recientes, la mortalidad no es comparable por insuficiencia temporal.

marcado por el impacto de la pandemia, este porcentaje no solo se mantiene sino que se sitúa en torno al **95,9%** y, en los años más recientes (**2022–2024**), caracterizados por un aumento significativo del número de solicitudes y por un cambio en el perfil de las personas emprendedoras, el grado de cumplimiento se mantiene en niveles muy similares, en torno al **95,0 %**. Esta estabilidad a lo largo del tiempo refuerza la idea de que el **diseño del programa es robusto frente a cambios de contexto**, y capaz de absorber tanto *shocks* externos como incrementos de demanda sin un deterioro apreciable de sus resultados operativos básicos.

Un **análisis comparado entre las cohortes anteriores y posteriores a 2020 no muestra un deterioro significativo en los indicadores de supervivencia**. La permanencia al primer año se mantiene estable e incluso ligeramente superior en el periodo posterior, mientras que la supervivencia a tres años presenta valores prácticamente idénticos en ambos subperiodos. En el caso del horizonte a cinco años, aún no se dispone de suficiente recorrido temporal para las cohortes más recientes, pero los datos disponibles no evidencian una mayor volatilidad estructural.

En consecuencia, **aunque el perfil de las personas emprendedoras y el contexto económico hayan experimentado cambios relevantes desde 2020** (pandemia, transformación sectorial, incremento del emprendimiento como vía de transición laboral), **estos factores no se traducen, hasta la fecha, en un empeoramiento observable de la supervivencia empresarial**.

Finalmente, una lectura más detallada de los **perfiles de las personas emprendedoras atendidas** muestra que el programa mantiene un **alto nivel de cumplimiento del objetivo operativo** incluso entre colectivos con mayores dificultades estructurales de inserción laboral. En el conjunto del periodo analizado, las iniciativas promovidas por personas pertenecientes a **colectivos en riesgo de exclusión** alcanzan el hito de permanencia mínima de un año en un **93,8% de los casos**, frente al **95,1%** registrado entre el resto de las personas beneficiarias. Aunque esta diferencia apunta a una **mayor exposición al riesgo de discontinuidad en los proyectos impulsados desde situaciones de vulnerabilidad** (vinculada a menores recursos financieros iniciales, menor red de apoyo empresarial y trayectorias laborales más inestables), el dato evidencia que la gran mayoría de estas iniciativas logra cumplir el requisito central del diseño del programa.

Tabla 18. Supervivencia primer año: Total y Riesgo de exclusión social (Fuente: Ekunet)

	Estimaciones: Total	Sobreviven al 1er año: Total	%	Estimaciones: Riesgo de exclusión social	Sobreviven al 1er año: Riesgo de exclusión social	%
2016	1.044	999	95,7%	149	142	95,3%
2017	1.129	1.049	92,9%	98	92	93,9%
2018	1.276	1.205	94,4%	103	95	92,2%
2019	1.181	1.140	96,5%	113	108	95,6%
2020	953	914	95,9%	65	62	95,4%
2021	1.181	1.133	95,9%	33	33	100,0%
2022	1.234	1.180	95,6%	41	36	87,8%
2023	1.132	1.074	94,9%	20	17	85,0%
2024	1.153	1.090	94,5%	28	25	89,3%
Total	10.283	9.784	95,1%	650	610	93,8%

Un patrón similar se observa en otros perfiles con mayores barreras de acceso al empleo. Entre las personas beneficiarias de **rentas de garantía de ingresos**, disponibles de forma homogénea en los últimos años del periodo, el **94,2%** de las iniciativas alcanza al menos el primer año de actividad, porcentaje muy próximo al observado en el resto de las participantes en el mismo período (**95,3%**).

Tabla 19. Supervivencia primer año: Total y RGI²² (Fuente: Ekunet)

	Estimaciones: Total	Sobreviven al 1er año: Total	%	Estimaciones: RGI	Sobreviven al 1er año: RGI	%
2021	1.181	1.133	95,9%	59	57	96,6%
2022	1.234	1.180	95,6%	77	72	93,5%
2023	1.132	1.074	94,9%	53	51	96,2%
2024	1.153	1.090	94,5%	70	64	91,4%
Total	4.700	4.477	95,3%	259	244	94,2%

En el caso de las **personas de procedencia extranjera**, la permanencia mínima se sitúa en torno al **94,0%**, frente al **95,1%** del conjunto de personas emprendedoras, diferencia moderada que resulta coherente con las dificultades adicionales señaladas por los agentes de acompañamiento (idioma, trámites administrativos o acceso a redes de apoyo), pero que no impide un elevado grado de cumplimiento del objetivo básico del programa.

²² Datos disponibles desde 2021.

Tabla 20. Supervivencia primer año: Total y Personas extranjeras (Fuente: Ekunet)

	Estimaciones: Total	Sobreviven al 1er año: Total	%	Estimaciones: Personas extranjeras	Sobreviven al 1er año: Personas extranjeras	%
2016	1.044	999	95,7%	90	86	95,6%
2017	1.129	1.049	92,9%	127	118	92,9%
2018	1.276	1.205	94,4%	139	129	92,8%
2019	1.181	1.140	96,5%	149	143	96,0%
2020	953	914	95,9%	156	150	96,2%
2021	1.181	1.133	95,9%	207	197	95,2%
2022	1.234	1.180	95,6%	255	242	94,9%
2023	1.132	1.074	94,9%	258	235	91,1%
2024	1.153	1.090	94,5%	275	256	93,1%
Total	10.283	9.784	95,1%	1.656	1.556	94,0%

Finalmente, en cuanto al **sexo**, **no se observan diferencias sustanciales, siendo igual la supervivencia** total en el periodo observado para las iniciativas empresariales puestas en marcha por mujeres que para el total de personas promotoras (95,1%).

Tabla 21. Supervivencia primer año: Total y Mujeres (Fuente: Ekunet)

	Estimaciones: Total	Sobreviven al 1er año: Total	%	Estimaciones: Mujeres	Sobreviven al 1er año: Mujeres	%
2016	1.044	999	95,7%	596	576	96,6%
2017	1.129	1.049	92,9%	582	545	93,6%
2018	1.276	1.205	94,4%	699	658	94,1%
2019	1.181	1.140	96,5%	649	627	96,6%
2020	953	914	95,9%	502	478	95,2%
2021	1.181	1.133	95,9%	628	598	95,2%
2022	1.234	1.180	95,6%	659	628	95,3%
2023	1.132	1.074	94,9%	584	550	94,2%
2024	1.153	1.090	94,5%	568	539	94,9%
Total	10.283	9.784	95,1%	5.467	5.199	95,1%

Desde la perspectiva de la eficiencia, estos resultados son especialmente relevantes, ya que indican que el programa **no concentra sus resultados positivos exclusivamente en los perfiles menos vulnerables**, sino que logra un desempeño sólido también entre colectivos con mayores dificultades estructurales. Las diferencias observadas en la duración media de las iniciativas o en las tasas de cierre posteriores sugieren la conveniencia de apoyos adicionales o más prolongados para determinados perfiles, pero no cuestionan la capacidad del diseño para cumplir su objetivo operativo fundamental de activación y

sostenimiento inicial del autoempleo en una población diversa y socialmente prioritaria.

En conjunto, puede afirmarse que el programa **ha cumplido de manera consistente los objetivos previstos en su diseño**, entendidos como la creación efectiva de iniciativas empresariales y su mantenimiento inicial. El modelo logra un equilibrio razonable entre exigencia, accesibilidad y capacidad administrativa, lo que se traduce en un alto grado de eficiencia operativa. Al mismo tiempo, los resultados observados a medio plazo y las diferencias entre tipos de iniciativas ofrecen información valiosa para profundizar, en fases posteriores de la evaluación, en cómo reforzar la sostenibilidad de los proyectos más allá del horizonte temporal que el propio diseño utiliza como referencia principal.

Valoración de la adecuación de los recursos asignados

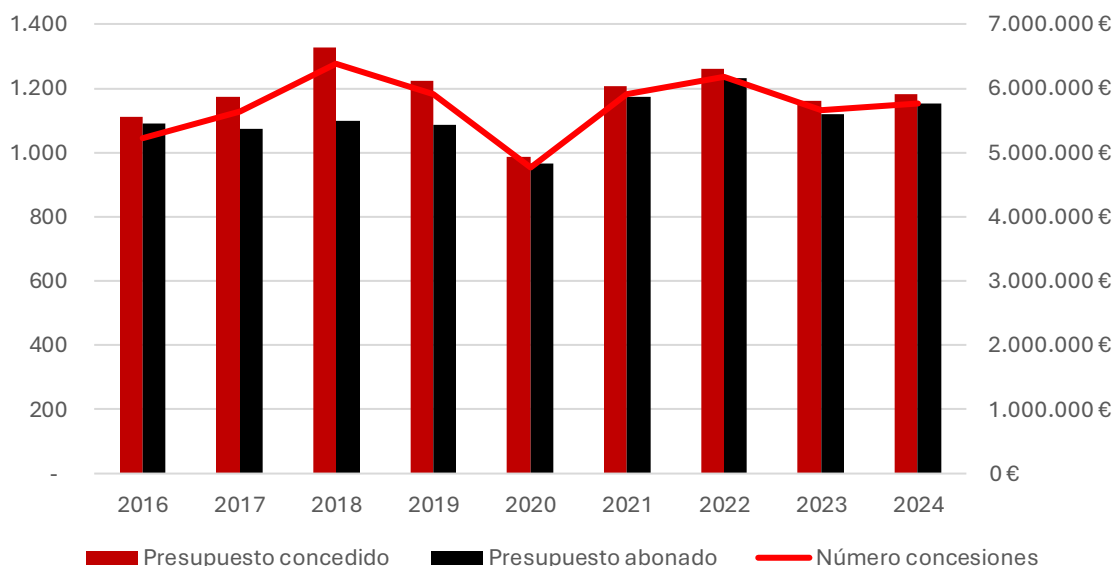
En primer lugar, el análisis conjunto de la consignación presupuestaria prevista en los decretos forales y de la ejecución real del gasto muestra que, a lo largo del periodo **2016–2024**, el programa de Autoempleo ha operado **dentro de los límites presupuestarios autorizados**, sin registrarse sobre ejecuciones ni desviaciones relevantes respecto a los créditos aprobados. En cada ejercicio, el presupuesto máximo para las ayudas a la puesta en marcha y creación de empresas (Título I, Sección 2.^a) queda fijado explícitamente en el apartado de **consignación presupuestaria** del decreto correspondiente, y actúa como techo efectivo de gasto.

Desde el punto de vista de la ejecución, los datos de gestión reflejan una diferencia sistemática entre el **importe adjudicado** y el **importe finalmente abonado**, diferencia que es **consustancial al diseño del programa** y no indicativa de ineficiencia presupuestaria. En el conjunto del periodo analizado, el **importe total abonado es inferior al importe adjudicado**, como consecuencia de dos elementos estructurales: (i) el **pago fraccionado** de las ayudas, con un tramo condicionado al mantenimiento de la actividad durante el periodo mínimo exigido, y (ii) la existencia de iniciativas que, aun habiendo sido inicialmente adjudicatarias, no llegan a cumplir todos los requisitos de justificación. Este mecanismo introduce un **control automático del gasto**, alineando la ejecución presupuestaria con los resultados efectivamente alcanzados.

La relación entre presupuesto previsto, adjudicado y abonado muestra, además, una **gestión activa del crédito disponible**. En aquellos ejercicios en los que el presupuesto inicialmente consignado no se agota en una primera convocatoria, la normativa habilita expresamente la apertura de **segundas convocatorias** o la redistribución de crédito dentro del mismo ejercicio, permitiendo maximizar el uso

del presupuesto sin superar los límites autorizados. Este comportamiento se observa especialmente en ejercicios con menor demanda inicial, y contrasta con los años más recientes, en los que el incremento de solicitudes ha tensionado la capacidad de absorción del programa sin que ello haya derivado en desviaciones presupuestarias.

Ilustración 26. Distribución de presupuesto adjudicado y abonado por convocatorias (Fuente: Ekunet)



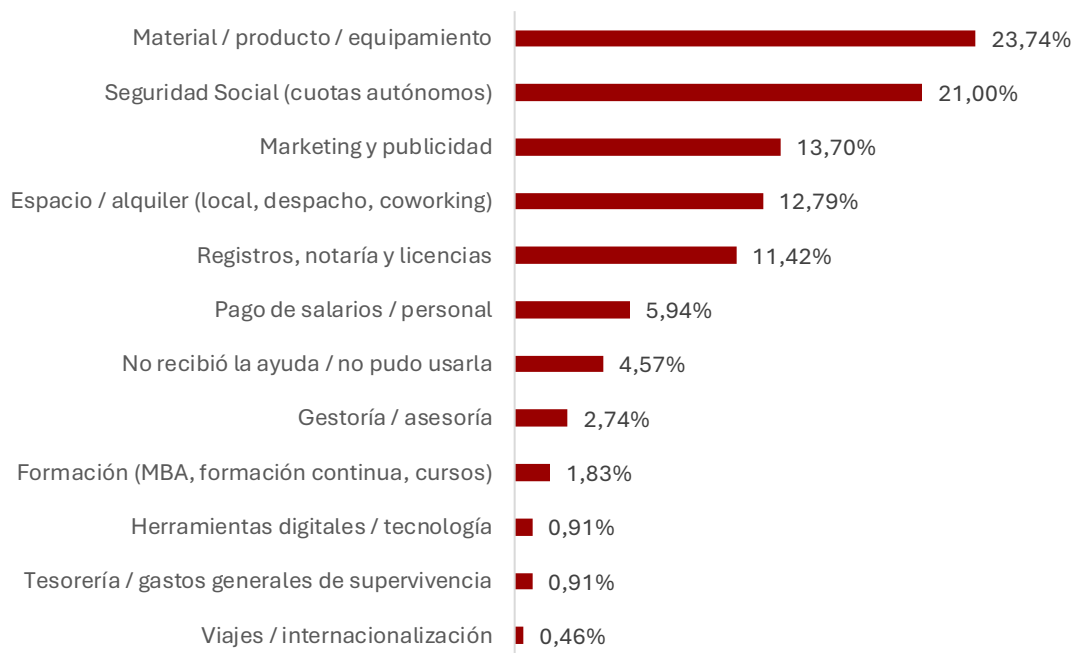
Las entrevistas con las personas responsables de la Diputación Foral de Bizkaia aportan un matiz relevante para interpretar estos datos. Desde su perspectiva, el programa moviliza **varios millones de euros anuales** con un **equipo técnico muy reducido**, lo que sitúa la eficiencia principalmente en el plano **procedimental y de control del gasto**, más que en la contención del volumen presupuestario. Las eventuales diferencias entre adjudicado y abonado se consideran un efecto esperado y deseable del diseño, ya que garantizan que el gasto público se corresponda con iniciativas que han demostrado un mínimo de sostenimiento real de la actividad.

En síntesis, puede afirmarse que el programa **ha respetado de forma consistente el presupuesto asignado en todos los ejercicios**, y que la ejecución presupuestaria es coherente con su diseño. La existencia de importes no abonados respecto a los adjudicados no refleja ineficiencia, sino un **mecanismo de ajuste a resultados** que refuerza la eficiencia del uso de los recursos públicos.

Por su parte, desde la percepción de las personas beneficiarias, la eficiencia presupuestaria se traduce principalmente en la utilidad práctica del apoyo recibido. Cuando se pregunta por el **destino de la ayuda**, las respuestas muestran que **esta se orienta fundamentalmente a cubrir gastos directamente vinculados al arranque** (equipamiento, alquiler, suministros, inversión inicial), lo que refuerza la

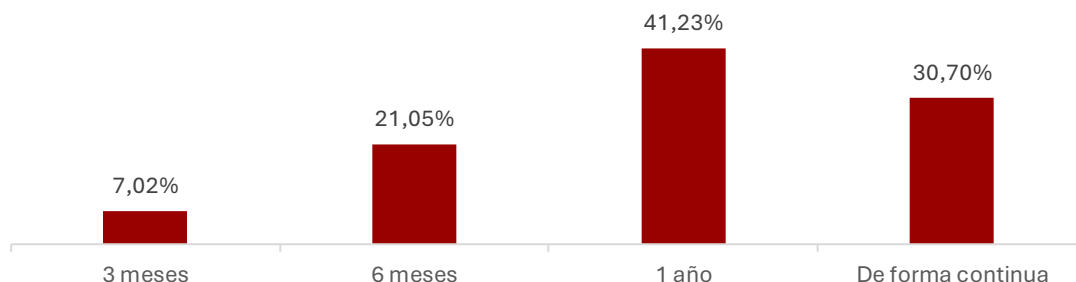
alineación entre diseño presupuestario y necesidades reales del emprendimiento de proximidad.

Ilustración 27. Principales destinos de la ayuda recibida (Fuente: Encuesta a participantes)



Otro clave para evaluar la eficiencia del programa es la consideración sobre si el **plazo establecido para medir resultados es coherente con lo que la literatura y las prácticas de política pública consideran un horizonte razonable de evaluación de viabilidad empresarial**. El tiempo de ejecución utilizado como hito principal (mantener la actividad **al menos 1 año**) es **adecuado para los resultados operativos que el programa busca verificar en el corto plazo** (puesta en marcha y continuidad inicial), porque el primer año suele concentrar buena parte de las dificultades de arranque y es un umbral estándar y administrativamente eficiente para comprobar que la iniciativa “ha echado a andar”. La encuesta confirma que **el primer año se percibe como una fase crítica de estabilización**. No obstante, cuando se pregunta por la duración ideal del acompañamiento posterior, una parte significativa de participantes señala horizontes de entre 6 y 12 meses adicionales como periodo adecuado para consolidar la actividad. Esta evidencia sugiere que el diseño temporal es eficiente para el arranque, pero podría ampliarse estratégicamente en clave de consolidación.

Ilustración 28. Duración considerada adecuada para el seguimiento posterior (Fuente: Encuesta a participantes)



Ahora bien, si la pregunta se formula en términos de **viabilidad empresarial en sentido estricto**, un horizonte de 12 meses debe entenderse como un **indicador mínimo**, pero no plenamente suficiente para valorar consolidación: la evidencia estadística muestra que, a nivel estatal, una parte importante de la mortalidad se produce entre el primer y el quinto año: por ejemplo, la **Demografía Armonizada de Empresas del INE**²³ informa de que **solo el 41,9%** de las empresas nacidas en 2018 seguían activas tras **cinco años** de observación (2023), lo que indica que el “filtro” de viabilidad real se completa más bien en horizontes de **3–5 años**. En Euskadi, por su parte, la propia estadística de **Eustat** incorpora tablas específicas que siguen a las empresas dadas de alta y su actividad en los cinco años posteriores, precisamente porque el seguimiento a 3 y 5 años aporta una medida más robusta de consolidación²⁴. En el caso concreto de Bizkaia, por ejemplo, esta tasa se sitúa en 61,33 y 45,84% a los 3 y a los 5 años, respectivamente, por debajo de la media vasca.

Tabla 22. Supervivencia de las empresas vascas en los años 1, 3 y 5 de andadura (Fuente: Eustat²⁵)

	Supervivencia 1er año	Supervivencia a los 3 años	Supervivencia a los 5 años
C.A. de Euskadi	87,41%	62,70%	47,09%
Araba/Álava	88,00%	64,23%	48,95%
Bizkaia	86,81%	61,33%	45,84%
Gipuzkoa	88,25%	64,54%	48,58%
Dif. Bizkaia / Euskadi	-0,60%	-1,36%	-1,25%

²³ Fuente: https://ine.es/dyngs/INEbase/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736161927&menu=ultiDatos&idp=1254735576550

²⁴ Fuente: https://es.eustat.eus/elementos/ele0005800/empresas-y-personas-empleadas-en-la-ca-de-euskadi-altas-a-01012020-activas-en-los-cinco-anos-siguientes-por-territorio-y-comarca-de-sede-social-/tbl0005852_c.html

²⁵ A nivel metodológico, se aconseja la comparación de los datos con los del Programa de Autoempleo desde la cautela, poniéndose de relieve la existencia de diferencias metodológicas sustanciales (universo distintos, tipología de empresas diferente, etc.) que afectan a la realización de una interpretación directa y sin matices.

Por tanto, para el objetivo operativo del programa el año es un plazo razonable y proporcionado, pero si la evaluación pretende juzgar **viabilidad y sostenibilidad** más allá del arranque, conviene complementar el indicador anual con métricas a **3 y 5 años** (como hace la estadística oficial), manteniendo el año como hito de gestión y añadiendo un segundo nivel de resultados para consolidación.

Finalmente, a partir de las entrevistas realizadas puede concluirse que **el acompañamiento posterior y el seguimiento existen, pero no cuentan con recursos específicamente dimensionados ni con un encaje claro como fase diferenciada del programa**. Tanto desde la Diputación Foral de Bizkaia como desde DEMA se señala que, una vez finalizada la formación inicial y concedida la ayuda, el vínculo con las personas emprendedoras se debilita progresivamente y pasa a depender en gran medida de la **voluntariedad de las propias personas** para seguir utilizando los servicios de apoyo disponibles. DEMA realiza un seguimiento informal —contactos puntuales, atención reactiva y derivaciones—, pero reconoce que muchas personas no perciben la necesidad de continuar siendo acompañadas o no priorizan este apoyo en fases posteriores, a pesar de que es precisamente cuando emergen mayores dificultades de sostenimiento.

Las entrevistas ponen de relieve que **no existe una fase de acompañamiento post-arranque claramente definida, incentivada o estructurada**, lo que limita la eficacia potencial de los recursos disponibles. Este hecho no se interpreta como una ausencia total de capacidad, sino como una **falta de articulación explícita del seguimiento como parte del itinerario**, especialmente orientada a la consolidación. En este sentido, los recursos actuales permiten atender demandas puntuales y mantener una oferta abierta de apoyo, pero resultan **insuficientes para garantizar un acompañamiento sistemático y continuado** en los años posteriores a la puesta en marcha.

Desde una perspectiva de eficiencia, las entrevistas sugieren que el principal reto no es tanto añadir más recursos de forma incremental, sino **reordenar y dar mayor visibilidad, sentido y atractivo al acompañamiento posterior**, de modo que las personas emprendedoras lo perciban como una parte natural y valiosa del proceso, y no como un recurso accesorio o residual. En este sentido, las respuestas de las entidades colaboradoras coinciden en señalar que **el acompañamiento posterior carece de una estructura definida y que la creación de redes de mentoring o espacios de intercambio entre emprendedores podría incrementar la eficiencia del sistema sin necesidad de un incremento sustancial del gasto**. Este planteamiento se alinea con la percepción de las personas participantes sobre la utilidad del apoyo post-arranque.

Propuestas de mejora del acompañamiento (Fuente: Encuesta a entidades colaboradoras)

Las entidades colaboradoras identifican **varias líneas de mejora orientadas a reforzar la fase de acompañamiento posterior y la articulación del ecosistema de apoyo al emprendimiento**:

- **Refuerzo o recuperación de la formación presencial**, o combinación equilibrada entre modalidad online y presencial, especialmente para perfiles con menor competencia digital.
- **Creación de una red de mentores** que permita acompañar a las personas emprendedoras durante los primeros meses de actividad, facilitando orientación estratégica y resolución de dudas prácticas.
- **Mayor integración entre la Escuela de Emprendimiento y el asesoramiento individualizado**, evitando que la formación online funcione como vía aislada.
- **Adaptación de contenidos formativos al perfil mayoritario de emprendimiento de proximidad**, con mayor peso de herramientas prácticas (marketing digital, gestión de redes sociales, gestión económica básica).
- **Apoyo específico a personas con barreras lingüísticas o digitales**, particularmente en el caso de personas migrantes.
- **Mejora de la comunicación institucional previa a modificaciones normativas**, incluyendo mayor anticipación en cambios de convocatoria y espacios de contraste con entidades.

Estas propuestas no cuestionan la estructura general del Programa, pero apuntan a oportunidades concretas para reforzar la eficiencia del acompañamiento y mejorar su adecuación al perfil real de las personas emprendedoras.

Evaluación de resultados

Las entrevistas realizadas en el contexto de la evaluación permiten afirmar que **existe una dinámica de aprendizaje y ajuste aprendida entre convocatorias**, aunque esta se articula de forma **más incremental y práctica que formalizada**. Tanto desde la Diputación Foral de Bizkaia como desde DEMA se señala que el diseño actual del programa es el resultado de una **acumulación de aprendizajes** desde la reformulación iniciada en 2016, incorporando ajustes sucesivos en requisitos, criterios y operativa conforme se detectaban disfunciones o necesidades no previstas. Estos cambios (por ejemplo, la ampliación de perfiles admitidos, la integración de distintos itinerarios de acompañamiento o la adaptación de plazos y procedimientos) responden a una lógica de **evaluación implícita basada en la experiencia de gestión**, el contacto directo con las personas usuarias y el *feedback* de las entidades colaboradoras. No obstante, las entrevistas también ponen de relieve que **esta dinámica no se apoya** en un sistema estructurado de evaluación periódica con indicadores homogéneos, sino **en un proceso más informal de revisión continua**, lo que abre margen para reforzar la

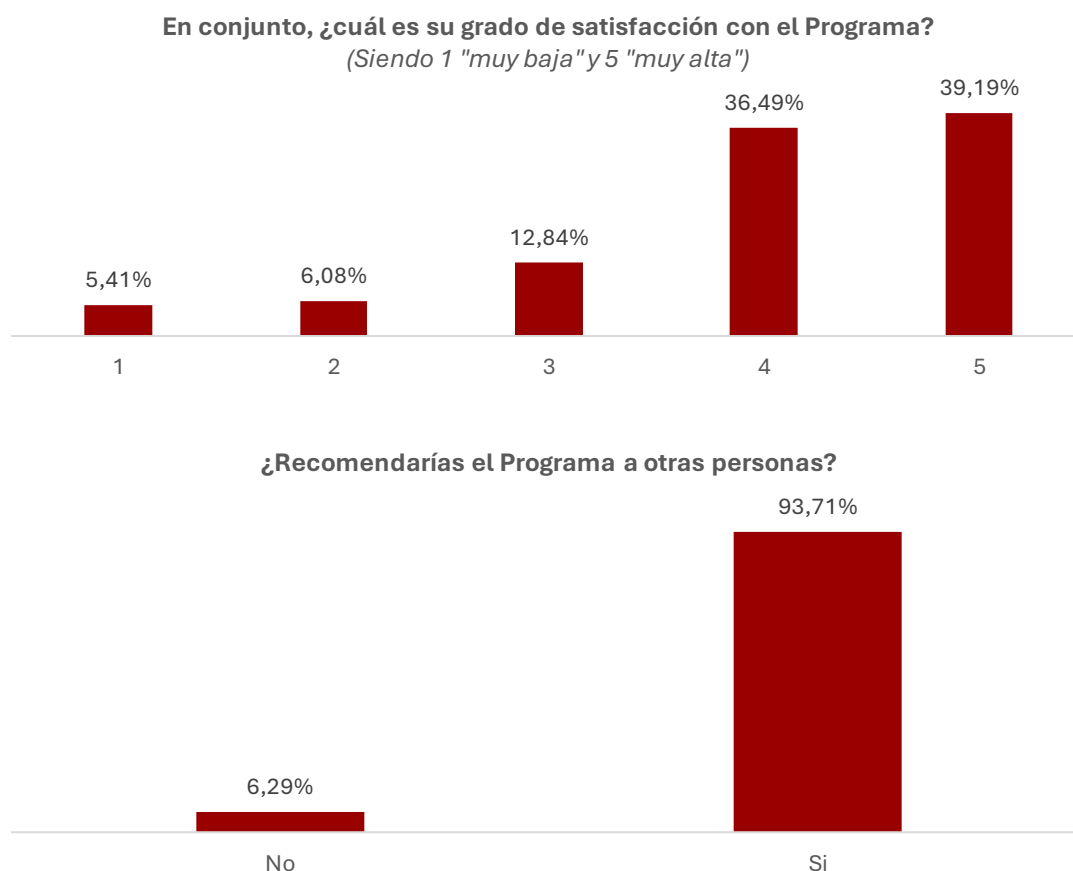
sistematización de las lecciones aprendidas y su traducción explícita en el diseño de convocatorias futuras.

En todo caso, a partir de la información disponible en este ejercicio de evaluación, puede formularse una **valoración preliminar positiva del coste-beneficio del programa**. Desde el lado de los **costes**, el programa concentra el gasto en ayudas directas relativamente moderadas por iniciativa y en un acompañamiento estandarizado, mientras que el diseño condiciona el desembolso efectivo a la puesta en marcha y al mantenimiento mínimo de la actividad, lo que reduce el riesgo de gasto sin resultado. Desde el lado de los **beneficios**, el programa genera un volumen elevado de iniciativas que alcanzan al menos el primer año de actividad, activa laboralmente a personas con dificultades estructurales de inserción y contribuye a la creación de ingresos y actividad económica que, previsiblemente, habría tenido un coste público mayor si se hubiera abordado exclusivamente mediante otras políticas de empleo pasivas o de inserción por cuenta ajena.

En este contexto, los resultados observados permiten sostener que el programa presenta una **relación coste-beneficio razonable y favorable en términos comparativos**, especialmente como instrumento de activación y transición laboral. La evidencia disponible sugiere que, con un coste unitario acotado, se obtienen beneficios tangibles en forma de proyectos en funcionamiento, experiencia empresarial acumulada y mejora de la empleabilidad, incluso cuando algunas iniciativas no se consolidan a largo plazo. En este sentido, las conclusiones preliminares apuntan a un programa que **maximiza beneficios operativos y sociales con un nivel de gasto controlado**. En este sentido, el análisis de supervivencia delimita con claridad el alcance del programa: altamente eficaz en activación y sólido en mantenimiento inicial, con desafíos estructurales en consolidación a medio plazo.

Por último, cabe señalar que, desde la óptica de las personas participantes, el grado de satisfacción global con el Programa y la disposición mayoritaria a recomendarlo constituyen indicadores indirectos de una **percepción positiva de la relación coste-beneficio del instrumento**. Aunque estas valoraciones no sustituyen a un análisis económico formal, aportan evidencia cualitativa consistente con la interpretación de eficiencia favorable desarrollada en este apartado.

Ilustración 29. Grado de satisfacción global y recomendación a terceros (Fuente: Encuesta a participantes)



Conclusiones en relación con la eficiencia del programa

El análisis de los resultados pone de manifiesto que el programa es **eficaz en relación con los objetivos operativos que se ha fijado**, particularmente en lo que respecta a la creación de iniciativas de autoempleo y a su sostenimiento inicial. La elevada y sostenida proporción de proyectos que alcanzan el primer año de actividad, estable a lo largo de todo el período analizado y robusta frente a contextos tan distintos como la pandemia o el incremento reciente de la demanda, indica que **el modelo de acceso, acompañamiento y verificación funciona de forma consistente**. Esta eficacia no se limita a determinados perfiles, sino que se extiende también a colectivos con mayores dificultades estructurales de inserción laboral, lo que refuerza el papel del programa como instrumento de activación y transición laboral con resultados tangibles.

Al mismo tiempo, los datos relativos a la mortalidad y a la supervivencia a medio plazo permiten matizar el alcance de esta eficacia. El programa **logra con éxito su objetivo de arranque y continuidad inicial, pero**, como ocurre en el conjunto del emprendimiento de pequeña escala, **una parte relevante de las iniciativas no se consolida en horizontes más largos**. Este hecho no cuestiona la eficacia del

programa en términos de diseño y resultados esperados, sino que delimita claramente su ámbito de actuación: el programa es eficaz para **activar, poner en marcha y sostener en el corto plazo**, mientras que la consolidación a medio y largo plazo depende de factores adicionales y requeriría instrumentos complementarios. En este sentido, la evidencia generada por la evaluación ofrece una base sólida para considerar, en fases posteriores, cómo reforzar la eficacia global del ecosistema de apoyo al emprendimiento, manteniendo el buen desempeño del programa en su función principal.



3.5. Aspectos transversales

Factores que explican el aumento de solicitudes

El aumento reciente de solicitudes de subvenciones al autoempleo se explica por la **conurrencia de varios factores estructurales y contextuales** identificados de manera consistente en las entrevistas realizadas tanto a la Diputación Foral de Bizkaia como a DEMA. En primer lugar, ambas instituciones coinciden en señalar un **mayor recurso al autoempleo como vía de inserción o transición laboral en un mercado de trabajo caracterizado por trayectorias profesionales cada vez más diversas**. El perfil mayoritario de las personas participantes refleja **situaciones de transición o dificultad de acceso al empleo por cuenta ajena** (relacionadas con la edad, la trayectoria laboral, la cualificación o el origen), lo que sitúa el **autoempleo como una alternativa viable** dentro de un abanico más amplio de opciones profesionales.

Al mismo tiempo, las entrevistas apuntan a **transformaciones más amplias del mercado laboral que contribuyen a normalizar el trabajo autónomo y las iniciativas empresariales de pequeña escala**, como la diversificación de modelos productivos, la externalización de servicios y el crecimiento de actividades independientes. En este contexto, el aumento de solicitudes no responde exclusivamente a situaciones de necesidad, sino también a la consolidación del autoempleo como opción profesional legítima dentro del ecosistema económico del territorio.

La encuesta a participantes, por su parte, refuerza esta interpretación. **Una proporción significativa declara que decidió participar en el Programa ante la ausencia de alternativas laborales por cuenta ajena o con el objetivo de mejorar una situación profesional precaria**. Esta motivación confirma el peso creciente del emprendimiento por necesidad identificado en el análisis cuantitativo.

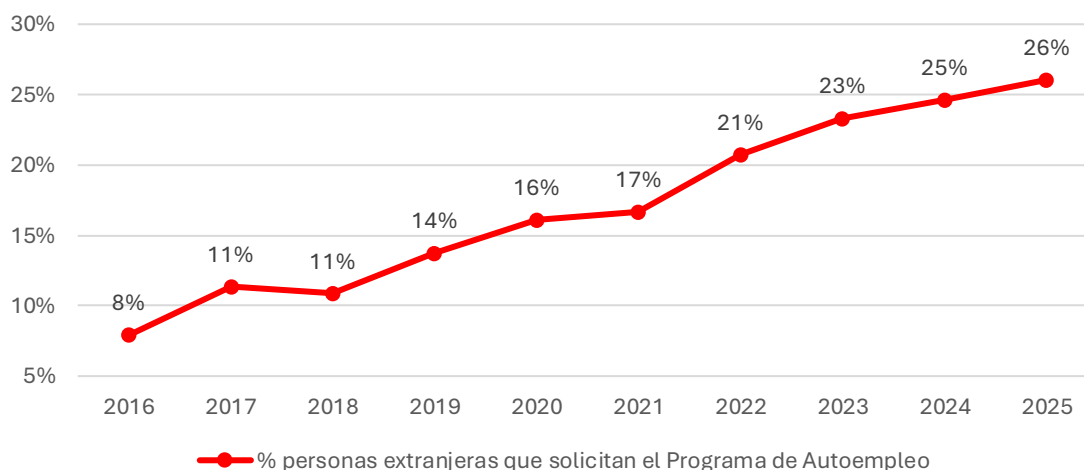
Tabla 23. Principales motivos de participación declarados (Fuente: Encuesta a participantes)

Motivo	Frecuencia
Desarrollo de proyecto propio	52,35%
Acceso a ayuda económica	35,57%
Recomendación externa	7,38%
Otros	4,70%

A este factor se suma un **cambio significativo en la composición del público atendido por el programa, especialmente el aumento del colectivo de personas migrantes**. Desde DEMA se constata que este colectivo ha pasado de representar una proporción minoritaria a **constituir una cuarta parte de las personas**

participantes en los últimos años. Este perfil presenta mayores dificultades de acceso al mercado laboral por cuenta ajena, una mayor propensión al autoempleo como estrategia de integración económica y una mayor dependencia de apoyos públicos para iniciar la actividad, lo que contribuye de forma directa al incremento de solicitudes.

Ilustración 30. Evolución de personas extranjeras que solicitan la subvención del Programa de Autoempleo (Fuente: Ekunet)



Respecto a esta cuestión, las entidades colaboradoras señalan que este colectivo presenta **necesidades específicas relacionadas con barreras idiomáticas, desconocimiento del entorno administrativo y menor red de apoyo profesional.** Las respuestas abiertas apuntan a la conveniencia de reforzar apoyos específicos en estas dimensiones, especialmente en la fase formativa y en el acompañamiento posterior.

Necesidades específicas identificadas en colectivos migrantes (Fuente: Encuesta a entidades colaboradoras)

Las entidades colaboradoras señalan que el aumento de la participación de personas migrantes en el Programa introduce **necesidades específicas que requieren atención diferenciada en el diseño y despliegue del acompañamiento.** Entre las principales cuestiones identificadas destacan:

- **Barreras lingüísticas**, especialmente en la comprensión de documentación administrativa y contenidos formativos técnicos.
- **Brecha digital**, que dificulta el aprovechamiento pleno de la formación online de la Escuela de Emprendimiento.
- **Desconocimiento del entorno normativo y fiscal**, lo que incrementa la necesidad de asesoramiento práctico en fases iniciales.
- **Menor red de apoyo profesional y empresarial**, lo que limita el acceso a clientes, proveedores o referencias en el territorio.
- **Necesidad de mayor acompañamiento en trámites administrativos**, especialmente en fases de justificación y relación con la Administración.

Necesidades específicas identificadas en colectivos migrantes (Fuente: Encuesta a entidades colaboradoras)

Las entidades consideran que estas necesidades no cuestionan la idoneidad del Programa, pero sí apuntan a la **conveniencia de reforzar apoyos específicos** (particularmente en formación presencial, adaptación de contenidos y seguimiento posterior) **para garantizar la igualdad efectiva de oportunidades en el acceso y consolidación del autoempleo.**

Asimismo, las entrevistas apuntan a **transformaciones más amplias del mercado de trabajo que refuerzan esta tendencia**, como la **creciente externalización de tareas** por parte de las empresas, el aumento del trabajo autónomo dependiente y *freelance*, y un entorno económico cada vez más exigente en términos de especialización y adaptación. Estos cambios empujan a un mayor número de personas hacia el autoempleo, no tanto como una opción estratégica, sino como una **respuesta defensiva ante la falta de alternativas laborales estables.**

Otro elemento relevante es la **consolidación progresiva del propio programa desde su reformulación en 2016.** La introducción de requisitos de profesionalización, la existencia de una red territorial estable de acompañamiento y la experiencia acumulada por las entidades implicadas han reforzado la legitimidad del programa como instrumento público de apoyo al inicio de actividad. Aunque no se realizan campañas de captación activa, **el programa se ha convertido en una referencia conocida** y recomendada por asesorías, entidades sociales y otros agentes, generando un efecto arrastre que incrementa el volumen de solicitudes de manera orgánica.

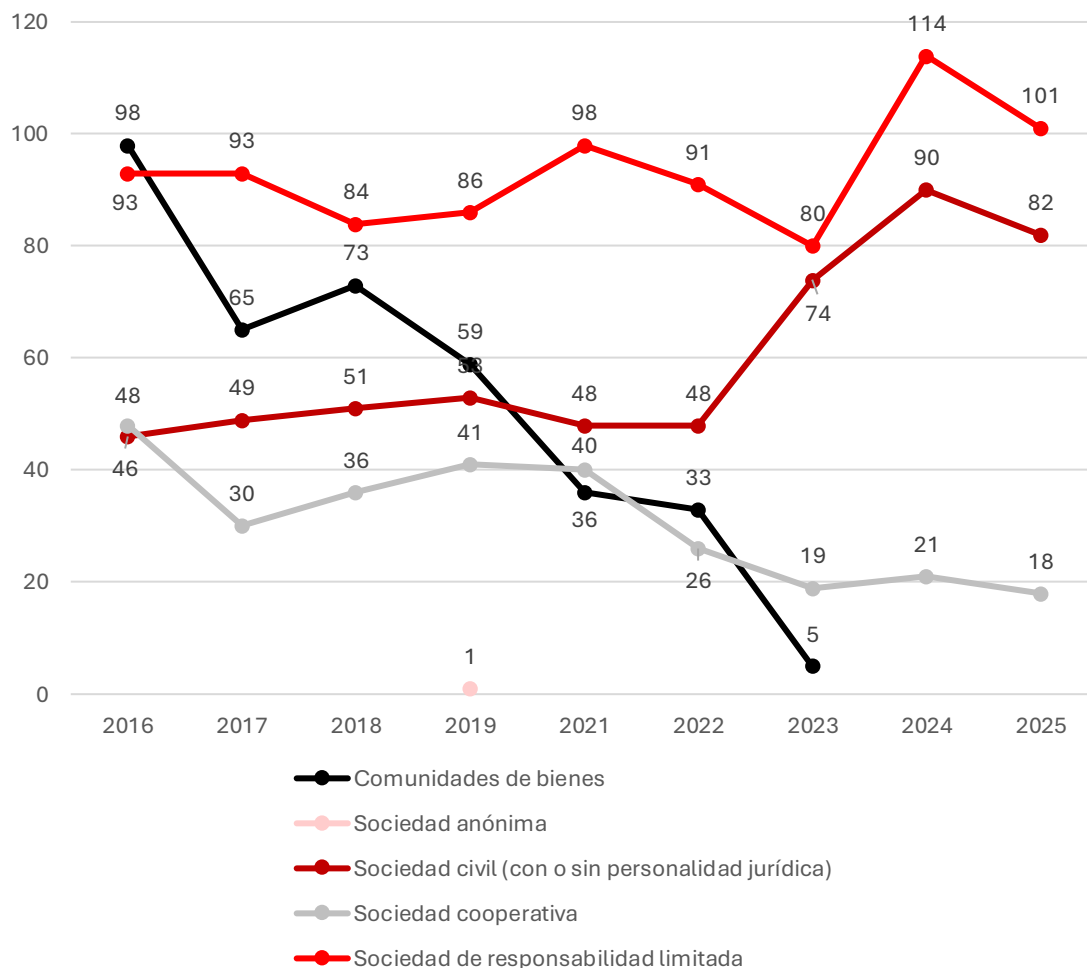
Apuesta por fórmulas de economía social y participación en programas alternativos

En cuanto a la **escasa generación de cooperativas y sociedades laborales durante la ejecución del programa**, las entrevistas permiten concluir que esta situación no responde a una carencia normativa, sino a una **combinación de factores estructurales** vinculados al perfil de las personas atendidas y al momento de intervención del programa. En la práctica, la inmensa mayoría de los proyectos apoyados son de carácter **unipersonal**, lo que limita de forma significativa la posibilidad de adoptar fórmulas jurídicas colectivas. Las cooperativas y sociedades laborales requieren procesos previos de identificación de socios, generación de confianza, definición de roles y acuerdos de gobernanza que difícilmente se producen en contextos de emprendimiento individual y urgente.

Respecto a esta apreciación, las respuestas de las entidades colaboradoras refuerzan esta lectura: **el emprendimiento apoyado se caracteriza**

mayoritariamente por proyectos individuales de pequeña escala, donde la **adopción de fórmulas colectivas resulta poco viable en la fase inicial**. Las entidades coinciden en que la economía social podría tener mayor recorrido en fases posteriores de consolidación o transmisión, más que en el momento de arranque.

Ilustración 31. Evolución del tipo de sociedad de las iniciativas empresariales (Fuente: Ekunet)



El carácter predominante del emprendimiento por necesidad refuerza esta tendencia. Las personas participantes suelen **priorizar la rapidez en la generación de ingresos y la simplicidad administrativa**, evitando estructuras percibidas como más complejas o exigentes en términos de gestión y toma de decisiones compartidas. En este contexto, las fórmulas de economía social se perciben como menos compatibles con situaciones de urgencia económica y con trayectorias empresariales incipientes y defensivas.

Además, ambas entrevistas apuntan a que **el programa interviene en un momento relativamente avanzado del proceso emprendedor**, cuando muchas personas ya han definido su idea de negocio o incluso han iniciado la actividad. Este momento de intervención limita la capacidad de explorar alternativas jurídicas

distintas al trabajo autónomo individual, ya que **la elección de la forma jurídica suele estar condicionada por decisiones ya tomadas**. La promoción efectiva de cooperativas y sociedades laborales requeriría un trabajo previo de sensibilización, pedagogía y generación de alianzas que excede el marco temporal de la puesta en marcha inmediata.

Por último, aunque el decreto contempla la economía social como una opción a promover, **no existen incentivos específicos ni itinerarios diferenciados que favorezcan activamente estas fórmulas durante la ejecución del programa**. En ausencia de estos elementos, la elección tiende de forma natural hacia la opción más sencilla y conocida para las personas emprendedoras. En este sentido, desde DEMA se apunta que las cooperativas y sociedades laborales pueden resultar más adecuadas en fases posteriores de consolidación, crecimiento o transmisión empresarial, más que en la fase inicial de emprendimiento por necesidad que caracteriza al grueso de las personas beneficiarias del programa. Los motivos expuestos tienen como consecuencia la **escasa adopción de fórmulas de economía social**.

De forma similar, **la transmisión empresarial no suele ser una opción prioritaria durante el proceso de acompañamiento**, pese a ser reconocida por ambas instituciones (DFB y DEMA) como una línea estratégica con alto potencial para el mantenimiento del tejido económico local. Esta limitada utilización no responde necesariamente a la falta de idoneidad del instrumento, sino a la **necesidad de reforzar la pedagogía, la visibilidad y el conocimiento del Programa de Transmisión Empresarial entre las personas emprendedoras**, así como de comunicar de manera más explícita sus beneficios en términos de reducción de riesgo, acceso a cartera de clientes y continuidad de actividad económica.

En este sentido, las entrevistas ponen de manifiesto que **la mayoría de las personas emprendedoras llegan al programa con una idea de negocio previamente definida** y con una **fuerte identificación personal con el proyecto propio**, lo que reduce la apertura a considerar alternativas como la continuidad de un negocio existente. A ello se suma una **falta de conocimiento generalizado sobre la transmisión empresarial como opción real de emprendimiento**, lo que pone de manifiesto la conveniencia de reforzar la pedagogía institucional sobre la existencia de este Programa, sus ventajas comparativas frente a la creación desde cero y los beneficios asociados en términos de menor incertidumbre inicial y mayor probabilidad de continuidad. Aunque existen ayudas económicas más elevadas para esta modalidad, **la decisión de emprender suele estar condicionada más por factores culturales, de identidad y de desconocimiento que por el importe de la subvención**. Además, la derivación hacia procesos de transmisión no es sistemática y requeriría una **mayor coordinación entre agentes**, así como una

intervención más temprana y una estrategia más activa de información y sensibilización sobre el Programa de Transmisión Empresarial, incorporando esta alternativa desde fases iniciales del acompañamiento.

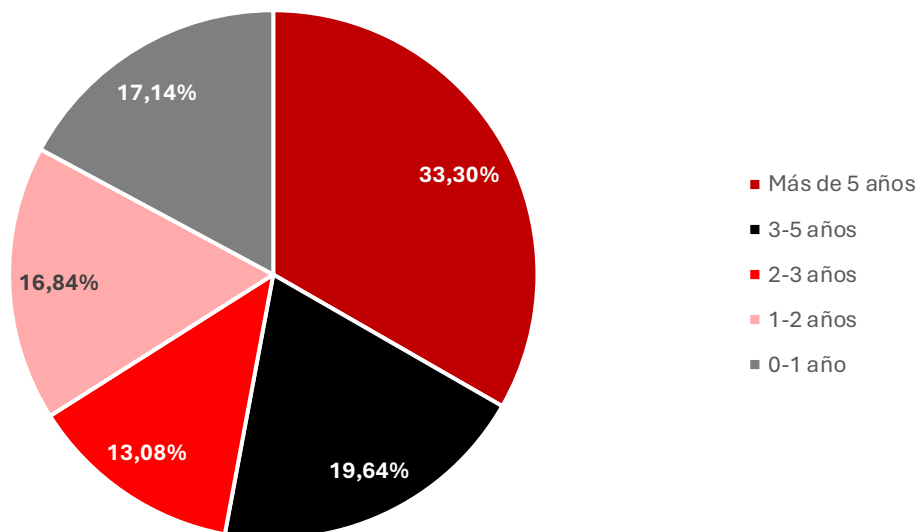
En esta misma línea, **las entidades colaboradoras señalan** a través de la encuesta realizada **que**, en los casos en los que se ha producido derivación hacia transmisión empresarial, **esta suele darse cuando el proceso está ya avanzado o cuando existe una oferta concreta identificada**. No obstante, **no se trata de una vía explorada sistemáticamente durante el acompañamiento inicial**, lo que refuerza la hipótesis de que el momento de intervención del Programa condiciona la elección de fórmula empresarial.

Supervivencia de los proyectos empresariales

En relación con la **supervivencia de los proyectos empresariales**, las entrevistas coinciden en señalar que las **dificultades para superar los tres y cinco años de actividad** responden a una combinación de factores estructurales y contextuales. Tal y como se ha desarrollado en el apartado de Eficiencia, los principales desafíos del programa se concentran en la consolidación a medio plazo (3 y 5 años). En este apartado se analizan los factores estructurales que explican esa dinámica, más allá del diseño del propio programa.

El **mercado actual es percibido como más cambiante, competitivo y exigente**, especialmente para negocios tradicionales y de proximidad, que requieren cada vez mayores niveles de especialización y competencias empresariales. Muchas personas emprendedoras **carecen de una visión empresarial a medio y largo plazo**, especialmente cuando el emprendimiento surge como **respuesta defensiva a la falta de alternativas laborales**. A ello se suma que el acompañamiento y los apoyos se concentran principalmente en la fase de puesta en marcha, mientras que las etapas posteriores de consolidación cuentan con menos incentivos y mecanismos de seguimiento, lo que dificulta la adaptación de los proyectos a cambios del entorno, la revisión del modelo de negocio o la toma de decisiones estratégicas a tiempo.

Ilustración 32. Distribución de proyectos empresariales por cohorte de supervivencia (Fuente: Ekunet)



Las respuestas abiertas de participantes muestran que la **principal dificultad mencionada en fases posteriores al arranque es la ausencia de seguimiento estructurado, seguida de referencias a problemas de sostenibilidad económica y, en menor medida, captación de clientes**. Este diagnóstico cualitativo coincide con la evidencia cuantitativa de mayor fragilidad en horizontes de medio plazo.

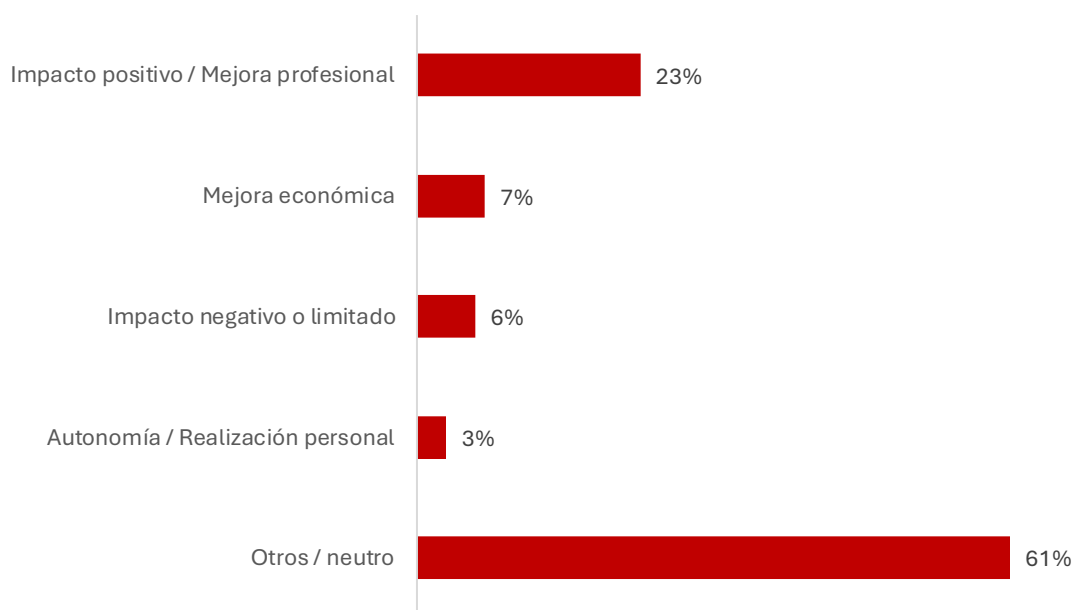
Identificación de impactos positivos

Por último, pese a estas limitaciones, se considera que **el programa ha generado efectos positivos relevantes en la comunidad, especialmente desde una perspectiva social**. Tanto la Diputación como DEMA destacan que el programa ofrece un **servicio público accesible y de calidad a colectivos con especiales dificultades de inserción laboral**, contribuyendo a reducir situaciones de exclusión y a generar oportunidades de autoempleo allí donde el mercado de trabajo no llega. El acompañamiento, la formación y la existencia de una red territorial de apoyo tienen efectos que van más allá de la mera creación de empresas, reforzando la autonomía, la confianza y las capacidades de las personas participantes. Asimismo, el programa **contribuye al mantenimiento de actividad económica en municipios y barrios**, especialmente fuera de los grandes núcleos urbanos, y apoya indirectamente la cohesión social y territorial. Aunque estos impactos positivos no siempre están sistemáticamente medidos ni traducidos en indicadores objetivos, las entrevistas coinciden en señalar que el **valor social del programa es significativo y constituye uno de sus principales activos**, junto con

la profesionalización progresiva del modelo y la consolidación de una red institucional y técnica sólida.

La encuesta a participantes aporta evidencia adicional sobre este impacto social percibido. Las respuestas relativas al **efecto del Programa en la situación profesional y personal destacan mejoras en términos de autonomía, estabilidad económica, desarrollo de competencias y autoestima profesional**. Estas valoraciones refuerzan la dimensión social del impacto más allá de los indicadores puramente económicos.

Ilustración 33. Impactos respecto a la situación profesional y personal (Fuente: Encuesta a participantes)



Impacto social percibido por participantes – Síntesis cualitativa (Fuente: Encuesta a participantes)

El análisis de las respuestas abiertas a la pregunta sobre el impacto del Programa en la situación profesional y personal muestra que, entre las valoraciones descriptivas, **predominan referencias a mejoras profesionales, aprendizaje y continuidad de la actividad**. Varias personas destacan la **posibilidad de desarrollar su proyecto, ampliar conocimientos empresariales o mantener la actividad iniciada**.

También aparecen **menciones específicas a mejora económica** (“dar un margen económico importante”, “pude continuar y mejorar”) y, en menor medida, **a autonomía y realización profesional**. Las **valoraciones negativas o limitadas son minoritarias y suelen vincularse a dificultades económicas posteriores o a expectativas no plenamente satisfechas**.

En conjunto, la evidencia cualitativa refuerza la dimensión social del impacto del Programa, más allá de los indicadores administrativos de supervivencia, especialmente en términos de desarrollo profesional y fortalecimiento de la iniciativa emprendedora.

Impacto social percibido por participantes – Síntesis cualitativa (Fuente: Encuesta a participantes)

La **recurrencia de menciones a mejora profesional, autonomía y continuidad en las respuestas abiertas confirma que el impacto del programa trasciende el indicador administrativo de supervivencia** y se proyecta también en dimensiones personales y sociales.

Conclusiones respecto a aspectos transversales del Programa de Autoempleo

El análisis de los factores transversales pone de relieve que el programa opera en un **contexto estructural de transformación del mercado de trabajo**, marcado por el aumento del emprendimiento por necesidad, la mayor precariedad de determinadas trayectorias laborales y el crecimiento de colectivos con especiales dificultades de inserción. El incremento reciente de solicitudes no responde a un efecto coyuntural aislado, sino a una combinación de cambios en el perfil de las personas emprendedoras, especialmente el aumento del colectivo migrante, y a dinámicas más amplias como la externalización de actividades, el trabajo autónomo dependiente y la pérdida de alternativas laborales estables. En este escenario, el programa se consolida como un **instrumento de referencia y último recurso** para muchas personas, reforzado por su legitimidad institucional, la red territorial de acompañamiento y el efecto prescriptor de agentes clave, aun sin recurrir a estrategias activas de captación.

Al mismo tiempo, los aspectos transversales analizados delimitan con claridad los **límites estructurales del programa** y orientan posibles líneas de mejora. La limitada adopción de fórmulas de economía social y de la transmisión empresarial no obedece a déficits normativos, sino al momento de intervención, al carácter mayoritariamente individual y defensivo del emprendimiento apoyado y a factores culturales y de información que condicionan las decisiones de las personas emprendedoras. De forma similar, las dificultades de supervivencia a medio plazo reflejan tanto la creciente exigencia del entorno económico como la concentración de apoyos en la fase inicial. Pese a ello, el programa genera **impactos sociales positivos relevantes**, especialmente en términos de inclusión, autonomía personal, mantenimiento de actividad económica local y cohesión territorial. Estos impactos, aunque no siempre cuantificados de manera sistemática, constituyen un activo central del programa y refuerzan su valor como política pública, al tiempo que señalan la conveniencia de profundizar, en futuras fases, en instrumentos de consolidación y en una medición más estructurada de los efectos sociales generados.

4. Conclusiones

La evaluación del Programa de Autoempleo de la Diputación Foral de Bizkaia para el periodo 2016–2024 permite afirmar que se trata de una **política pública consolidada, coherente y con resultados consistentes en relación con los objetivos que se ha fijado desde su reformulación en 2016.**

Desde el punto de vista del **diseño**, el programa presenta una **alta coherencia interna entre objetivos, requisitos y perfil de personas destinatarias**. La estructura basada en itinerario previo de formación y asesoramiento, vinculado a una ayuda económica condicionada al mantenimiento inicial de la actividad, ha demostrado ser estable, gestionable y alineada con la lógica de las políticas activas de empleo. La **normativa ha evolucionado de manera incremental, incorporando ajustes progresivos sin alterar el núcleo conceptual del modelo**. Asimismo, el diseño incorpora una **ambición estratégica orientada al impacto social y a la sostenibilidad**, aunque la traducción de estos objetivos estratégicos en indicadores sistemáticos constituye una **línea clara de mejora**.

En relación con los **procesos**, el programa muestra un **despliegue operativo sólido, estructurado y eficiente**. El itinerario de participación está claramente definido y resulta comprensible tanto para las personas usuarias como para las entidades colaboradoras. Los **procedimientos de valoración, concesión y justificación se ajustan a criterios objetivos y garantizan transparencia y control del gasto**. No obstante, se identifican **márgenes de mejora en la revisión de plazos de resolución, en la sistematización de la información sobre incumplimientos y en la articulación del acompañamiento posterior**. La evidencia procedente de encuestas y entrevistas coincide en que reforzar la trazabilidad de la información y estructurar mejor el seguimiento post-arranque permitiría mejorar la experiencia de las personas participantes sin alterar sustancialmente la arquitectura del programa.

En términos de **eficacia**, los **resultados son especialmente robustos**. El programa **alcanza de manera sostenida su principal objetivo operativo**: la puesta en marcha efectiva de iniciativas empresariales y su mantenimiento durante el primer año de actividad. La **tasa de supervivencia al primer año se mantiene en torno al 95% a lo largo de todo el periodo analizado**, incluso en contextos tan distintos como la pandemia o el incremento reciente de la demanda. Asimismo, **una proporción relevante de proyectos supera los tres años de actividad y en torno a la mitad alcanza los cinco años**, situándose en niveles coherentes con los patrones habituales del emprendimiento de pequeña escala. El análisis comparado entre **cohortes anteriores y posteriores a 2020 no muestra un deterioro significativo en los indicadores de supervivencia, lo que indica que los cambios**

en el perfil de las personas participantes no han supuesto una reducción observable de la viabilidad inicial de los proyectos apoyados.

El programa demuestra, además, una **capacidad inclusiva destacable, alcanzando de forma efectiva a colectivos con mayores dificultades estructurales de inserción laboral**. Las tasas de supervivencia al primer año en perfiles en riesgo de exclusión, personas beneficiarias de RGI o personas extranjeras se mantienen en niveles elevados y próximos al total general, lo que **refuerza la función del programa como instrumento de activación laboral y de generación de oportunidades económicas**.

Desde la perspectiva de la **eficiencia**, el programa presenta un **desempeño positivo y sostenido**. La **ejecución presupuestaria se ha mantenido dentro de los límites autorizados en todos los ejercicios**, sin desviaciones relevantes, y el sistema de pagos condicionados al cumplimiento de resultados introduce un mecanismo eficaz de ajuste entre gasto y desempeño real. El programa logra **movilizar un volumen significativo de recursos con un alto grado de cumplimiento de objetivos, combinando un elevado número de proyectos apoyados con un control razonable del gasto público**. La relación coste-beneficio puede considerarse favorable, especialmente en términos de activación laboral, generación de actividad económica y efectos sociales derivados.

En cuanto a los **aspectos transversales**, la evaluación confirma que el programa opera en un **contexto de transformación del mercado de trabajo, caracterizado por trayectorias profesionales más diversas, mayor utilización del autoempleo como vía de transición laboral y creciente presencia de colectivos con mayores barreras de inserción**, especialmente personas migrantes. El aumento de solicitudes en los últimos años responde a esta combinación de factores estructurales y a la consolidación del programa como instrumento público de referencia. Aunque **la adopción de fórmulas de economía social y de transmisión empresarial es limitada**, esta situación no obedece a déficits normativos, sino al perfil mayoritariamente individual del emprendimiento apoyado y al momento de intervención del programa. En este ámbito, la evaluación identifica **margen para reforzar la pedagogía y la visibilidad de estas alternativas en fases más adecuadas del itinerario emprendedor**.

Finalmente, la evaluación pone de relieve que el programa genera **impactos sociales positivos relevantes**, especialmente en términos de **autonomía profesional, desarrollo de competencias, mantenimiento de actividad económica local y cohesión territorial**. Aunque estos impactos no siempre están plenamente sistematizados en indicadores cuantitativos, la evidencia cualitativa procedente de entrevistas y encuestas refuerza su relevancia como activo central del programa.

En conjunto, el Programa de Autoempleo puede considerarse una **política pública eficaz y eficiente en relación con sus objetivos operativos, con una base sólida sobre la que evolucionar estratégicamente**. Tras casi una década de aplicación del modelo reformulado, el programa se sitúa en un punto de inflexión: los resultados avalan su continuidad, pero el contexto actual y los aprendizajes acumulados invitan a **profundizar en la estructuración del acompañamiento post-arranque, en la medición de impactos estratégicos y en la articulación con otros instrumentos del ecosistema de emprendimiento**. Las recomendaciones que siguen se orientan precisamente a consolidar los elementos que funcionan y a reforzar aquellos ámbitos en los que la evaluación identifica mayor potencial de mejora.

5. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se derivan directamente de los resultados obtenidos en la evaluación y se orientan a **reforzar el impacto efectivo del Programa de Autoempleo**, manteniendo los elementos que han demostrado funcionar y abordando, de manera gradual y proporcionada, los principales retos identificados.

5.1. Clarificación y consolidación estratégica del programa

El Programa de Autoempleo ha alcanzado un alto grado de madurez: el modelo normativo es estable, el itinerario está consolidado y los resultados operativos muestran consistencia a lo largo del periodo evaluado. Precisamente por esa solidez, el siguiente paso no pasa por redefinir el núcleo del programa, sino por **ordenar y hacer más explícita su lógica estratégica**, de modo que los objetivos, los instrumentos y la medición de resultados se lean como un conjunto coherente y comunicable.

En primer lugar, se recomienda **diferenciar y explicitar en el propio documento programático los niveles de objetivos**: (i) objetivos operativos vinculados a la puesta en marcha y mantenimiento inicial de la actividad; (ii) objetivos de consolidación a medio plazo; y (iii) objetivos estratégicos más amplios (impacto social, territorial y/o sostenibilidad). Esta jerarquización no introduce nuevas obligaciones, pero sí mejora la claridad del marco de intervención y evita que objetivos de distinta naturaleza se evalúen con el mismo criterio.

En segundo lugar, resulta aconsejable **vincular de forma más directa cada componente del itinerario (formación, asesoramiento, ayuda económica) con los resultados que se espera que genere**, incorporando una formulación sintética de teoría del cambio. Esta vinculación facilita explicar por qué el diseño es razonable, qué supuestos lo sostienen (por ejemplo, reducción de barreras de entrada y mejora de capacidades) y qué elementos son críticos para que el programa funcione en distintos perfiles de participación.

En tercer lugar, se recomienda **desarrollar un conjunto reducido y realista de indicadores estratégicos complementarios**, especialmente para aquellas dimensiones que actualmente aparecen como ambición del programa, pero no cuentan con medición sistemática. Estos indicadores deben ser pocos, comparables y sostenibles en el tiempo; su función no sería sustituir a los indicadores operativos, sino aportar evidencia adicional sobre el valor público generado (por ejemplo, avances en autonomía profesional, arraigo de actividad local o consolidación del tejido de proximidad).

Por último, se considera conveniente **reforzar la comunicación de resultados del programa con una narrativa equilibrada entre inclusión y dinamización económica**, de forma que la rendición de cuentas no se limite a la lógica de activación, sino que incorpore también el mensaje de contribución al tejido productivo local. Esto implica integrar de manera clara los principales datos agregados (proyectos apoyados, recursos movilizados, supervivencia a 1–3–5 años) y presentar su lectura en términos de generación de actividad y valor en el territorio, evitando interpretaciones que sitúen el autoempleo únicamente como recurso defensivo.

5.2. Refuerzo estructurado del acompañamiento post-arranque

Los datos de evaluación muestran que el Programa es especialmente sólido en su objetivo operativo de arranque: el 95,06% de las iniciativas apoyadas supera el primer año de actividad y en torno al 60,58% alcanza el tercer año. Sin embargo, la supervivencia a cinco años se sitúa en el 47,09%, y aproximadamente la mitad de los proyectos acaba cesando en algún momento posterior al primer año, con una mortalidad media de 2,54 años. Esta evolución confirma que el principal punto de tensión no se encuentra en la puesta en marcha, sino en la consolidación posterior, especialmente entre el segundo y el quinto año de actividad. Además, el 77,27% de las personas participantes encuestadas declara que habría resultado útil disponer de algún tipo de apoyo adicional tras la fase inicial. En este contexto, reforzar el acompañamiento post-arranque no supone cuestionar el diseño actual, sino actuar sobre el tramo del ciclo empresarial donde los riesgos son mayores y la demanda de apoyo es explícita.

En consecuencia, se proponen las siguientes **líneas de actuación**:

- **Estructurar un itinerario voluntario de consolidación para los 12–24 meses posteriores al arranque**, claramente identificado dentro del ecosistema del programa. Este itinerario podría activarse automáticamente tras la justificación del primer año y ofrecer sesiones de revisión estratégica del modelo de negocio, análisis de evolución financiera y planificación de crecimiento o estabilización. No se trataría de una obligación generalizada, sino de una oferta organizada que permita a las personas emprendedoras saber que existe un segundo nivel de acompañamiento accesible y coherente con la fase en la que se encuentran.
- **Desarrollar una red estable de *mentoring* o acompañamiento entre pares**, especialmente orientada a sectores con mayor exposición al cierre o a perfiles con menor red empresarial previa. Esta red podría combinar sesiones grupales de intercambio de experiencias con acompañamiento

individual ligero, facilitando la anticipación de problemas habituales (caída de ingresos, captación de clientes, gestión de liquidez). La experiencia de las entidades colaboradoras sugiere que este tipo de apoyo incrementa la capacidad de adaptación sin requerir incrementos sustanciales de recursos.

- **Integrar de manera más explícita la Escuela de Emprendimiento como herramienta de consolidación**, ofreciendo módulos específicos para proyectos ya en funcionamiento (digitalización avanzada, revisión de precios, estrategias de diversificación, acceso a financiación). Actualmente, la Escuela funciona principalmente como complemento formativo; reforzar su conexión con la fase post-arranque permitiría aprovechar un recurso ya existente y alinearlos con el punto crítico identificado en los datos de supervivencia.
- **Priorizar el acompañamiento estructurado en perfiles o sectores con mayor exposición al riesgo**, utilizando los propios datos de supervivencia por actividad económica y perfil sociodemográfico para orientar intervenciones más intensivas cuando proceda. Esto permitiría optimizar recursos, evitando un enfoque uniforme y centrando esfuerzos en aquellos casos donde el impacto potencial de la intervención sea mayor.

Este refuerzo no implica redefinir el Programa de Autoempleo como instrumento de consolidación integral, sino complementar su función principal de activación con una capa adicional de apoyo en el tramo temporal donde la evidencia muestra mayores desafíos.

5.3. Mejora y sistematización del sistema de seguimiento y evaluación

El Programa de Autoempleo cuenta con un sistema de seguimiento administrativo sólido y bien alineado con su diseño. La verificación del mantenimiento de la actividad durante el primer año —hito que alcanza el 95,06% de las iniciativas apoyadas en el periodo 2016–2024— constituye un indicador claro, homogéneo y fácilmente comprobable. Asimismo, el control presupuestario ha sido consistente, con una ejecución ajustada a los créditos autorizados y con un sistema de pagos condicionados que vincula el desembolso final al cumplimiento efectivo de resultados. Este esquema ha permitido garantizar un alto nivel de eficiencia operativa.

No obstante, la evaluación también pone de manifiesto que **el seguimiento se concentra principalmente en el corto plazo, mientras que los datos disponibles**

evidencian dinámicas relevantes a medio plazo. Así, aunque el 60,58% de las iniciativas supera los tres años de actividad y el 47,09% alcanza los cinco años, la mortalidad media se sitúa en 2,54 años, lo que confirma que el tramo temporal posterior al primer año concentra buena parte de las discontinuidades. **Incorporar de manera sistemática el análisis de supervivencia a 3 y 5 años dentro del sistema regular de revisión permitiría enriquecer la lectura estratégica del programa sin alterar su lógica operativa.**

Adicionalmente, existen áreas concretas donde **la mejora de la calidad de los datos puede reforzar la capacidad evaluativa.** Por ejemplo, en el análisis de incumplimientos se observa que un 49% de los expedientes con baja no dispone de una causa registrada de forma estructurada, lo que limita el análisis fino de los motivos de cierre. Del mismo modo, aunque se dispone de información sociodemográfica detallada y de tasas de supervivencia desagregadas por perfiles (riesgo de exclusión, RGI, personas extranjeras, sexo), esta información podría integrarse en un cuadro de mando sintético que facilite la comparación interanual y la identificación temprana de tendencias.

Por último, **la dinámica de aprendizaje entre convocatorias, aunque real y reconocida por los equipos técnicos, se articula de forma más implícita que formalizada.** La existencia de ajustes normativos progresivos desde 2016 evidencia capacidad de adaptación, pero la sistematización de estos aprendizajes en un esquema periódico de revisión estratégica reforzaría la coherencia del modelo. Un **espacio anual de análisis estructurado** (basado en indicadores homogéneos, supervivencia longitudinal y resultados de encuestas) **permitiría consolidar esta cultura de mejora continua y facilitar la toma de decisiones fundamentadas.**

En conjunto, la recomendación no apunta a rediseñar el sistema de seguimiento, sino a **ampliar y estructurar su alcance**, integrando indicadores a medio plazo, mejorando la calidad del registro de datos y formalizando los espacios de aprendizaje estratégico. De este modo, el programa conservaría su solidez administrativa al tiempo que fortalecería su capacidad de evaluación y mejora continua.

5.4. Ajuste al cambio en el perfil de las personas emprendedoras

El perfil de las personas participantes ha evolucionado de forma significativa en el periodo analizado, con un aumento del recurso al autoempleo como vía de transición laboral y una creciente presencia de personas migrantes y jóvenes. Esta transformación no ha deteriorado los indicadores de supervivencia inicial, pero sí

introduce nuevas necesidades en términos de acompañamiento, competencias y acceso a redes. En este contexto, el ajuste del programa debe orientarse a mantener su eficacia en un entorno más diverso y exigente.

Se proponen las siguientes líneas de actuación:

- **Reforzar los contenidos formativos vinculados a la gestión práctica del negocio en entornos competitivos**, especialmente en materia de digitalización, captación y fidelización de clientes, revisión periódica del modelo de ingresos y planificación financiera básica. Las encuestas evidencian una demanda recurrente de contenidos aplicados y herramientas concretas; consolidar estos módulos como parte estructural del itinerario formativo permitirá mejorar la capacidad de adaptación de proyectos que, en muchos casos, parten de trayectorias laborales discontinuas.
- **Mantener y consolidar una oferta formativa híbrida (presencial-online) adaptada a distintos niveles de competencia digital**, evitando que la modalidad se convierta en una barrera indirecta de acceso o aprovechamiento. La evidencia cualitativa señala dificultades específicas en perfiles con menor cultura digital; combinar formatos y ofrecer apoyo complementario en el uso de herramientas puede reforzar la igualdad efectiva de oportunidades sin segmentar el programa por colectivos.
- **Desarrollar apoyos específicos para personas con barreras idiomáticas o menor red empresarial**, especialmente en fases iniciales de relación con la Administración y de acceso a proveedores y clientes. Esto no implica crear itinerarios paralelos, sino reforzar la coordinación con entidades especializadas y facilitar recursos de orientación práctica que reduzcan incertidumbres administrativas y comerciales.
- **Incorporar una lectura más dinámica del perfil sociodemográfico en la planificación anual del programa**, utilizando los datos de caracterización (edad, nacionalidad, situación laboral previa) para anticipar necesidades emergentes. La evolución observada —por ejemplo, el incremento de personas extranjeras hasta representar cerca de una cuarta parte de las solicitudes— aconseja integrar el análisis de perfil como elemento sistemático de revisión, no como diagnóstico puntual.

Estas medidas no buscan redefinir la naturaleza del Programa de Autoempleo, sino garantizar que su diseño siga siendo pertinente y eficaz ante un perfil emprendedor más heterogéneo y ante un mercado laboral en transformación continua.

5.5. Reubicación estratégica de la economía social y la transmisión empresarial

La evaluación muestra que la escasa adopción de fórmulas de economía social (cooperativas y sociedades laborales) y la limitada utilización de la transmisión empresarial no obedecen a una ausencia de cobertura normativa, sino a una desalineación entre el momento de intervención del programa y la naturaleza de estas opciones. El Programa de Autoempleo actúa principalmente en la fase de arranque, en contextos donde predomina el emprendimiento individual y, en muchos casos, la urgencia de generar ingresos. Este marco condiciona las decisiones jurídicas y organizativas hacia fórmulas simples y de rápida activación. En consecuencia, más que intensificar su promoción en la fase inicial, resulta aconsejable **reubicar la promoción activa de la economía social en etapas posteriores de consolidación o crecimiento**, cuando el proyecto haya alcanzado mayor estabilidad, exista una cartera de clientes consolidada y puedan valorarse con mayor fundamento modelos colectivos de gobernanza y reparto de responsabilidades.

En el caso de la transmisión empresarial, la evaluación confirma que su potencial estratégico es elevado (especialmente en términos de mantenimiento de tejido económico local y reducción del riesgo inicial), pero su consideración no se produce de manera sistemática durante el acompañamiento. Por ello, se considera prioritario **reforzar la pedagogía y visibilidad del Programa de Transmisión Empresarial desde fases tempranas del itinerario**, integrando información clara sobre sus ventajas comparativas (continuidad de actividad, base de clientes existente, menor incertidumbre) y facilitando su exploración antes de que las decisiones de emprendimiento sean irreversibles. Asimismo, se recomienda **incorporar mecanismos formales de derivación coordinada entre programas**, de modo que la transmisión no dependa exclusivamente de iniciativas puntuales o de casos avanzados, sino que forme parte reconocible del ecosistema de opciones disponibles para las personas emprendedoras.

5.6. Fortalecimiento del encaje del programa dentro del ecosistema de emprendimiento

El Programa de Autoempleo no opera de manera aislada, sino como parte de un ecosistema institucional y territorial más amplio en el que intervienen DEMA, la Red Sarekin, los *behargintzak*, entidades del tercer sector y otros instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento. La evaluación confirma que esta red constituye uno de los principales activos del modelo, especialmente en términos de capilaridad territorial y accesibilidad. Sin embargo, también evidencia que **el recorrido**

completo de la persona emprendedora (desde la activación inicial hasta la posible consolidación o transmisión) **no siempre se presenta de forma integrada y estructurada.**

En un contexto en el que el perfil de las personas emprendedoras es cada vez más diverso y en el que la consolidación a medio plazo constituye el principal punto de tensión, resulta pertinente reforzar la articulación entre instrumentos. No se trata de ampliar el alcance del Programa de Autoempleo ni de diluir su función específica, sino de clarificar su papel dentro de un itinerario más amplio. **Visualizar con mayor claridad las transiciones posibles** (hacia programas de consolidación, transmisión empresarial o especialización sectorial) **permitiría maximizar el impacto global del ecosistema sin sobrecargar un único instrumento.**

Además, una **mayor integración estratégica contribuiría a reforzar la coherencia institucional y la eficiencia en el uso de recursos públicos.** La coordinación sistemática entre agentes facilitaría evitar solapamientos, mejorar la derivación de personas emprendedoras en función de su momento vital y sectorial, y consolidar una narrativa común sobre el emprendimiento en el Territorio Histórico de Bizkaia. Esta visión compartida fortalecería tanto la experiencia de las personas usuarias como la capacidad de adaptación del sistema en su conjunto.

En este marco, **podrían impulsarse, entre otras, las siguientes actuaciones:**

- **Diseñar y comunicar un mapa integrado del itinerario emprendedor**, que permita identificar con claridad las distintas fases (arranque, consolidación, crecimiento, transmisión) y los instrumentos disponibles en cada una.
- **Formalizar protocolos de derivación entre el Programa de Autoempleo, la Escuela de Emprendimiento y el Programa de Transmisión Empresarial**, asegurando continuidad y coherencia en el acompañamiento.
- **Establecer espacios periódicos de coordinación estratégica entre DFB, DEMA y agentes territoriales**, orientados a compartir datos, detectar tendencias emergentes y ajustar intervenciones.
- **Integrar indicadores comunes de seguimiento en el conjunto del ecosistema**, facilitando una lectura agregada del impacto sobre el emprendimiento y el tejido económico local.

6. Anexos

6.1. Matriz de evaluación

Dimensión	Pregunta de evaluación	Indicador	Agentes y fuentes de Información	Técnicas de recogida
Diseño	¿Se han definido objetivos claros y medibles para el programa?	Existencia y claridad de objetivos	Documentación oficial, equipo de diseño	Revisión documental, entrevistas
	¿Responde el programa a las necesidades de las personas desempleadas?	Grado de alineación con necesidades	Beneficiarios, equipo de diseño	Encuestas, entrevistas, análisis cualitativo
	¿Responden a las necesidades de sostenibilidad medioambiental y social?	Grado de alineación con los estándares de sostenibilidad medioambiental y social	Documentación oficial, equipo de diseño	Revisión documental, entrevistas
	¿Se han generado proyectos viables?	Duración media de proyectos empresarial	Documentación oficial, equipo de diseño	Revisión documental, entrevistas
	¿Se consideran las diferentes necesidades territoriales, sectoriales y sociodemográficas de Bizkaia a la hora de diseñar las convocatorias?	Inclusión de criterios diferenciados según zonas, sectores o colectivos (edad, género, origen, situación laboral).	Documentación oficial, equipo técnico	Revisión documental, entrevistas
	¿Se incluyen criterios de igualdad de género en el diseño?	% actividades con enfoque de género	Equipo técnico, beneficiarios	Análisis documental, entrevistas
	¿El programa promueve la inclusión de grupos vulnerables?	% beneficiarios de grupos vulnerables	Beneficiarios, ONG	Registros, entrevistas

Dimensión	Pregunta de evaluación	Indicador	Agentes y fuentes de Información	Técnicas de recogida
	¿El programa fomenta la inclusión de fórmulas de economía social como cooperativas o sociedades laborales?	% proyectos con enfoque de economía social	Beneficiarios, técnicos	Encuestas, entrevistas
	¿Se ha previsto un sistema de seguimiento y evaluación?	Existencia de sistema seguimiento	Equipo técnico, dirección	Análisis documental, entrevistas equipo técnico
	¿Se ha diseñado un acompañamiento posterior adecuado tras la formación?	Existencia de servicios de seguimiento post-formación	Equipo técnico, beneficiarios	Revisión documental, entrevistas
Procesos	¿Se cumplen los plazos marcados en la convocatoria?	% actividades realizadas en tiempo	Equipo técnico, beneficiarios	Informe de seguimiento, observación
	¿Cómo se está difundiendo el programa desde DFB?	Nivel de conocimiento del programa entre el público objetivo	Equipo técnico, entidades colaboradoras, beneficiarios	Revisión documental, análisis cualitativo, entrevistas
	¿Se está haciendo una entrevista previa a la adjudicación de la subvención?	Existencia de procedimiento formalizado para entrevistas previas	Equipo técnico	Entrevistas
	¿Son suficientes y relevantes las 30 horas de formación? ¿Qué contenidos adicionales serían necesarios?	Nivel de satisfacción con la duración y contenido formativo	Beneficiarios, equipo formador	Encuestas, focus group, entrevistas

Dimensión	Pregunta de evaluación	Indicador	Agentes y fuentes de Información	Técnicas de recogida
	¿Cómo se identifican los incumplimientos que derivan en reintegro de la subvención?	Porcentaje de expedientes con reintegro	Equipo técnico, beneficiarios	Revisión documental, análisis cuantitativo, entrevistas
	¿Cuáles son las principales causas de desestimación de las solicitudes?	N.º de solicitudes desestimadas y motivo	Equipo técnico, beneficiarios	Análisis cuantitativo, entrevistas
	¿Es ágil y eficiente el pago de las subvenciones?	Plazo medio entre resolución y pago efectivo	Equipo técnico, beneficiarios	Revisión documental, entrevistas
Eficacia	¿Qué perfil sociodemográfico tienen las personas que solicitan el programa?	Perfil sociodemográfico	Registros administrativos, técnicos	Análisis de datos, entrevistas
	¿En qué sectores se está dando un mayor mantenimiento del empleo?	Tasa de éxito por sector o tipo de actividad	Beneficiarios, registros de actividad	Análisis de datos, entrevistas
	¿Los beneficiarios perciben una mejora en sus condiciones económicas?	% beneficiarios con mejora económica	Beneficiarios	Encuestas, entrevistas
	¿El programa contribuye a la consolidación de proyectos autoempleo a medio plazo?	Proyectos activos después de 2 años (%)	Registros, beneficiarios	Seguimiento, encuestas, entrevistas
	¿Se cumple con la calidad establecida para cada formación?	Nivel de calidad percibido	Beneficiarios, supervisores	Encuestas, observación
	¿Se considera necesario incluir otros contenidos en la formación?	Respuestas recibidas	Beneficiarios, supervisores	Encuestas, observación

Dimensión	Pregunta de evaluación	Indicador	Agentes y fuentes de Información	Técnicas de recogida
Eficiencia	¿Se han cumplido los objetivos previstos en el diseño del programa?	% objetivos cumplidos	Equipo técnico	Revisión documental, entrevistas
	¿Se ha respetado el presupuesto asignado?	% desviación presupuestaria	Dirección financiera	Revisión contable
	¿El tiempo de ejecución es adecuado para los resultados obtenidos?	Tiempo medio ejecución	Equipo técnico	Análisis temporal
	¿Existen recursos suficientes para el acompañamiento posterior y seguimiento?	Presupuesto y personal disponible (%)	Dirección, equipo técnico	Revisión presupuestaria, entrevistas
	¿Existe una dinámica de evaluar las convocatorias a fin de incorporar lecciones aprendidas en las siguientes?	Existencia de mejoras implementadas	Dirección, equipo técnico	Revisión informes, entrevistas
	¿Cuál es el coste-beneficio del programa?	Valor económico estimado del impacto positivo (ej. ingresos generados, reducción del desempleo).	Equipo técnico	Revisión documental, análisis cuantitativo, entrevistas
Transversal	¿Qué factores explican el aumento de solicitudes de subvenciones?	N.º de solicitudes/año, motivos más comunes	Técnicos, solicitantes	Entrevistas, análisis cualitativo
	¿Por qué no se generan cooperativas o sociedades laborales durante la ejecución del programa?	% de proyectos con forma cooperativa o sociedad laboral	Beneficiarios, equipo técnico	Encuestas, entrevistas
	¿Por qué no se opta por fórmulas de economía social en los proyectos apoyados?	Nivel de conocimiento y aplicación de la economía social (%)	Beneficiarios, formadores	Encuestas, entrevistas, focus group

Dimensión	Pregunta de evaluación	Indicador	Agentes y fuentes de Información	Técnicas de recogida
	¿Por qué no se opta por la transmisión empresarial durante el proceso?	Número de casos de transmisión frente a nuevas creaciones	Técnicos, beneficiarios	Análisis de casos, entrevistas
	¿Por qué muchos proyectos empresariales no superan los 3 años? ¿Y en 5 años?	Tasa de supervivencia superior a 3 años (%)	Beneficiarios, registros de seguimiento	Entrevistas, análisis de datos longitudinales
	¿El programa ha generado efectos positivos en la comunidad?	Impacto social percibido	Comunidad, beneficiarios	Encuestas, grupos focales

6.2. *Análisis de la evolución de los Decretos Forales*

Para facilitar la lectura evaluativa y la identificación de cambios de enfoque, la evolución normativa del programa se estructura en **cuatro grandes periodos**, relativamente homogéneos en su lógica de intervención y coherentes con el contexto socioeconómico y de políticas públicas. Así, la lectura longitudinal por periodos permite identificar:

- una **fase inicial de diseño sólido y focalizado** (2016–2017),
- una **fase de consolidación y mejora operativa** (2018–2019),
- una **fase de adaptación contextual sin cambio de rumbo** (2020–2021), y
- una **fase de ampliación del enfoque y del público objetivo** (2022–2024).

Esta evolución sugiere que el programa ha crecido de forma incremental y adaptativa, manteniendo una alta coherencia interna, pero ampliando progresivamente su ambición y su alcance como instrumento de política de empleo y emprendimiento.

Periodo 1. Configuración inicial y estabilización del modelo (2016–2017)

Normativa de referencia: Decreto Foral 53/2016 y Decreto Foral 65/2016.

Este primer periodo establece el **diseño fundacional** del programa, que se mantendrá como referencia durante toda la serie analizada. El autoempleo se concibe explícitamente como una **política activa de empleo**, dirigida a personas desempleadas y en riesgo de exclusión, para quienes la inserción por cuenta propia se considera una alternativa más viable y sostenible que el empleo asalariado.

Los rasgos clave del diseño en este periodo son:

- Definición amplia y estable de *persona promotora* (empresario/a individual, persona socia, socia trabajadora, TRADE), con exclusión del familiar colaborador.
- Requisitos personales estrictos: residencia previa en Bizkaia, desempleo inmediatamente anterior al alta y alta en RETA o mutualidad dentro de una ventana anual.
- **Condicionabilidad formativa fuerte:** la ayuda económica queda vinculada a la realización previa de formación y asesoramiento para la elaboración del plan de negocio.
- Separación clara entre una fase de acompañamiento (Sección 1.^a) y una fase de apoyo económico (Sección 2.^a).

Desde una perspectiva evaluativa, este periodo configura un programa **claramente focalizado**, con un diseño coherente con los objetivos de inserción laboral y con una fuerte orientación a la viabilidad de los proyectos.

Periodo 2. Consolidación operativa y ajustes incrementales (2018–2019)

Normativa de referencia: Decretos Forales 39/2018, 74/2018 y 34/2019.

Durante este periodo no se producen cambios sustantivos en la filosofía del programa, pero sí **ajustes relevantes de implementación** que responden a aprendizajes prácticos.

Los elementos más destacados son:

- Mantenimiento del perfil destinatario y de los requisitos básicos definidos en 2016.
- Formalización y estandarización de la intensidad del acompañamiento (formación grupal de 30 horas y asesoramiento individualizado de hasta 40 horas).
- Introducción de flexibilidades temporales en el asesoramiento, especialmente a través de DEMA Empresa Garapena, para evitar que los plazos se conviertan en barreras de acceso.

En términos evaluativos, este periodo refleja una **fase de maduración administrativa**: el diseño se considera válido y se ajustan los mecanismos operativos para mejorar su funcionamiento sin alterar los objetivos ni la población diana.

Periodo 3. Adaptación extraordinaria y ampliación de itinerarios (2020–2021)

Normativa de referencia: Decretos Forales 18/2020, 29/2020 y 34/2020.

El contexto de la pandemia de COVID-19 introduce una ruptura externa que obliga a adaptar el programa sin modificar su núcleo conceptual.

Las principales transformaciones de este periodo son:

- Ajustes extraordinarios en plazos de convocatoria, ejecución y justificación, incluyendo la posibilidad de más de una convocatoria anual.
- Flexibilización de los requisitos de mantenimiento de la actividad durante el primer año, teniendo en cuenta el estado de alarma.

- Reconocimiento explícito de itinerarios alternativos de acompañamiento (programas Anezka y Taldeka), integrándolos como vías válidas para cumplir la condicionalidad formativa.

Desde una óptica evaluativa, este periodo muestra una **alta capacidad de resiliencia del diseño**, que se adapta al contexto sin desdibujar su lógica principal, y refuerza la integración entre distintos instrumentos de apoyo al emprendimiento.

Periodo 4. Reorientación progresiva hacia transiciones laborales y enfoque inclusivo ampliado (2022–2024)

Normativa de referencia: Decretos Forales 34/2022, 266/2022 y 217/2023, y Orden Foral 5792/2022.

Este último periodo introduce los **cambios más significativos desde el punto de vista del enfoque de política pública**, aunque sin romper con la estructura original del programa.

Los elementos clave son:

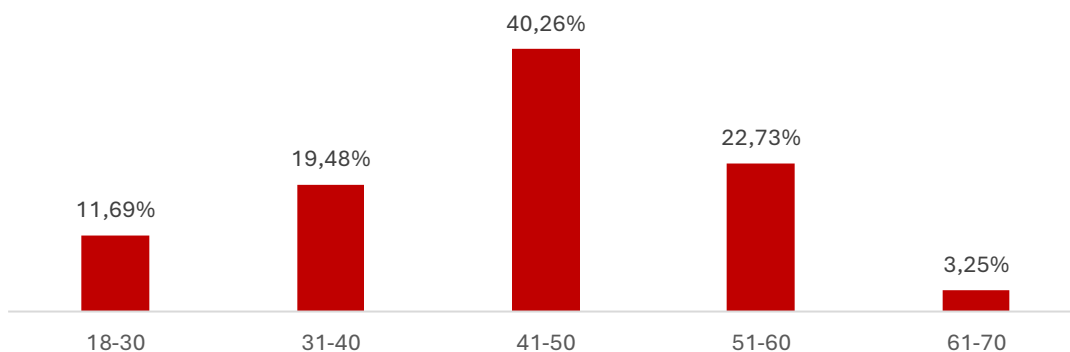
- Ampliación del requisito de situación previa al alta, que ya no se limita al desempleo estricto, sino que incorpora situaciones de mejora de empleo parcial, ERTE/ERE y prácticas no laborales.
- Consolidación de un enfoque de **transiciones laborales**, que reconoce trayectorias más complejas y menos lineales hacia el autoempleo.
- Refuerzo de las cláusulas de igualdad y no discriminación como condiciones de acceso, introduciendo exclusiones explícitas por sanciones o incumplimientos en esta materia.
- Mayor flexibilidad en la gestión presupuestaria, con habilitación expresa de segundas convocatorias dentro del mismo ejercicio.

Desde una perspectiva evaluativa, este periodo supone un **ensanchamiento deliberado del colectivo destinatario** y una mayor alineación del programa con objetivos transversales (igualdad, cohesión social), lo que tiene implicaciones directas para la evaluación de la focalización y del impacto diferencial del programa.

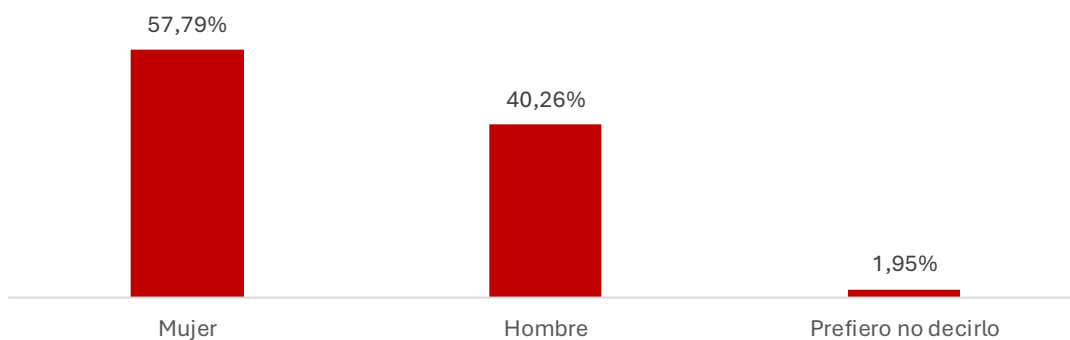
6.3. Resultados de la encuesta a participantes

N.º de respuestas obtenidas²⁶ 154

1. Edad de la persona participante

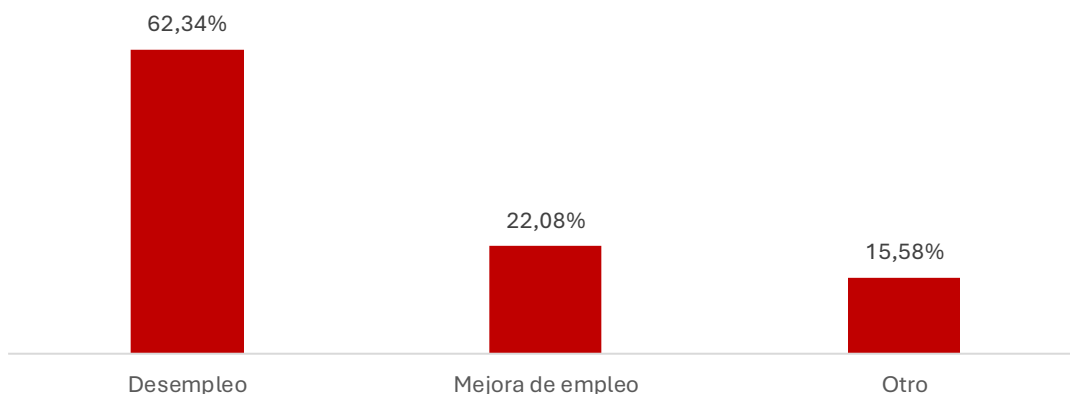


2. Sexo

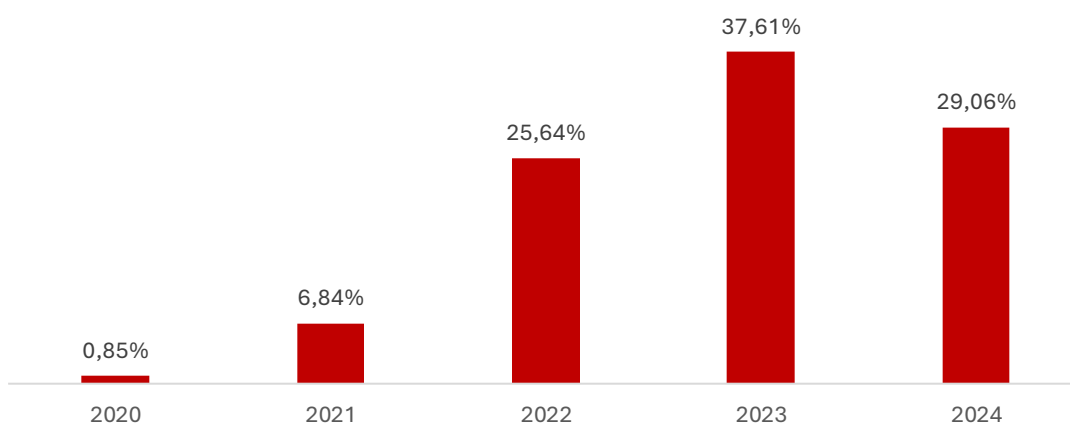


²⁶ La encuesta a participantes se dirigió a personas beneficiarias de las ediciones comprendidas entre 2020 y 2024. Esta delimitación temporal responde a dos criterios metodológicos: por un lado, garantizar la disponibilidad y fiabilidad de los datos de contacto y, por otro, centrar el análisis en cohortes recientes, cuyas percepciones sobre el diseño, los procesos y el acompañamiento del programa resultan más relevantes para la evaluación de su configuración actual. Además, esta selección permite recoger valoraciones en un contexto post-2020 caracterizado por cambios significativos en el entorno económico y en el perfil de las personas emprendedoras.

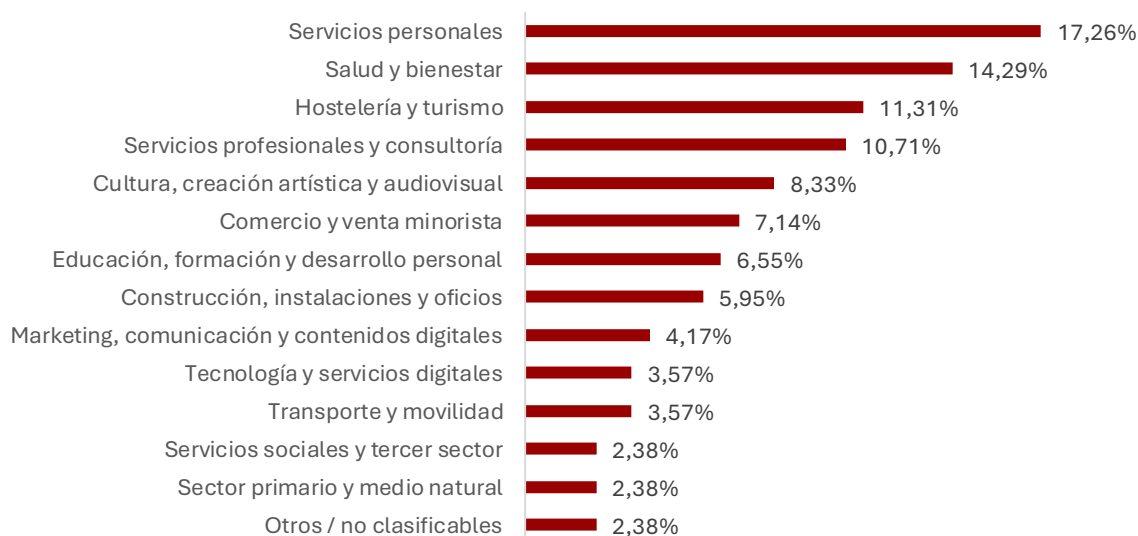
3. Situación laboral previa a participar en el programa



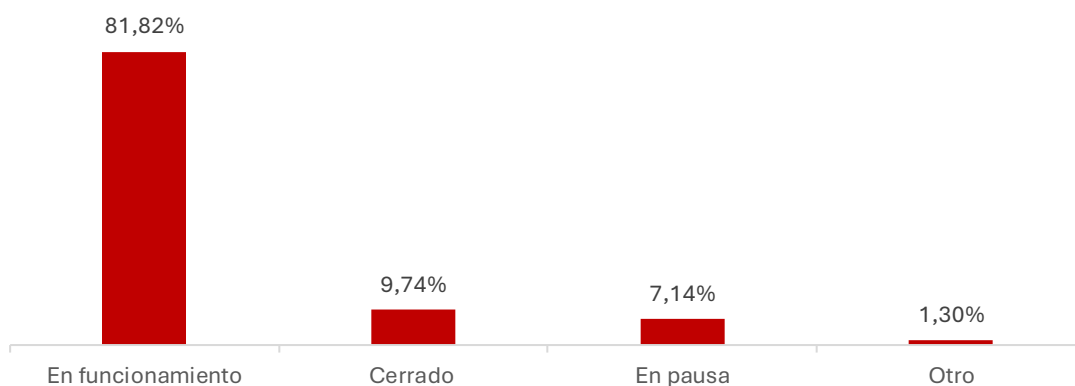
4. Año de participación en el programa



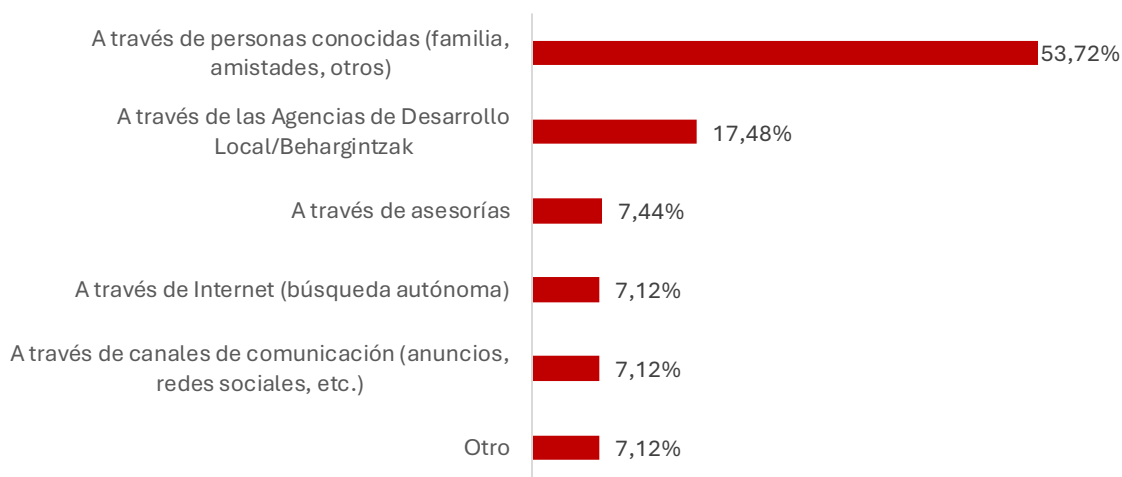
5. Actividad o sector de tu proyecto



6. Situación actual del proyecto

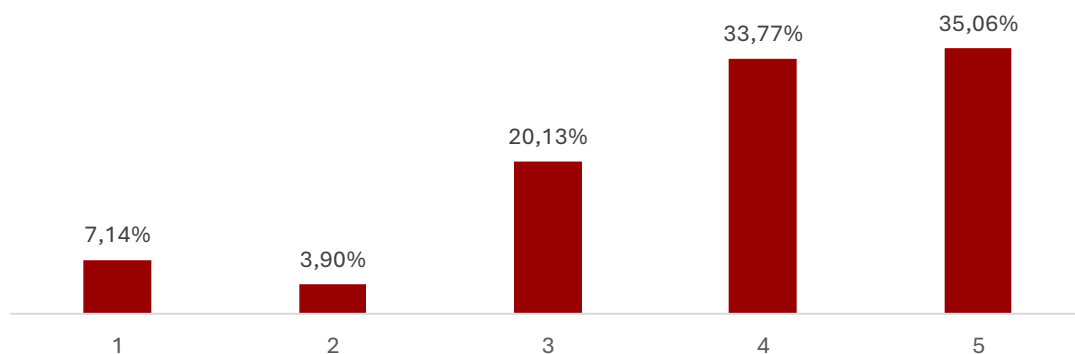


7. ¿Cómo conociste el Programa?



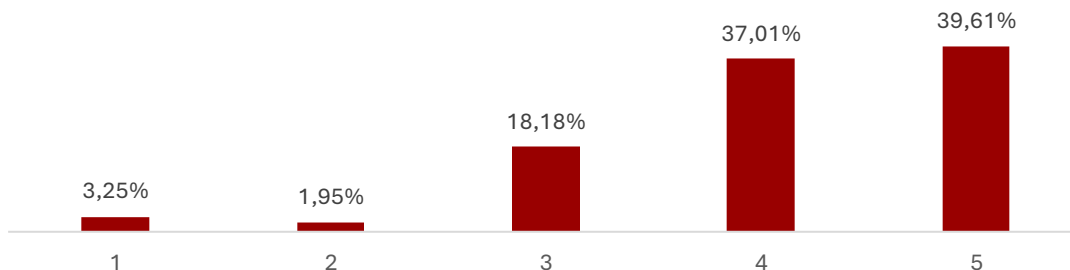
8. ¿Cómo valorarías la calidad de la información existente respecto al Programa de Autoempleo?

(Siendo 1 "muy deficiente" y 5 "excelente")



9. En caso de haber tenido alguna duda o pregunta previa a la participación en el programa, ¿en qué grado considerarías que los canales proporcionados han sido claros y suficientes?

(Siendo 1 "muy deficiente" y 5 "excelente")

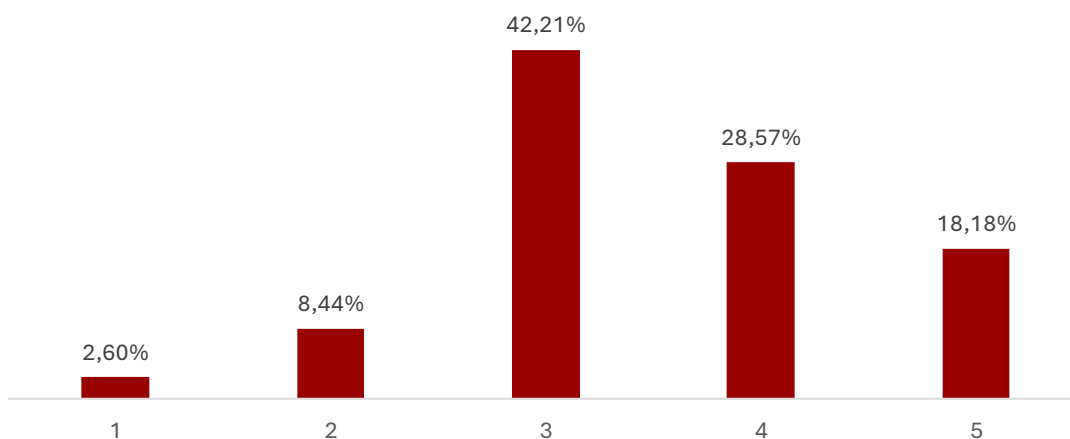


10. ¿Por qué decidiste participar en el Programa?



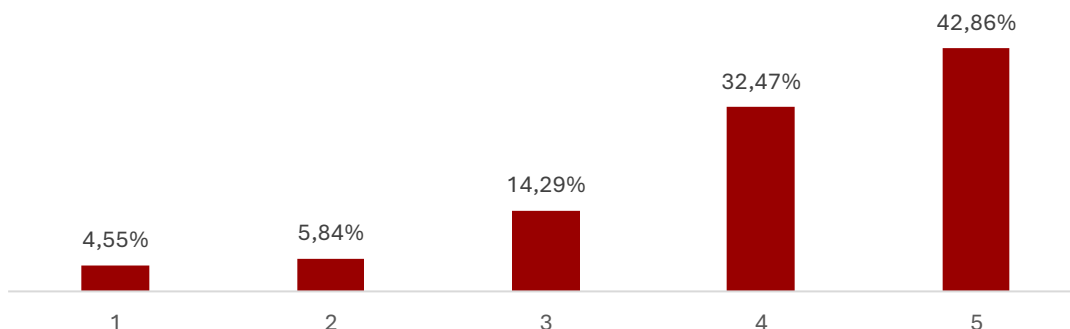
11. Antes de tu participación en el programa, ¿qué expectativas tenías respecto al programa?

(Siendo 1 "muy bajas" y 5 "muy altas")



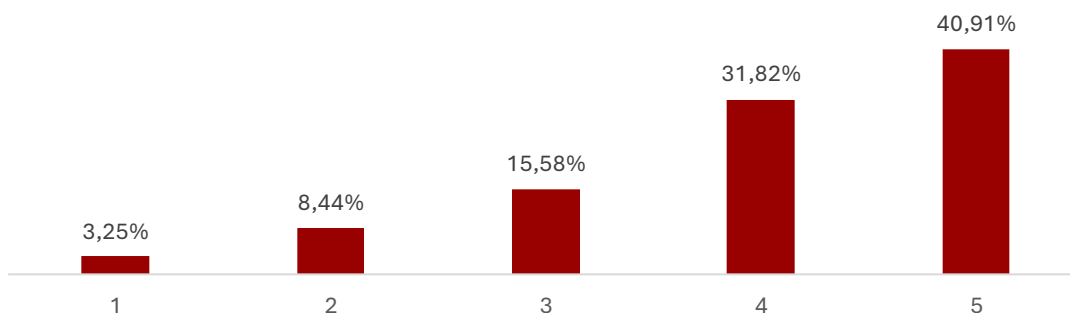
12. ¿En qué grado consideras que se han cumplido tus expectativas respecto del programa?

(Siendo 1 "en absoluto" y 5 "totalmente satisfechas")



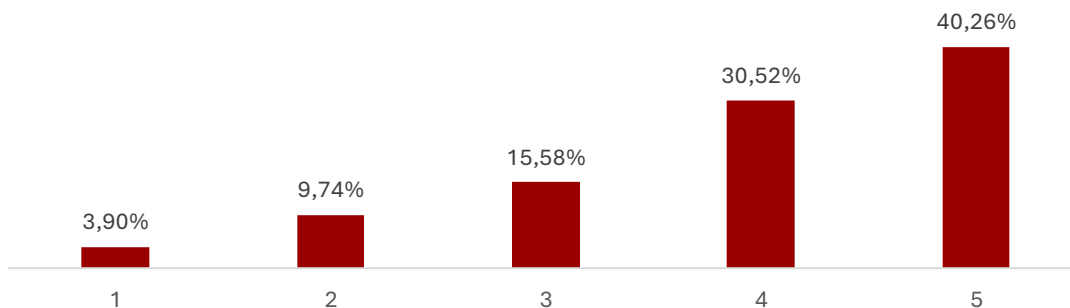
13. ¿Cómo valoras la calidad de la formación recibida antes de acceder a la ayuda?

(Siendo 1 "muy deficiente" y 5 "muy valiosa")



14. ¿Considera que los contenidos proporcionados fueron pertinentes y, en consecuencia, se ajustaron a tus necesidades para la puesta en marcha del proyecto empresarial?

(Siendo 1 "totalmente inadecuados" y 5 "completamente adecuados")



15. ¿Qué temas valoraste más positivamente?



16. ¿Qué otros contenidos consideras que sería interesante incluir en la formación?

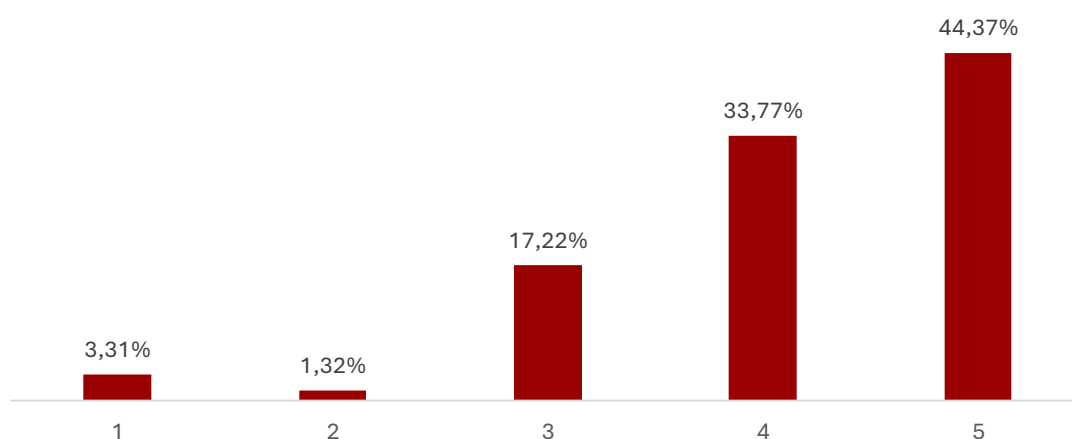


17. ¿Mejorarías algún otro aspecto de la formación?

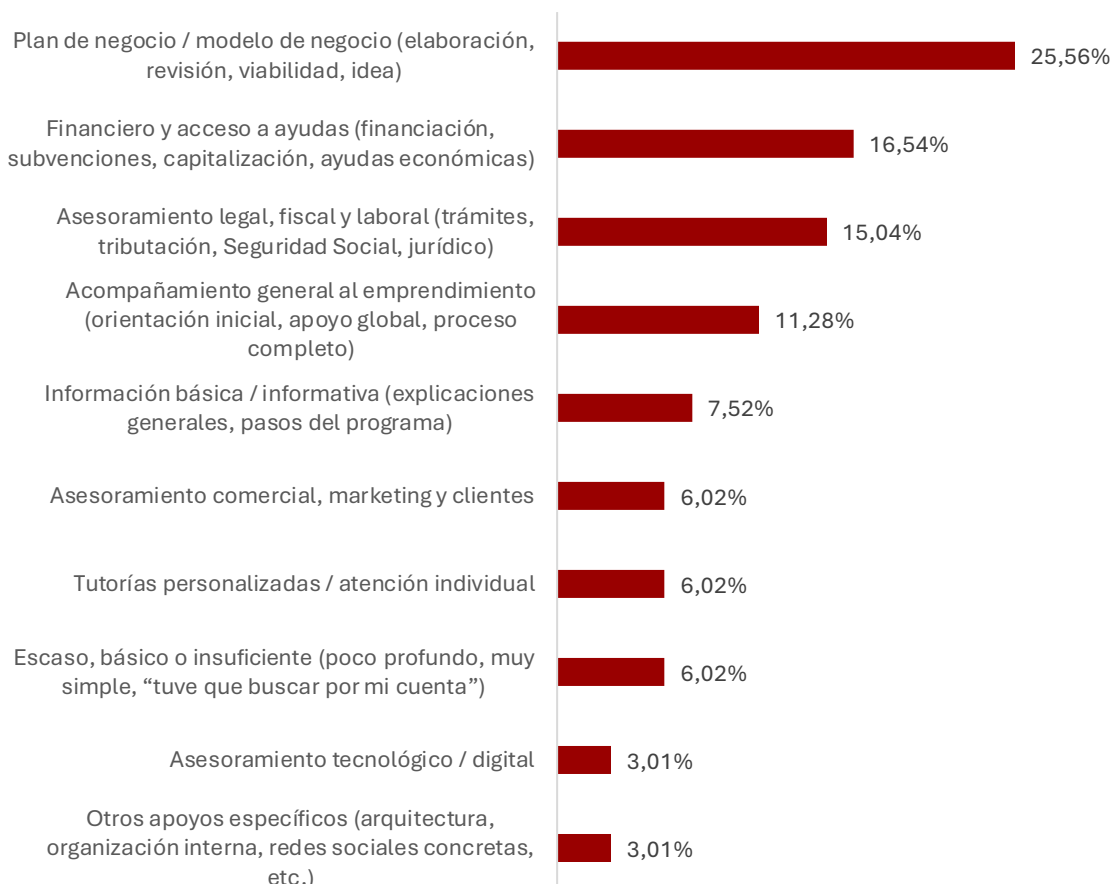


18. ¿Cómo valoras la calidad del asesoramiento recibido antes de acceder a la ayuda?

(Siendo 1 “muy deficiente” y 5 “muy valioso”)



19. ¿Qué tipo de asesoramiento recibió?



20. ¿El asesoramiento recibido influyó en tu idea o proyecto empresarial?



21. En caso afirmativo, ¿en qué sentido?



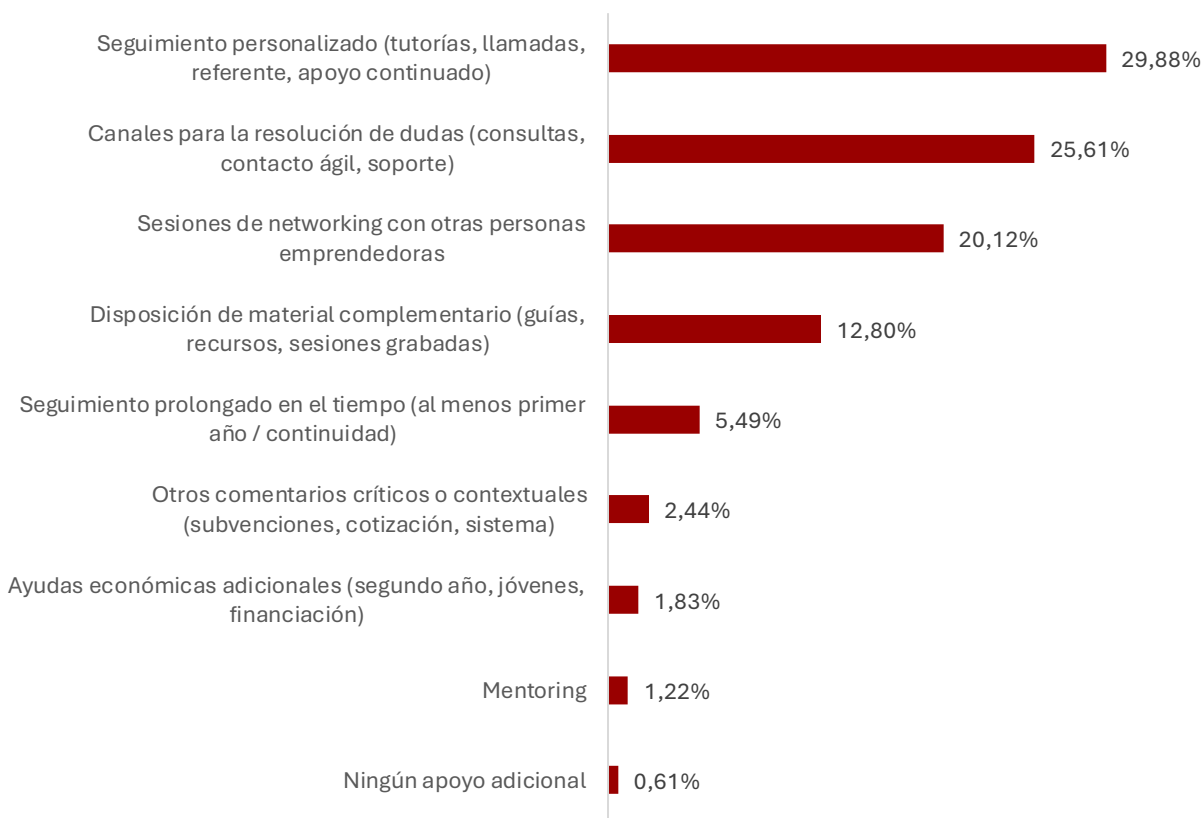
22. ¿Tienes alguna sugerencia para mejorar el asesoramiento recibido?



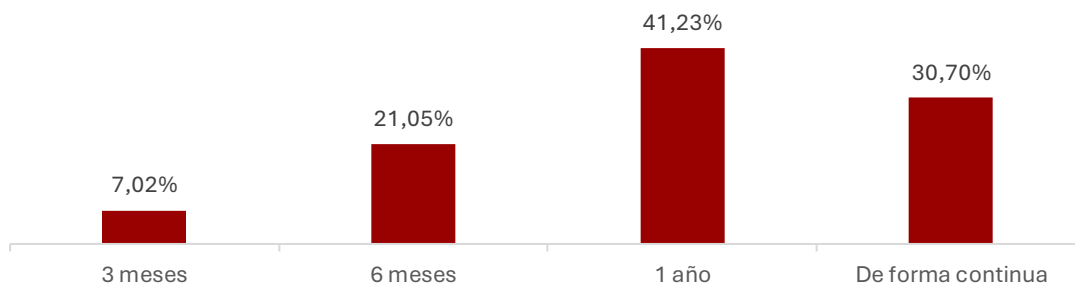
23. ¿Consideras que habría resultado útil recibir algún tipo adicional de apoyo o seguimiento tras finalizar esta fase?



24. En caso afirmativo, ¿qué tipo de apoyo habrías considerado más adecuado?

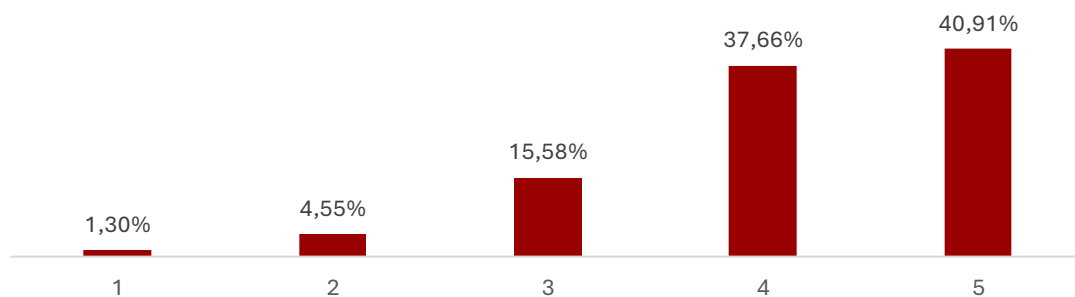


25. ¿Durante cuánto tiempo habría considerado adecuado recibir el apoyo o seguimiento posterior a la formación?



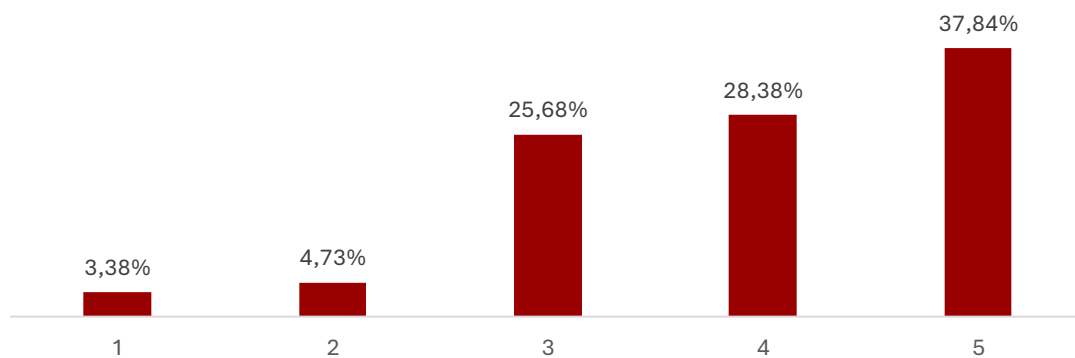
26. ¿Consideras que los requisitos para participar en el Programa están correctamente definidos?

(Siendo 1 "totalmente inadecuados" y 5 "completamente adecuados")



27. ¿Cómo valoras la dificultad a la hora de solicitar la ayuda?

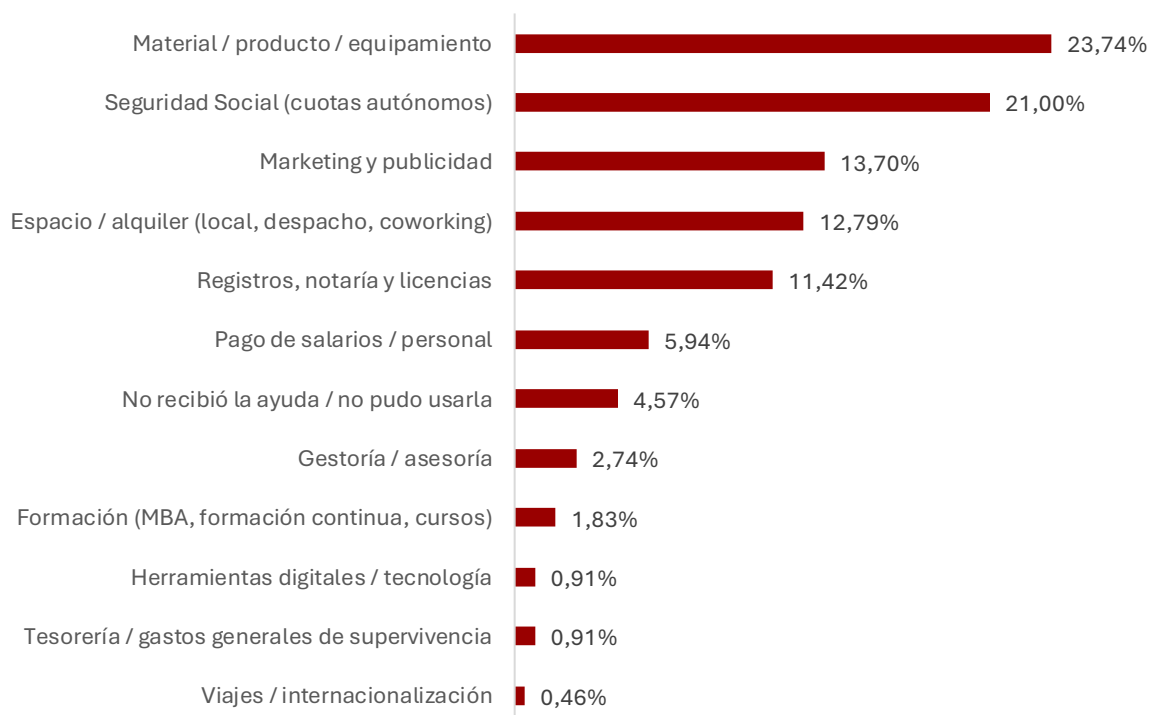
(Siendo 1 "muy difícil" y 5 "muy fácil")



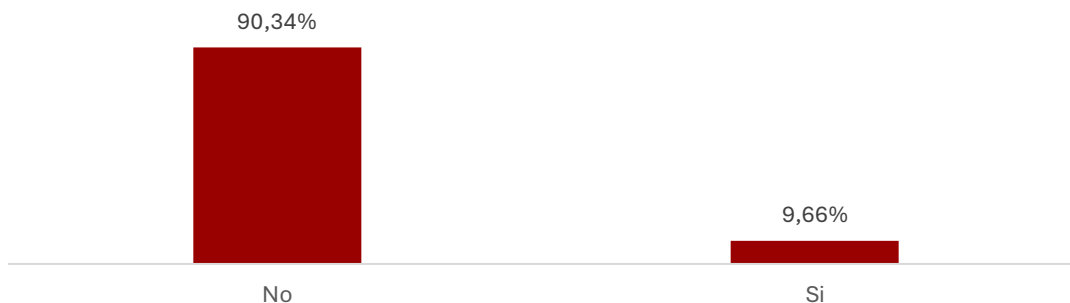
28. ¿Tienes alguna sugerencia de mejora a la hora de solicitar la ayuda?



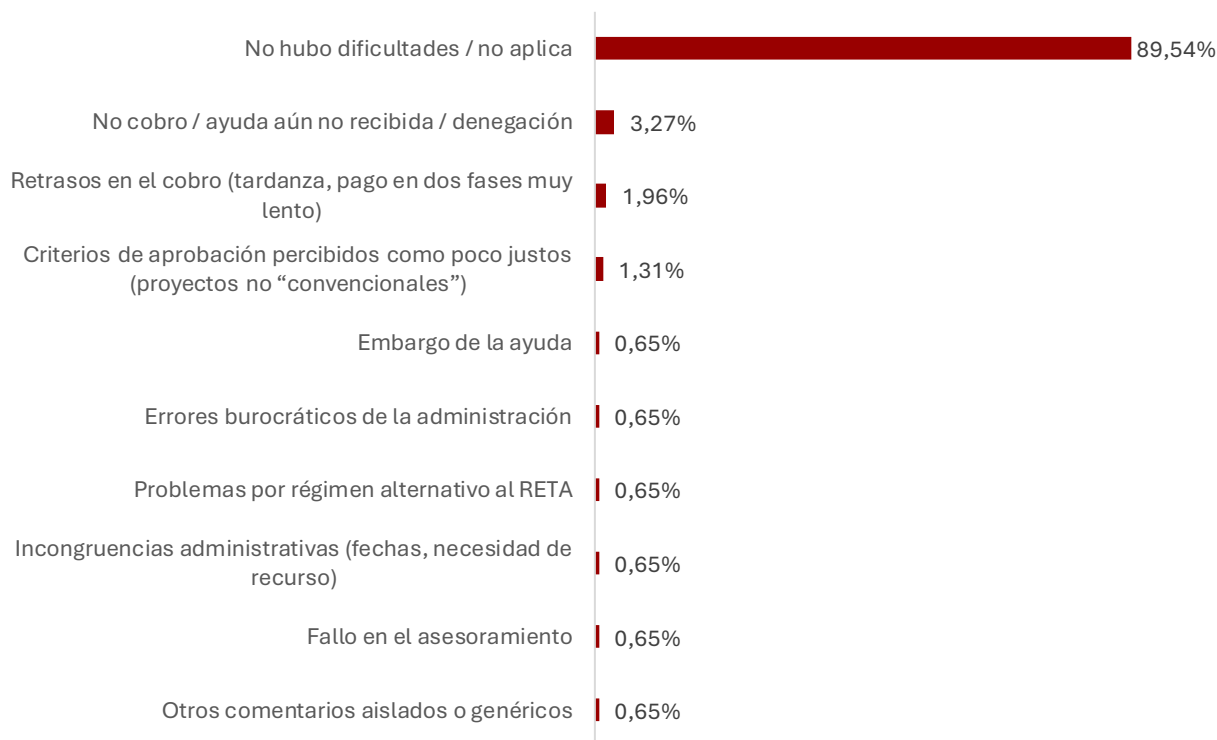
29. ¿A qué tipos de gastos destinaste la ayuda recibida?



30. ¿Experimentaste alguna dificultad en el proceso de justificación o en el cobro de la ayuda?



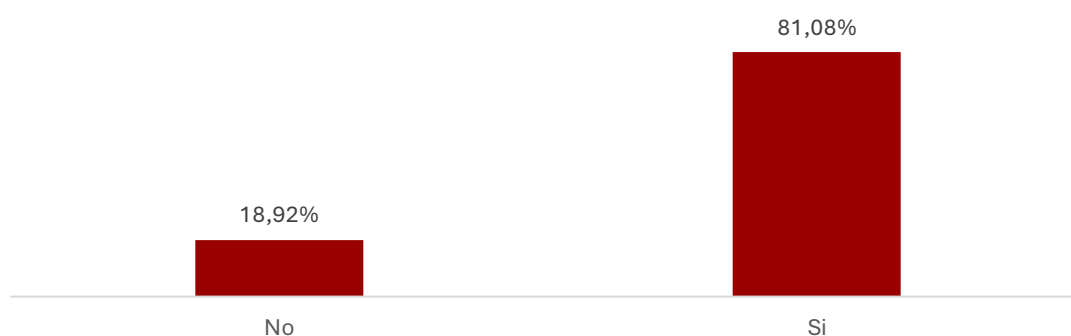
31. En caso afirmativo, ¿cuáles?



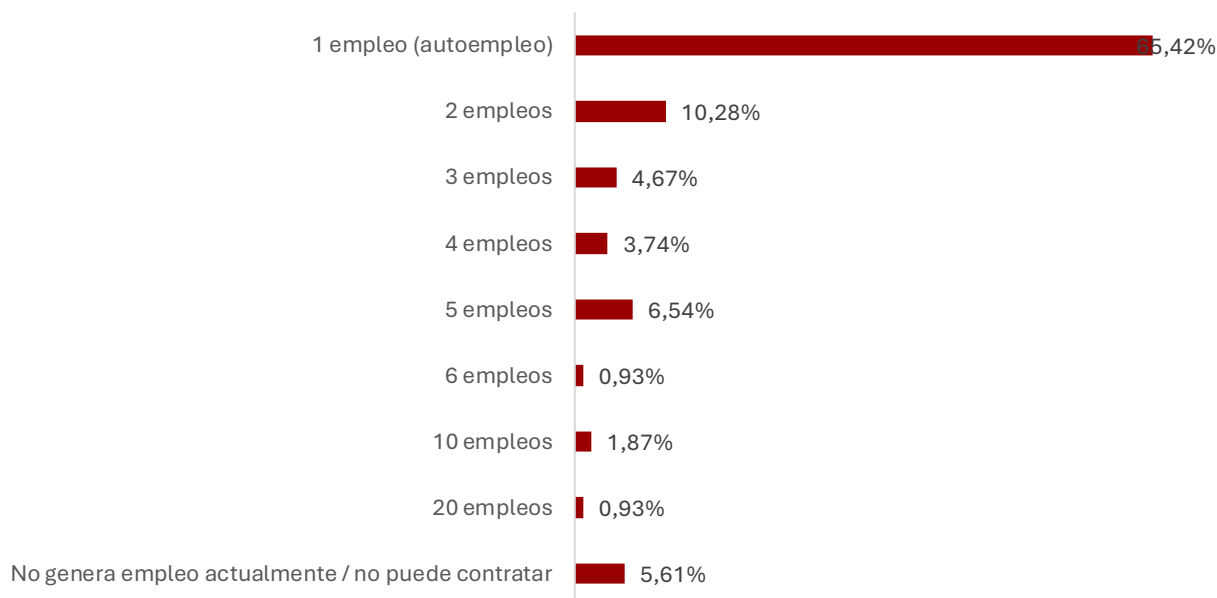
32. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar el proceso de justificación de la ayuda?



33. ¿Tu negocio sigue activo actualmente?

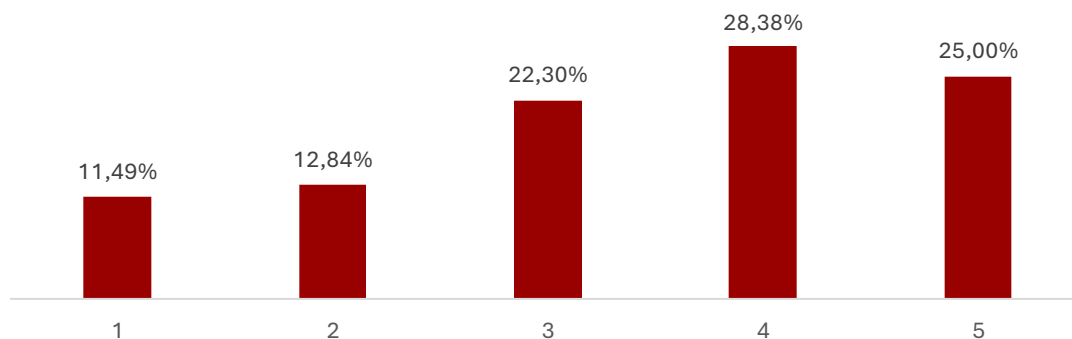


34. ¿Cuántos empleos, además del tuyo, ha generado tu iniciativa empresarial (incluido el tuyo)?



35. ¿En qué medida el Programa contribuyó a poner en marcha tu negocio?

(Siendo 1 "fue irrelevante" y 5 "fue decisivo")

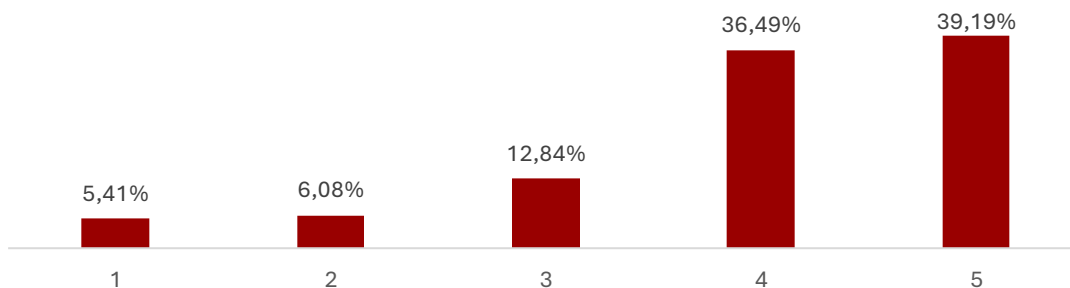


36. ¿Qué impacto ha tenido en tu situación profesional y personal?

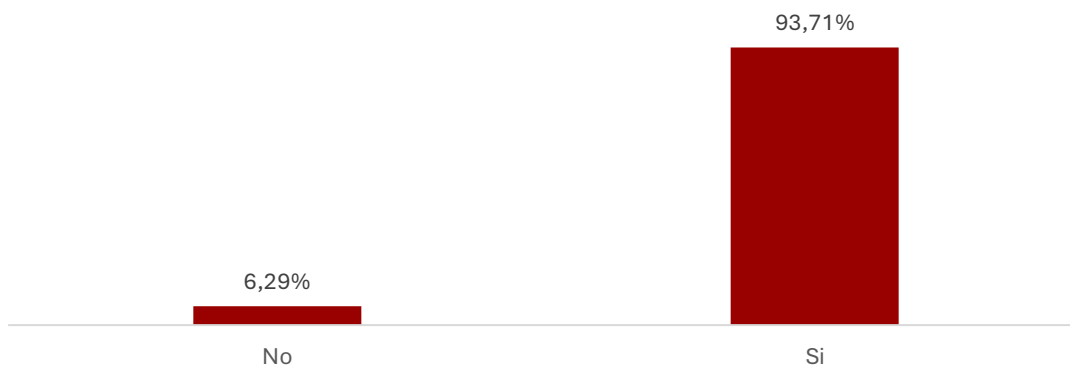


37. En conjunto, ¿cuál es tu grado de satisfacción con el Programa?

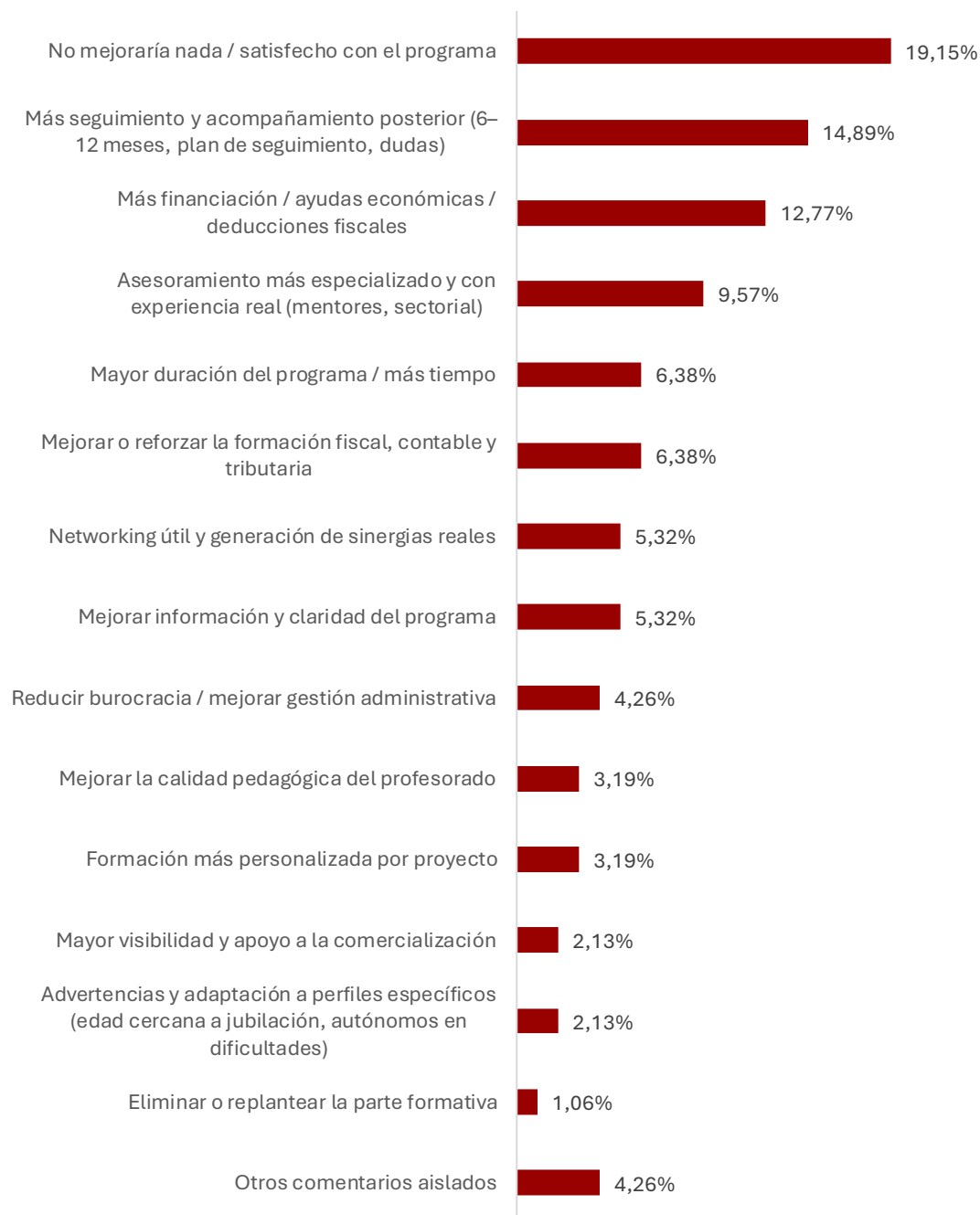
(Siendo 1 "muy baja" y 5 "muy alta")



38. ¿Recomendarías el Programa a otras personas?



39. ¿Qué aspectos mejorarías para futuras ediciones?



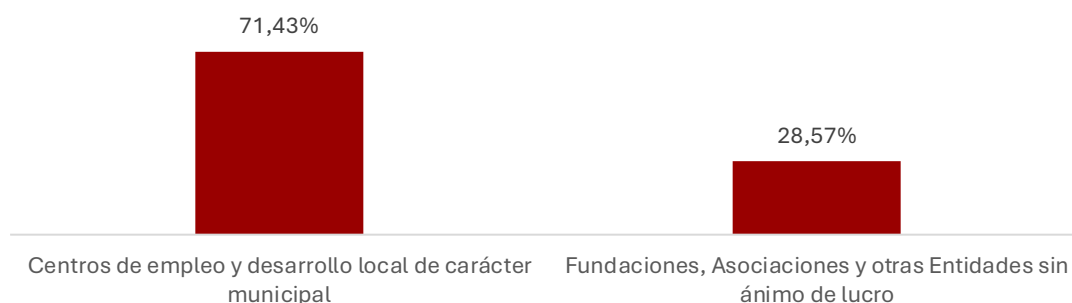
40. ¿Tienes algún otro aspecto a comentar?



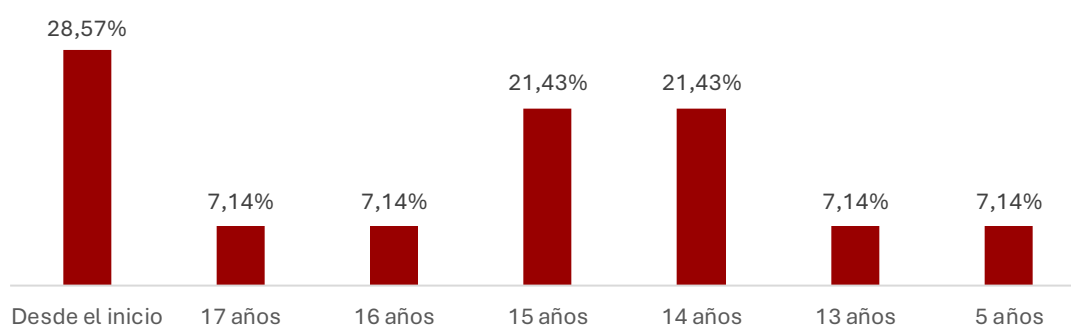
6.4. Resultados de la encuesta a entidades colaboradoras

Respuestas	14
-------------------	-----------

1. Tipo de entidad

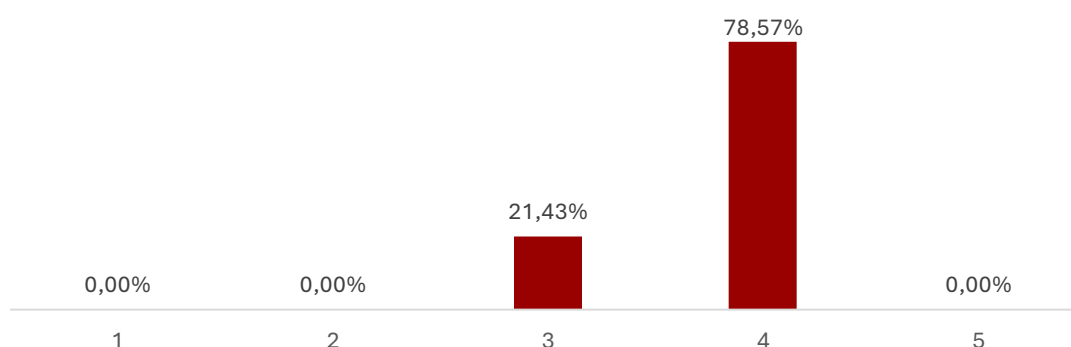


2. ¿Cuánto tiempo llevas participando en el Programa? (Indicar años)



3. ¿Cómo valoras la calidad de la información existente respecto al Programa de Autoempleo?

(Siendo 1 "muy deficiente" y 5 "excelente")



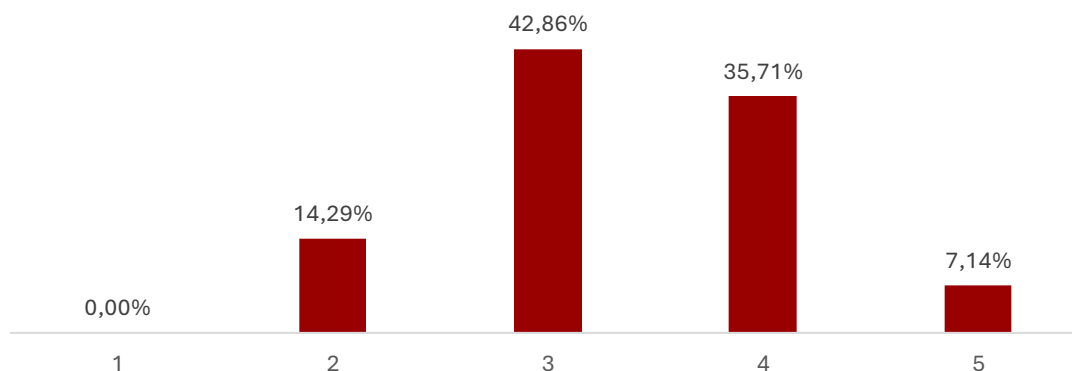
4. Valora la comunicación con Diputación Foral de Bizkaia en el marco del programa respecto a los siguientes aspectos

(Siendo 1 "muy deficiente" y 5 "excelente")

	1	2	3	4	5
Información general sobre la convocatoria	0,00%	14,29%	21,43%	64,29%	0,00%
Resolución de dudas	0,00%	0,00%	28,57%	50,00%	21,43%
Remisión de información respecto a las personas participantes	14,29%	7,14%	28,57%	28,57%	7,14%
Comunicación de resultados durante la convocatoria	14,29%	42,86%	28,57%	14,29%	0,00%
Comunicación de resultados al cierre de la convocatoria	7,14%	21,43%	35,71%	35,71%	0,00%

5. ¿Consideras que los requisitos para participar en la convocatoria están correctamente definidos?

(Siendo 1 "totalmente inadecuados" y 5 "totalmente adecuados")

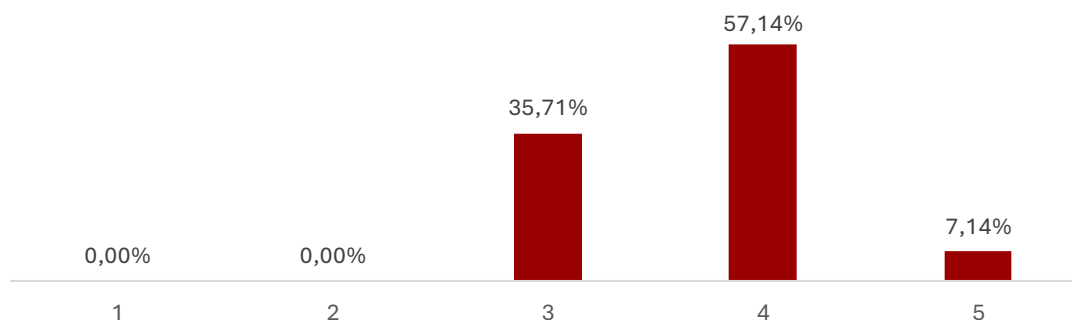


6. ¿Crees que debería incorporarse, reformularse o eliminarse algún requisito de la convocatoria?



7. ¿Cómo valoras tu satisfacción global con la participación en el Programa?

(Siendo 1 "totalmente insatisfactoria" y 5 "totalmente satisfactoria")

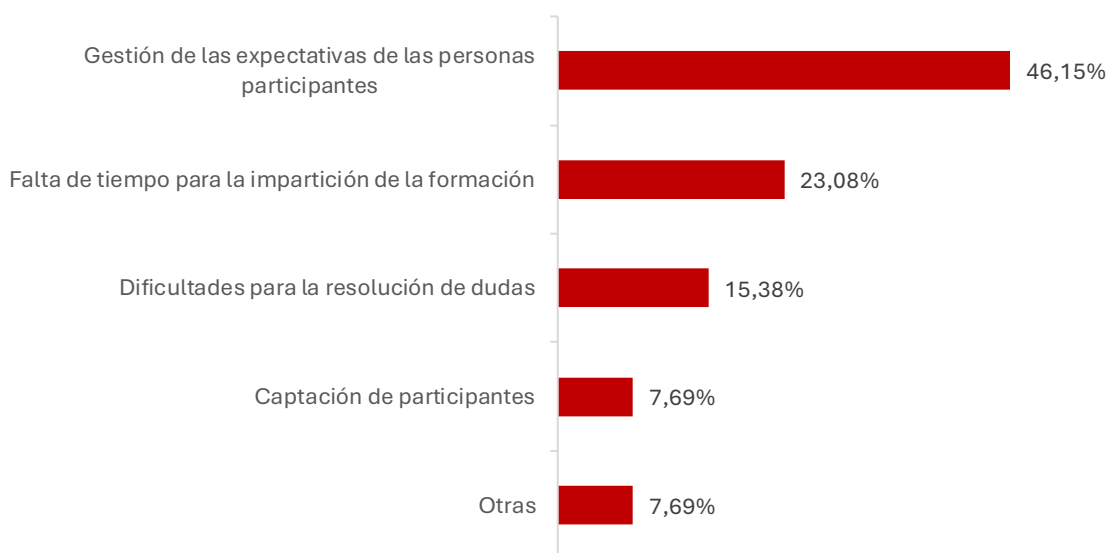


8. ¿Tienes algún otro comentario que realizar sobre la participación en el programa?

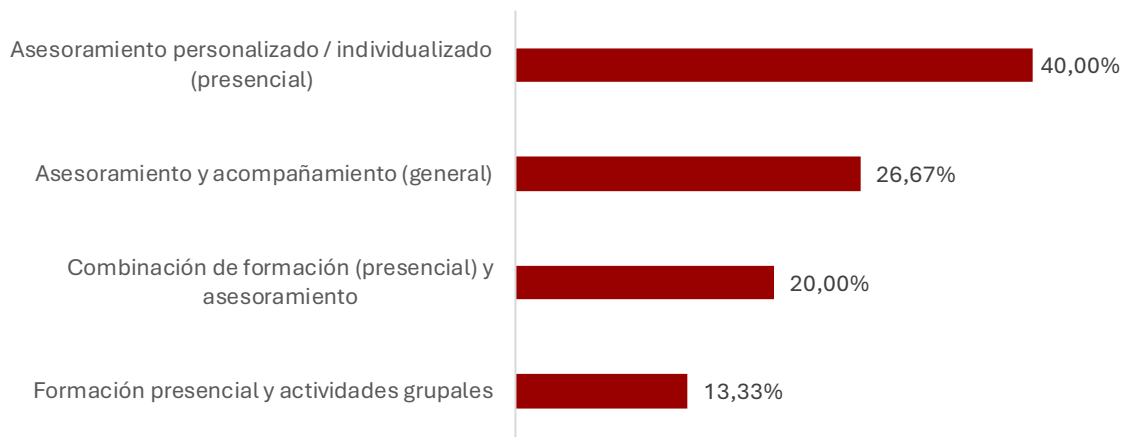
- “Creo necesario que la subvención pueda subvencionar la realización de sesiones grupales donde los emprendedores puedan interaccionar entre ellos y realizar cambios de experiencias”
- “Los cursos presenciales aportaban mucho a los emprendedores.”

- “Sería interesante que se hiciera una convocatoria previa a la publicación para explicar en profundidad el programa y mostrar buenas prácticas que se han realizado.”
- “La única pega que veo es la apertura de la segunda convocatoria ya que produce desigualdad y la participación de las personas se ve condicionada por su fecha de alta en el IAE.”
- “Hace un tiempo nos solía llegar información sobre las modificaciones que iba a tener el decreto previamente a su publicación. Sería útil que volviera a hacerse, informándonos de la fecha prevista de publicación”
- “Personas promotoras con escasas competencias digitales tienen dificultades para poder completar la formación *online* de la Escuela de Emprendimiento.”
- “Atender, escuchar y tener en cuenta las aportaciones de las entidades colaboradoras. Cuando se nos convoca a reuniones es para informar, sin mucho detalle, de decisiones.”

9. ¿Qué dificultades has identificado en tu experiencia en la prestación de los servicios de formación y asesoramiento?

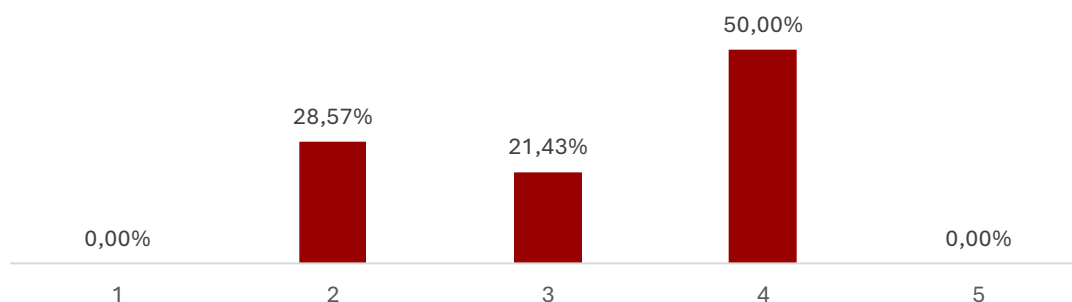


10. Desde vuestra experiencia en el programa, ¿qué tipo de apoyo es más útil o valorado por las personas participantes (formación, asesoramiento, otros...)?

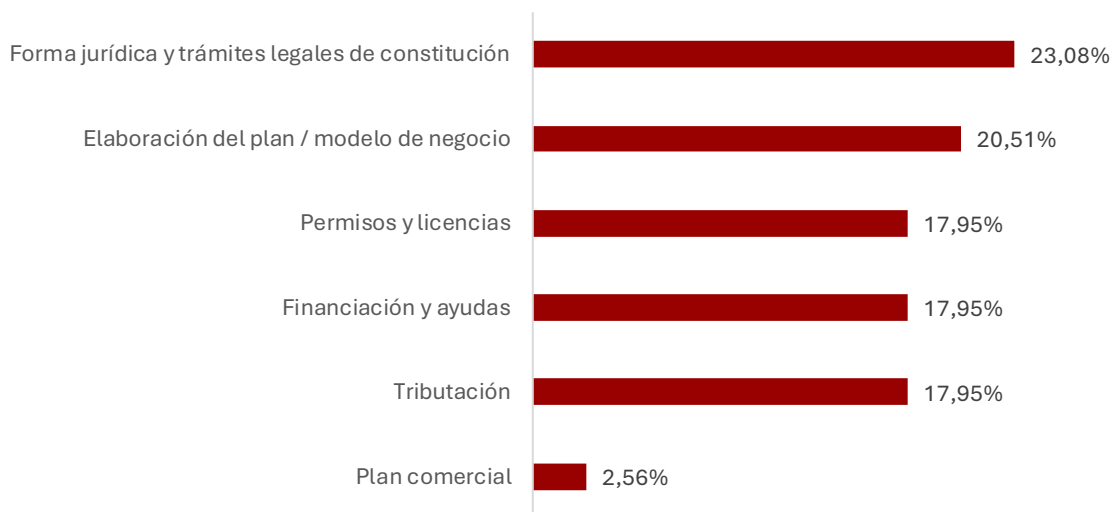


11. Respecto a la formación, ¿cómo valoras la adecuación de los contenidos a impartir respecto a las necesidades de las personas atendidas?

(Siendo 1 “totalmente desalineados” y 5, “completamente alineados”)



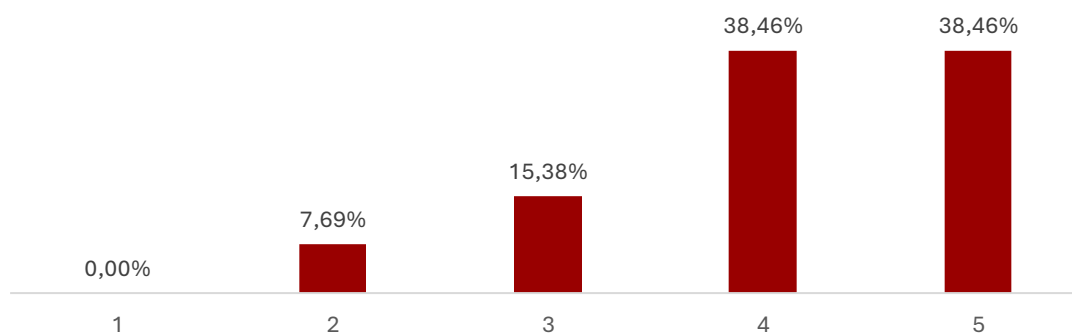
12. ¿Qué tipo de contenidos valoran más positivamente las personas participantes?



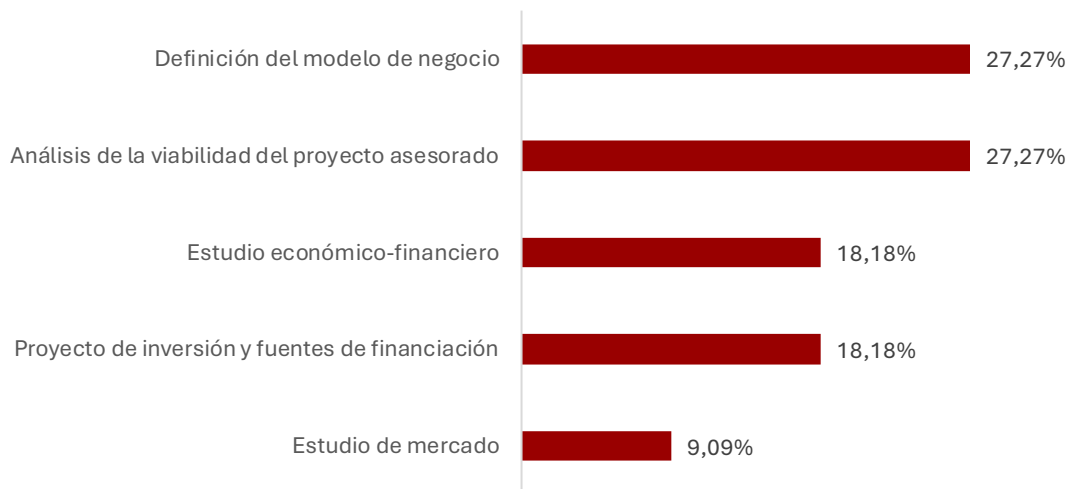
13. ¿Identificas algún bloque de contenido que falte y que sería positivo incluir en la formación?



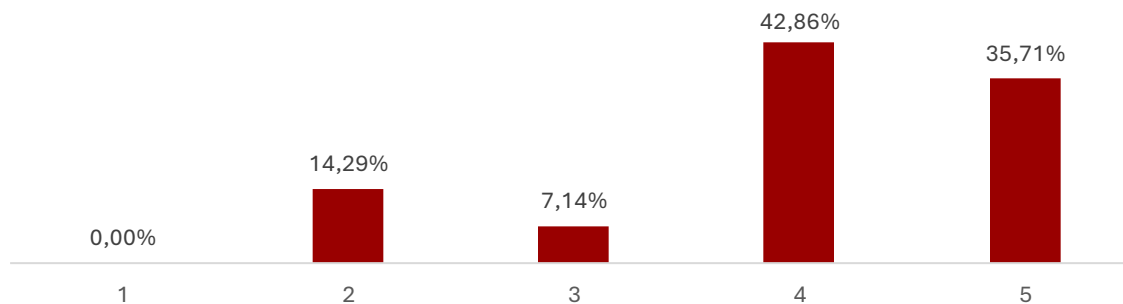
14. ¿Crees que el número de horas de formación previstas son suficientes?
(Siendo 1 “insuficiente” y 5, “completamente adecuadas”)



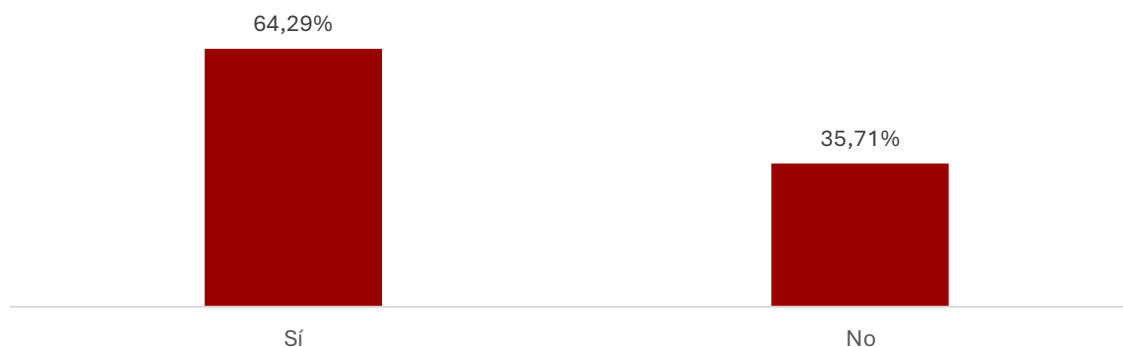
15. En cuanto al asesoramiento, indica cuál de los siguientes aspectos consideras que tiene mayor utilidad para las personas emprendedoras participantes.



16. ¿En qué grado consideras que las 40 horas de asesoramiento individualizado son suficientes para las personas emprendedoras?
(Siendo 1 “totalmente insuficientes” y 5 “totalmente suficientes”)



17. ¿En algún momento has derivado a alguna persona participante al programa de Transmisión Empresarial?



18. En caso afirmativo, ¿en qué casos?

- “Una peluquería y una pastelería”
- “Una empresa que estaban pensando en la jubilación”
- “Siempre que una persona estaba interesada.”
- “En los casos que el objetivo del emprendedor coincidía con una oferta de traspaso.”
- “Los proyectos que van a seguir la vía de Transmisión Empresarial”
- “Cuando tiene interés en adquirir un negocio en funcionamiento”
- “Suelen llegar con el proceso ya avanzado, teniendo dificultades para realizar una valoración correctamente.”

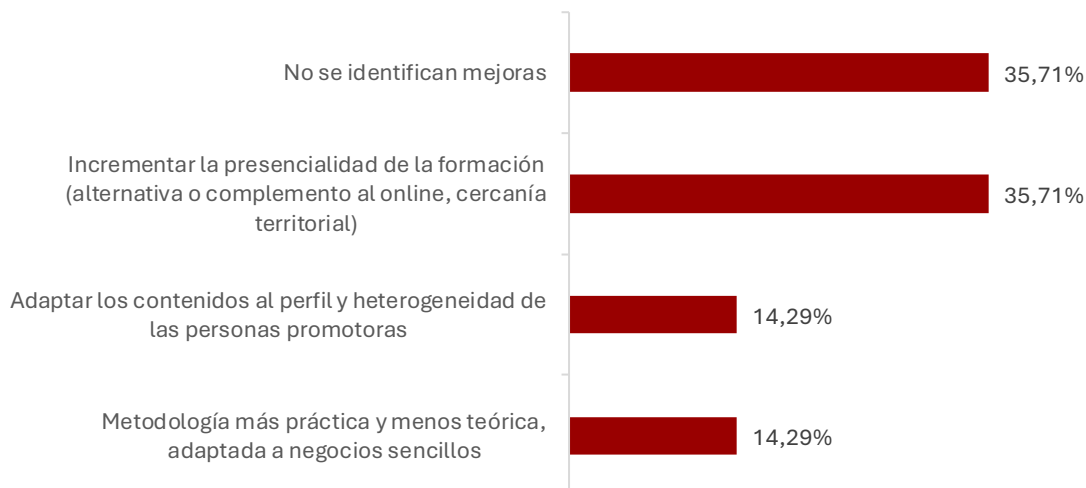
19. ¿Identificas algún otro aspecto en el que sería oportuno apoyar de forma específica a las personas emprendedoras?



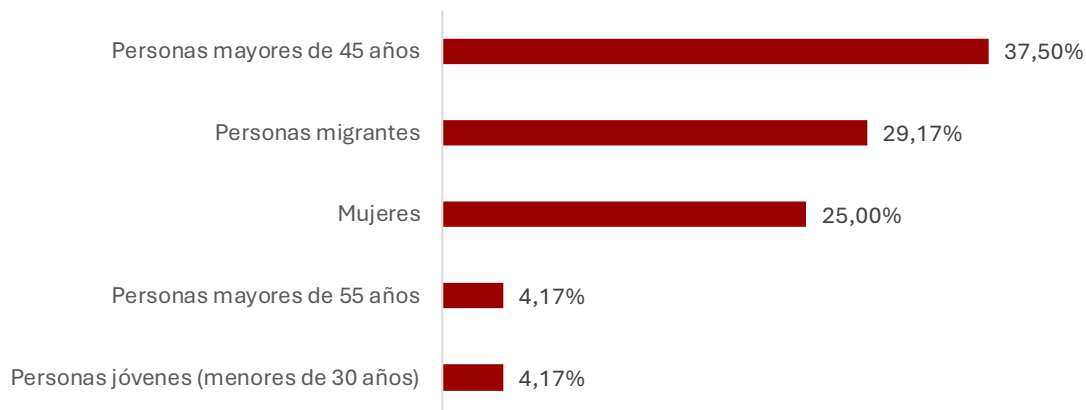
20. En caso afirmativo, ¿podrías contarnos cuáles?

- “Debería no haberse eliminado la formación presencial”
- “Otro tipo de competencias complementarias para la gestión (gestión de redes sociales, herramientas de marketing, etc.)”
- “Apoyo con barreras lingüísticas dirigidas en especial a personas migrantes.”

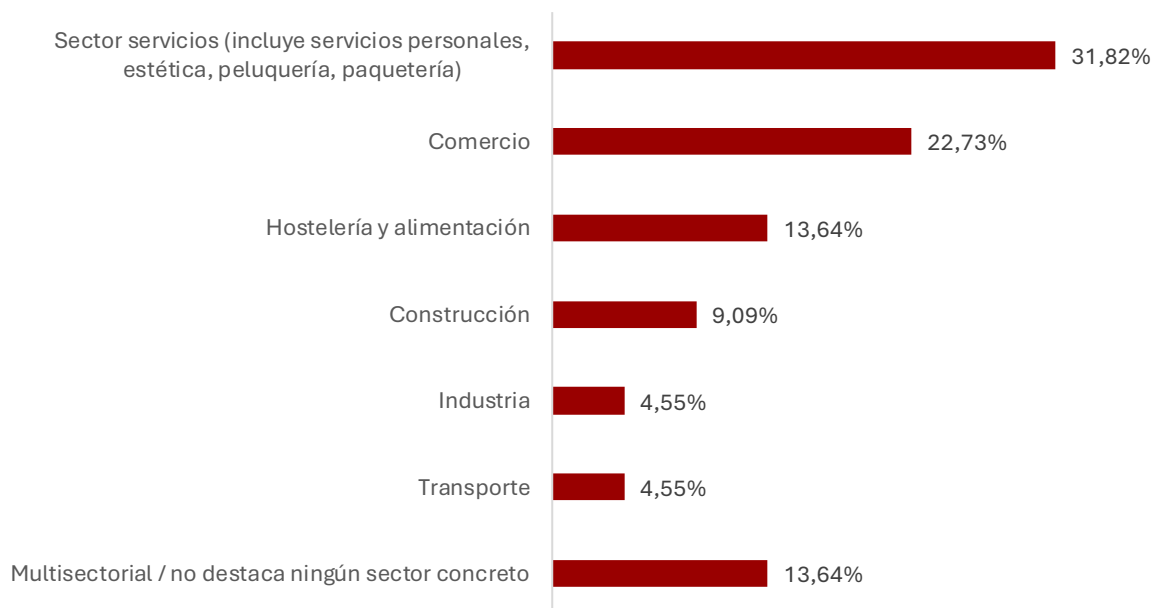
21. ¿Mejorarías algún otro aspecto de la formación y el asesoramiento?



22. Con base en tu experiencia en el programa, ¿con qué colectivos trabajas con mayor frecuencia?



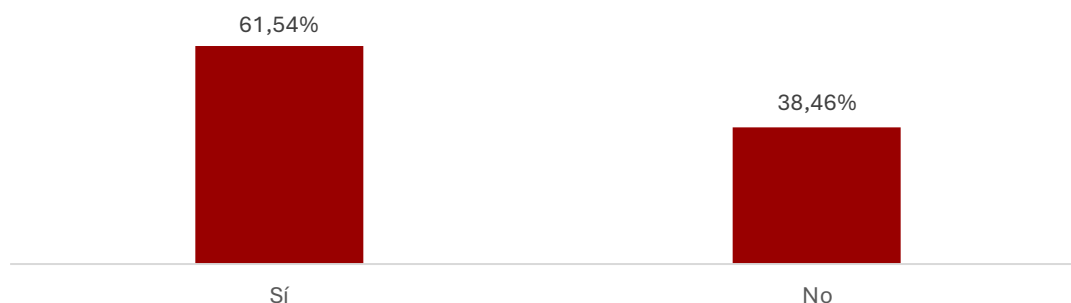
23. En esta misma línea, ¿hay algún sector de actividad o tipo de negocio que destaque a la hora de solicitar servicios de asesoramiento y formación?



24. En caso afirmativo, ¿identificas la necesidad de incluir algún contenido formativo específico en estos sectores o tipos de negocio?



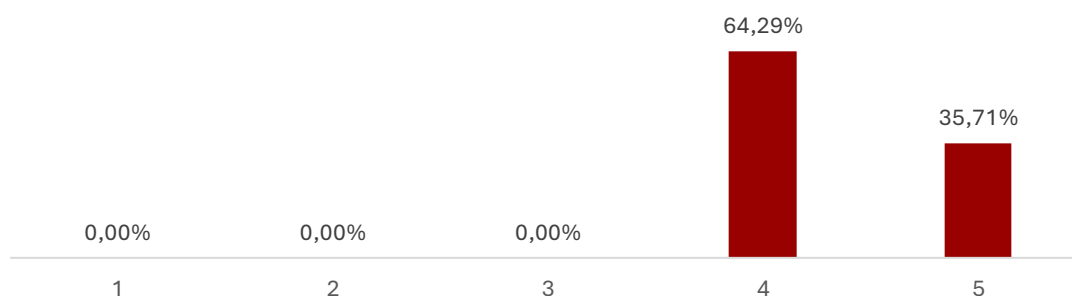
25. ¿Identificas problemáticas específicas a la hora de prestar servicios de formación y asesoramiento alguno de los grupos señalados?



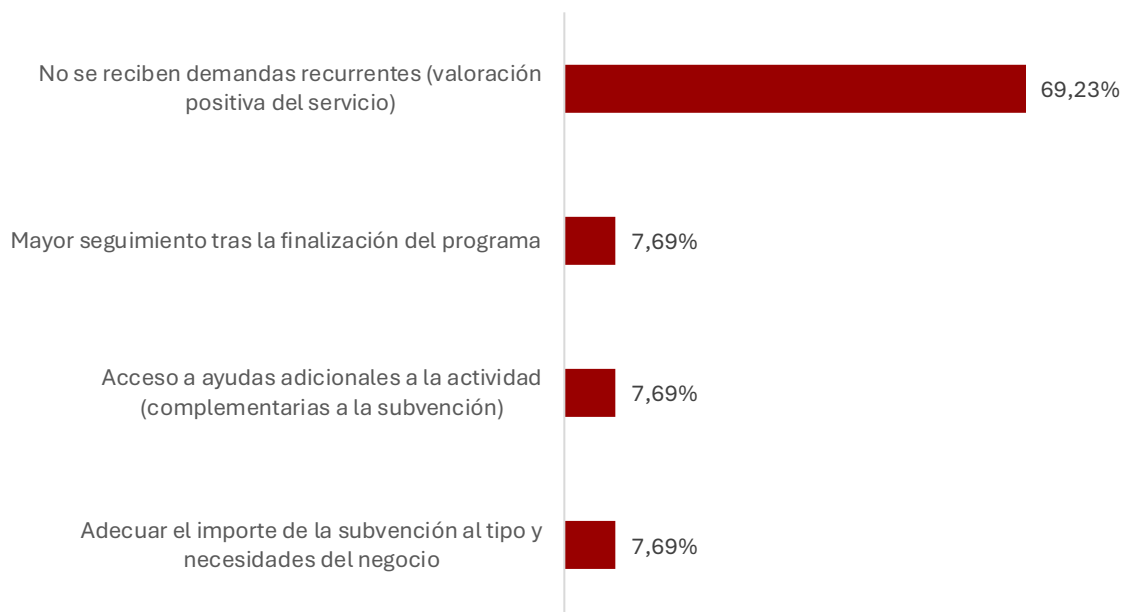
26. ¿Cuáles?



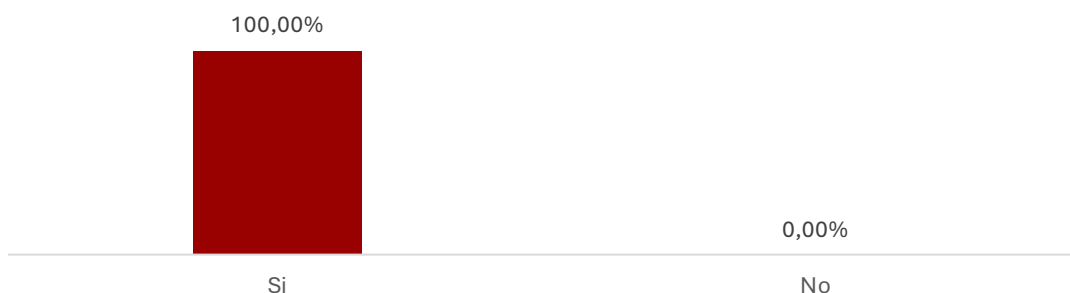
27. ¿Cuál crees que es el grado de satisfacción de las personas participantes con el servicio recibido?



28. ¿Recibes alguna demanda recurrente por parte de los participantes respecto del servicio recibido?



29. ¿Formas parte de la Red Sarekin?



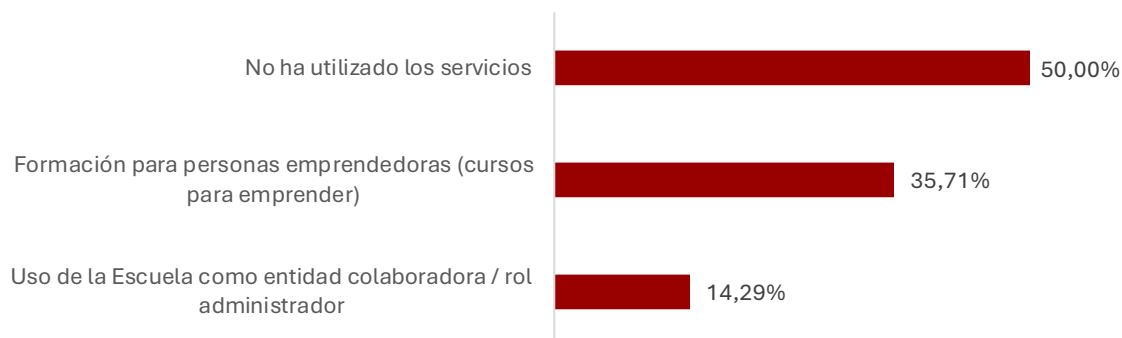
30. ¿Conoces la Escuela de Emprendimiento de Bizkaia?



31. ¿Has usado alguno de los servicios de la Escuela de Emprendimiento?

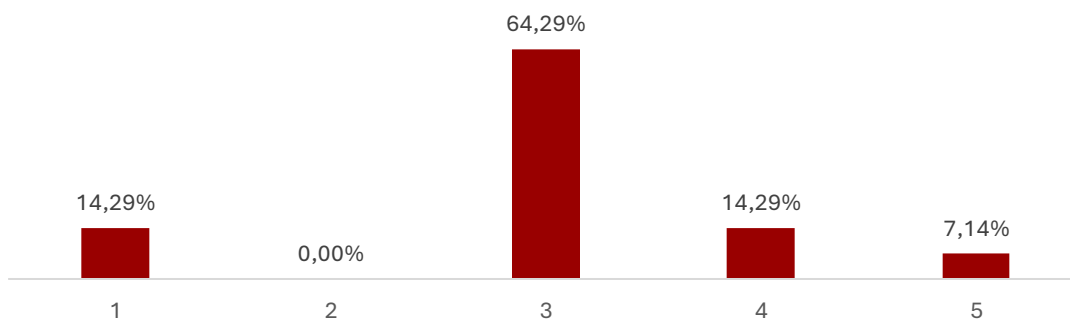


32. En caso afirmativo, ¿cuáles?



33. ¿Cómo valoras la Escuela de Emprendimiento de Bizkaia?

(Siendo 1 "muy negativamente" y 5 "muy positivamente")



34. ¿Crees que es efectivamente útil y accesible para las personas emprendedoras de Bizkaia?



35. ¿Tienes alguna sugerencia de mejora en cuanto a la Escuela de Emprendimiento?

- “Combinar la Escuela online con formación presencial (no exclusivamente online)”
- “Adaptar contenidos y nivel de la formación al perfil mayoritario (negocios básicos, menor nivel educativo)”
- “Dificultades por brecha digital y complejidad de los contenidos”
- “Integrar la Escuela como herramienta complementaria al asesoramiento, no como única vía”
- “Mejorar aspectos operativos (gestión de tiempos, certificación, idiomas)”

36. ¿Quieres comentar algún otro aspecto?

- “Reforzar la formación presencial o combinarla con modalidad online”
- “Crear una red de mentores para acompañamiento tras finalizar el programa”
- “Revisar el diseño de las ayudas y convocatorias (compatibilidad con empleo, convocatorias, plazos de pago)”
- “Mejorar aspectos técnicos del cuestionario de evaluación”

ESKERRIK ASKO!

¡MUCHAS GRACIAS!

