



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Economía y Hacienda  
DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS EUROPEOS



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Europeo de Desarrollo  
Regional  
“Una manera de hacer Europa”

**EVALUACIÓN EX ANTE DEL PO FEDER**

**CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA**

**PERÍODO DE PROGRAMACIÓN 2014-2020**

**21 DE JULIO DE 2014**



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Economía y Hacienda  
DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS EUROPEOS



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Europeo de Desarrollo  
Regional  
“Una manera de hacer Europa”

## ESTADO DE SITUACIÓN

La Evaluación Ex Ante del Programa Operativo FEDER de la Ciudad Autónoma de Melilla se ha configurado como un ejercicio independiente que ha acompañado al proceso de programación durante todo su desarrollo, retroalimentándose mutuamente.

Este método de trabajo, avalado por la experiencia del período anterior, se basa en que los programas son elaborados y, consecuentemente, evaluados, en sucesivas etapas, de tal forma que las conclusiones y recomendaciones derivadas de las tareas de evaluación relativas a cada una de dichas fases deben ir incorporándose progresivamente al diseño del Programa. Ello ha exigido mantener un elevado grado de coordinación entre el equipo de evaluación y los responsables de la programación de los fondos.

En consecuencia, el desarrollo de las tareas de evaluación depende, críticamente, de los avances producidos en la preparación del Programa. En este sentido, hay que señalar que algunos temas clave de la programación no han podido ser abordados hasta un momento postrero dentro del calendario previsto para su presentación, debido a la necesaria consolidación previa de determinados elementos programáticos.

Esta situación ha afectado especialmente a diversos aspectos relacionados con:

- La selección final de las Prioridades de Inversión y la determinación de los tipos de actuaciones: La participación de diversos beneficiarios de los fondos, pertenecientes a distintos niveles administrativos, así como el establecimiento de canales de coordinación efectivos, en aplicación del principio de partenariado y gobernanza multinivel, han asegurado unos altos niveles de complementariedad de la ayuda, pero consumido, a su vez, un mayor tiempo en el establecimiento final de las operaciones susceptibles de recibir cofinanciación.



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Economía y Hacienda  
DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS EUROPEOS



**UNIÓN EUROPEA**  
**Fondo Europeo de Desarrollo**  
**Regional**  
“Una manera de hacer Europa”

Ello ha demorado, por su parte, la definición de los correspondientes indicadores de productividad, vinculados directamente con las operaciones apoyadas en cada Prioridad de Inversión. En particular, se han incorporado en una fase avanzada del Programa actuaciones con un enfoque integrado, inicialmente no previstas, así como otras dependientes de la Administración General del Estado que han alterado la lógica inicial de intervención e invalidado, por tanto, los análisis previos.

- La distribución financiera por Ejes, Prioridades de Inversión y Objetivos Específicos: La elaboración del plan financiero ha estado, igualmente, sujeta a múltiples revisiones y ajustes. Aunque en todo momento se ha asegurado el cumplimiento de los requisitos de concentración temática, la provisionalidad de las cifras ha retrasado la cuantificación de los hitos y metas de los indicadores e impedido abordar, con tiempo suficiente, la coherencia financiera del Programa.
- La elección de los indicadores de resultados idóneos que reflejen adecuadamente el cambio esperado y estén claramente relacionados con el resultado que se pretende conseguir con el Objetivo Específico establecido en cada caso: En este caso, dado que el planteamiento estratégico diseñado en España obedece a un esquema común de Objetivos Específicos contemplados en el Acuerdo de Asociación, ha sido preciso realizar un trabajo dirigido a valorar la capacidad de los sistemas estadísticos regionales y nacional para proveer de indicadores de resultados útiles.

Esta tarea se ha dilatado hasta prácticamente la última quincena previa al envío de los documentos de programación, con la elaboración, por parte de la Autoridad de Gestión, de un “Catálogo de Indicadores de Resultado” general para todos los Programas Operativos. Este



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Economía y Hacienda  
DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS EUROPEOS



UNIÓN EUROPEA  
Fondo Europeo de Desarrollo  
Regional  
“Una manera de hacer Europa”

hecho ha impedido materialmente apreciar la calidad de los indicadores seleccionados, así como los criterios empleados para la previsión de los valores-objetivo.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los beneficios derivados de los atributos de iteratividad e interactividad con que se ha dotado al proceso de evaluación ha contribuido eficazmente en la programación de los fondos ha reducido, pero ha dejado, en contrapartida, unos reducidos márgenes para la redacción completa del Borrador de Informe Final, actualmente en proceso de elaboración y cuya conclusión se estima a lo largo del mes de agosto.

No obstante, cabe adelantar las **siguientes conclusiones**:

- Con relación a la calidad del diagnóstico, se han apreciado unos amplios niveles de cobertura (temática y territorial), la fiabilidad de las fuentes estadísticas empleadas, la utilidad de los indicadores de contexto utilizados y la solidez del análisis DAFO.
- Respecto a la valoración de la estrategia, se ha constatado la coherencia de la lógica de intervención (cadena de causalidad), la pertinencia respecto a los retos nacionales (Position Paper), la consistencia de los objetivos respecto al Acuerdo de Asociación, la complementariedad con otros instrumentos comunitarios de financiación, la capacidad del Programa para generar sinergias y la adecuada integración de los Principios Horizontales.
- En cuanto al análisis de la Coherencia Financiera, además del cumplimiento de las exigencias de Concentración Temática, el estudio preliminar realizado pone de relieve que el Programa ofrece una respuesta eficaz para afrontar las principales debilidades (orientando la inversión hacia los Objetivos Específicos más «resolutivos»), así como la elevada eficiencia en la inversión prevista, debido a la incidencia de efectos de arrastre (cuya cuantificación está en proceso de realización).



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Economía y Hacienda  
DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS EUROPEOS



**UNIÓN EUROPEA**  
**Fondo Europeo de Desarrollo**  
**Regional**  
**“Una manera de hacer Europa”**

- Finalmente, sobre el Sistema de seguimiento, a pesar de las limitaciones señaladas anteriormente, cabe apuntar, al menos, tres consideraciones: el empleo generalizado de los indicadores comunes no encuentra una clara justificación desde el punto de vista de las necesidades de la programación, los indicadores del Reglamento no ofrecen posibilidades suficientes para describir o medir la calidad de la estrategia y es necesaria la definición de indicadores de productividad específicos. La atención a estas apreciaciones facilitan obtener un cuadro de indicadores satisfactorio y proporcionado en relación con las necesidades de seguimiento y evaluación del Programa.

Melilla, 21 de julio de 2014



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**

Consejería de Economía y Hacienda  
DIRECCIÓN GENERAL DE FONDOS EUROPEOS



**UNIÓN EUROPEA**  
**Fondo Europeo de Desarrollo**  
**Regional**  
“Una manera de hacer Europa”

**AVANCE A 21.07.2014**



CIUDAD AUTÓNOMA  
DE  
**MELILLA**



UNIÓN EUROPEA

**Evaluación Ex -  
Ante Estratégica  
del PO FEDER de  
Melilla 2014-2020**

## Índice

<b>1. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Valoración de la amplitud del diagnóstico .....	1
1.2. Análisis de la fiabilidad de las fuentes estadísticas utilizadas .....	6
1.3. Valoración del sistema de indicadores de contexto utilizado .....	7
1.4. Valoración de la calidad del DAFO.....	9
1.5. Aportaciones del equipo evaluador .....	12
1.5.1. <i>Conciliación de la vida personal y laboral.....</i>	<i>12</i>
1.5.2. <i>Posición actual de Melilla respecto a los retos de crecimiento inteligente, sostenible e integrador establecidos por la UE.....</i>	<i>14</i>
1.5.3. <i>Matrices DAFO.....</i>	<i>15</i>
1.6. Seguimiento de las recomendaciones al diagnóstico de la situación de Melilla .....	16

## 1. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

La planificación estratégica de los nuevos Programas Operativos de los Fondos Estructurales en la Ciudad Autónoma de Melilla 2014-2020 se ha iniciado partiendo de un ejercicio de exploración de la situación económica, social y territorial, que ha permitido identificar sus principales necesidades en materia de investigación, desarrollo tecnológico e innovación; tecnologías de la información y de las comunicaciones; tejido empresarial; economía baja en carbono, medio ambiente y riesgos naturales; transporte sostenible e infraestructuras; mercado laboral; riesgo de exclusión y lucha contra la pobreza; y educación y formación.

La Evaluación Ex-Ante debe elevar la calidad de dicho estudio, con diversas aportaciones que enriquezcan la identificación de los problemas existentes, sus causas explicativas y las consecuencias derivadas de los mismos. Sólo a partir de la correcta detección de estas variables será posible proponer objetivos y medidas que contribuyan a su consecución. A tal efecto se ha llevado a cabo un análisis interactivo e iterativo estructurado en dos fases:

- + En primer lugar, la valoración de la versión inicial del diagnóstico y las matrices DAFO y la realización de las consiguientes observaciones.
- + En segundo lugar, tras la revisión del documento inicial, el seguimiento de las recomendaciones realizadas.

### 1.1. VALORACIÓN DE LA AMPLITUD DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico realizado tiene unos **niveles de cobertura muy notable**, que lo convierten en una herramienta útil para conocer los rasgos fundamentales de la Ciudad Autónoma de Melilla.

El mismo se ha estructurado en el análisis específico de las áreas asociadas a cada uno de los Objetivos Temáticos en los que puede intervenir el FEDER, respondiendo a lo establecido en el artículo 5 del *Reglamento (UE) Nº 1301/2013 sobre el Fondo Europeo de Desarrollo Regional*.

TABLA 1. CORRESPONDENCIA ENTRE EL DIAGNÓSTICO REALIZADO Y LAS PRIORIDADES DE INVERSIÓN DEL FEDER

OBJETIVO TEMÁTICO / PRIORIDAD DE INVERSIÓN		GRADO DE ATENCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO DEL PO FEDER DE MELILLA 2014-2020
ESTRATEGIA ECONÓMICA	<b>1 Potenciar la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación</b>	
	1.a) Mejora de las infraestructuras de investigación e innovación (I+I) y de la capacidad para desarrollar excelencia en materia de I+I y fomento de centros de competencia, en especial los de interés europeo	++
	1.b) Promoción de la inversión de las empresas en innovación, el desarrollo de vínculos y sinergias entre empresas, centros de I+D y de educación superior, en especial en desarrollo de productos y servicios, la transferencia de tecnología, la innovación social y las aplicaciones de servicio público, el estímulo de la demanda, la interconexión en red, las agrupaciones y la innovación abierta a través de una especialización inteligente, apoyando la investigación tecnológica y aplicada, líneas piloto, acciones de validación precoz de los productos, capacidades de fabricación avanzada y primera producción en tecnologías facilitadoras esenciales y difusión de tecnologías polivalentes	++
	<b>2 Mejorar el acceso, el uso y la calidad de las TIC</b>	
	2.a) Ampliación de la implantación de la banda ancha y difusión de redes de alta velocidad, apoyo para la adopción de tecnologías emergentes y redes de la economía digital	+
	2.b) Desarrollo de productos y servicios de TIC, comercio electrónico y una mayor demanda de TIC	++
	2.c) Refuerzo de las aplicaciones de las TIC para la administración electrónica, el aprendizaje electrónico, la inclusión electrónica, la cultura electrónica y la sanidad electrónica	+
	<b>3 Mejorar la competitividad de las PYME</b>	
	3.a) Promoción del espíritu empresarial, en particular facilitando el aprovechamiento económico de nuevas ideas e impulsando la creación de nuevas empresas, incluyendo las incubadoras de empresas	++
	3.b) Desarrollo e implementación de nuevos modelos empresariales para las PYME, en particular para su internacionalización	++
	3.c) Apoyo a la creación y la ampliación de las capacidades avanzadas para el desarrollo de productos y de servicios	+
3.d) Apoyo a la capacidad de las PYMEs para participar en procesos de crecimiento e innovación	+	

OBJETIVO TEMÁTICO / PRIORIDAD DE INVERSIÓN		GRADO DE ATENCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO DEL PO FEDER DE MELILLA 2014-2020
ESTRATEGIA AMBIENTAL Y TERRITORIAL	<b>4 Favorecer el paso a una economía baja en carbono en todos los sectores</b>	
	4.a) Fomento de la producción y distribución de energías renovables	++
	4.b) Fomento de la eficiencia energética y el uso de energías renovables por parte de las PYME	+
	4.c) Apoyo de la eficiencia energética y del uso de energías renovables en las infraestructuras públicas, incluyendo los edificios públicos, y en las viviendas	+
	4.d) Desarrollo e implementación de sistemas de distribución inteligentes en las redes de baja y media tensión	
	4.e) Fomento de estrategias de reducción del carbono para todos los tipos de territorio, en particular las zonas urbanas, incluyendo medidas para la promoción de la movilidad urbana sostenible y medidas pertinentes de mitigación y adaptación	+
	4.f) Promoción de la investigación, la innovación y la adopción de tecnologías con bajas emisiones de carbono	+
	4.g) Promoción del empleo de la cogeneración de alta eficiencia de calor y de electricidad basado en la demanda de calor útil	
	<b>5 Promover la adaptación al cambio climático y la prevención y gestión de riesgos</b>	
	5.a) Apoyo a la inversión destinada a la adaptación al cambio climático	++
	5.b) Fomento de la inversión para abordar los riesgos específicos, garantía de resiliencia frente a las catástrofes y desarrollo de sistemas de gestión de catástrofes	++
	<b>6 Proteger el medio ambiente y promover la eficiencia de los recursos</b>	
	6.a) Respuesta a las importantes necesidades de inversión en el sector de los residuos para satisfacer los requisitos del acervo medioambiental de la UE	++
	6.b) Respuesta a las importantes necesidades de inversión en el sector del agua para satisfacer los requisitos del acervo medioambiental de la UE	++
	6.c) Protección, fomento y desarrollo del patrimonio cultural y natural	++
	6.d) Protección y restauración de la biodiversidad, protección del suelo y fomento de servicios de los ecosistemas, incluyendo NATURA 2000 y las infraestructuras ecológicas	++
	6.e) Acción para mejorar el entorno urbano, incluyendo la rehabilitación de viejas zonas industriales y la reducción de la contaminación atmosférica	+
	6.f) Promover tecnologías innovadoras para la mejora de la protección medioambiental y la eficiencia de los recursos en el sector de los residuos, agua, protección del suelo o para la reducción de la contaminación del aire	+
	6.g) Apoyo a la transición industrial hacia una economía más eficiente en el uso de los recursos y promoción del crecimiento verde	+
	<b>7 Promover el transporte sostenible y eliminar los obstáculos en las infraestructuras de red fundamentales</b>	
	7.a) Apoyo a un espacio único europeo de transporte multimodal mediante la inversión en la red transeuropea de transporte (RTE-T)	+
	7.b) Mejora de la movilidad regional mediante la conexión de nudos secundarios y terciarios a las infraestructuras RTE-T	+
	7.c) Desarrollo de sistemas de transporte respetuosos con el medio ambiente y con poca emisión de carbono, incluyendo el transporte fluvial y marítimo y, las conexiones con puertos y multimodales	+
	7.d) Concepción y rehabilitación de una red ferroviaria global, de alta calidad e interoperable	+
	7.e) Desarrollo de sistemas inteligentes y eficaces de distribución, almacenamiento y transporte de gas	

OBJETIVO TEMÁTICO / PRIORIDAD DE INVERSIÓN		GRADO DE ATENCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO DEL PO FEDER DE MELILLA 2014-2020
ESTRATEGIA SOCIAL E INSTITUCIONAL	<b>8 Promover el empleo y favorecer la movilidad laboral</b>	
	8.a) Desarrollo de viveros de empresas y ayuda a la inversión en favor del trabajo por cuenta propia, microempresas y creación de empresas	++
	8.b) Apoyo al crecimiento generador de empleo mediante el desarrollo del potencial endógeno, como parte de una estrategia territorial para zonas específicas, como la conversión de las regiones industriales en declive y la mejora de la accesibilidad y desarrollo de los recursos naturales y culturales	+
	8.c) Iniciativas de desarrollo locales y ayuda a las estructuras que proporcionen servicios de proximidad para crear nuevos puestos de trabajo, cuando tales medidas estén fuera del alcance del Reglamento del FSE	+
	8.d) Inversión en infraestructuras destinadas a servicios públicos de empleo	
	<b>9 Promover la inclusión social y luchar contra la pobreza</b>	
	9.a) Inversión en infraestructura social y sanitaria que contribuya al desarrollo nacional, regional y local, reduzca las desigualdades sanitarias, y transición de los servicios institucionales a los servicios locales	
	9.b) Apoyo a la regeneración física, económica y social de las zonas y comunidades urbanas y rurales desfavorecidas	
	9.c) Ayuda a las empresas sociales	
	<b>10 Inversión en la educación, el desarrollo de las capacidades y el aprendizaje permanente mediante el desarrollo de las infraestructuras de educación y formación.</b>	
Inversión en la educación, el desarrollo de las capacidades y el aprendizaje permanente mediante el desarrollo de las infraestructuras de educación y formación.		



ÓPTIMO



ADECUADO



INSUFICIENTE

Fuente: Elaborado por Regio Plus.

Así, **todos los posibles campos de actuación del FEDER han sido contemplados en el diagnóstico** a través de los diferentes indicadores de contexto utilizados y asociados a los factores de desarrollo. De forma más desagregada, si, como se recoge en la Tabla 1, se valora la información estadística en la medida en que da cobertura a la información requerida para las Prioridades de Información se observa que el 80% de dichas prioridades han sido tomadas en consideración. No obstante, en el marco de los Objetivos Temáticos 8, 9 y 10 se observa una orientación prioritaria hacia la identificación de las necesidades de intervención en el marco del FSE, más que en el del FEDER.

El estudio se basa en el empleo de información estadística y la revisión de documentos e informes a nivel regional y estatal, tales como diagnósticos regionales anteriores de carácter estratégico y temático, además de planes territoriales a nivel regional y suprarregional. Este último aspecto resulta especialmente relevante en cuanto permite la identificación de las principales prioridades regionales en los próximos años desde un punto de vista estratégico en el marco de las cuales se desarrollarán los proyectos cofinanciados en el PO FEDER de Melilla 2014-2020.

La información estadística utilizada contiene datos relevantes de las principales áreas que afectan a la cohesión económica, social y territorial: la situación regional en I+D+i, de las TICs, del tejido empresarial, de la economía baja en carbono, el medio ambiente y los principales riesgos naturales, el transporte sostenible, el empleo y la movilidad laboral, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, y la formación y la educación.

En consecuencia, el diagnóstico realizado se caracteriza por la amplia cobertura que ha permitido identificar en cada uno de los casos las principales potencialidades de la región, así como los déficits más relevantes que, con posterioridad, supondrán el elemento fundamental en torno al cual definir la estrategia de intervención.

Sin embargo, en determinadas áreas existe cierta capacidad de mejora. Así, por ejemplo:

- + En el ámbito de la I+D+i (OT 1) se considera oportuno incidir en dos aspectos: un **seguimiento de la Estrategia de Especialización Inteligentes regional (RIS3)**, con el fin de contrastar los resultados obtenidos y reforzar la coherencia del diagnóstico y la puesta en valor de la eco-tecnología que puede constituir un referente en distintos Objetivos Temáticos.
- + El uso y la calidad de **las TIC** (OT 2) no aborda la situación **en la enseñanza**. El INE en la serie estadística *Tecnología de la información en la enseñanza no universitaria* que abarca de 2002 a 2012 aporta información a nivel regional que permite llevar a cabo este análisis.
- + En el marco de los Objetivos Temáticos 8 a 10 sería conveniente recoger **información adicional que permita perfilar el estado de situación en lo que respecta a los ámbitos**

**de intervención del FEDER.** Así, por ejemplo, valorar la dotación de infraestructuras destinadas a servicios públicos de empleo, sociales y sanitarias, así como educativas.

- ✦ Finalmente, **mejorar la integración del principio de igualdad de oportunidades en el diagnóstico**, mediante la incorporación en el apartado específico de igualdad de oportunidades de un análisis de la situación en lo relativo a la conciliación de la vida laboral y familiar.

En todo caso, el importante trabajo realizado tiene como resultado la generación de un **documento completo que constituirá la base para la definición de una estrategia adecuada para el período de programación 2014-2020.**

## 1.2. ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DE LAS FUENTES ESTADÍSTICAS UTILIZADAS

El diagnóstico elaborado denota un conocimiento adecuado de las principales fuentes estadísticas existentes con incidencia en la Ciudad Autónoma de Melilla. De cara a asegurar la consistencia y fiabilidad de la información proporcionada, **Regio Plus** ha contrastado los datos utilizados mediante su consulta, revisión y verificación de los mismos.

La información contenida en el diagnóstico se caracteriza por su **accesibilidad y concentración**. La misma procede del Sistema Estadístico Europeo y Nacional (abarcando cerca del 55,1% de las variables empleadas y todos los ámbitos de análisis), pero también de las publicaciones sectoriales realizadas periódicamente por los diferentes Ministerios del Gobierno de España (15,9%), de la Ciudad Autónoma de Melilla (11,6%) u otros (14,5%) –ver Tabla 2–.

**TABLA 2. FUENTES ESTADÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE CONTEXTO EMPLEADOS**

	EUROSTAT	INE	MINISTERIOS (GOBIERNO DE ESPAÑA)	CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA	OTRAS FUENTES ESTADÍSTICAS
Introducción	+	+			
Investigación, Desarrollo e Innovación	+	+			+
Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones	+	+			
Tejido empresarial	+	+			+
Diagnóstico ambiental, transición hacia una economía baja en carbono y principales riesgos naturales		+	+	+	+
Transporte sostenible e infraestructuras			+	+	+
Empleo y movilidad laboral	+		+		
Inclusión social y reducción de la pobreza	+				
Educación y formación	+				

Fuente: Elaborado por Regio Plus Consulting, S.L.

De este modo queda garantizada la **homogeneidad y especificidad de los datos** para la ciudad autónoma.

Como incidencia señalar, únicamente que se han identificado algunos mapas o planos para los que no se ha especificado la fuente, por lo que sería conveniente incluir dicha información con la finalidad de facilitar su posterior seguimiento.

Además, destacan dos elementos complementarios que marcan la calidad de la información: la **continuidad** y la **actualidad** de las variables consideradas.

La mayor parte de los datos proceden de series de periodicidad anual, cuyo último dato disponible corresponde a las anualidades 2011 a 2013 (en torno al 61%). A este respecto, en el momento de la evaluación se había publicado información más actualizada en el ámbito del mercado de trabajo, por lo que se ha procedido a la actualización de la misma, que alcanza hasta la anualidad 2013.

Desde otro punto de vista, y de cara a facilitar la lectura de la información gráfica y cuantitativa incorporada al análisis de diagnóstico, sería conveniente especificar en todas las tablas, gráficos, mapas, etc., el año o la serie temporal a la que corresponde los datos, dado que en el 23,2% de los casos no se hace explícita dicha información, pese a que la lectura del texto puede llevar a deducir su ubicación temporal.

Finalmente, todas las fuentes empleadas presentan un rasgo adicional: la **claridad** en la definición de las variables, que facilita su interpretación en el texto del diagnóstico regional.

Esta fórmula, en consecuencia, ofrece notables ventajas a medio plazo en la medida en que facilita el seguimiento de la evolución del entorno socioeconómico, así como futuros ejercicios de evaluación del Programa y de su incidencia sobre el contexto.

### 1.3. VALORACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE CONTEXTO UTILIZADO

La calidad del diagnóstico depende de los atributos de los indicadores de contexto recopilados. La selección realizada cubre todos los ámbitos analizados ofreciendo una descripción realista y consistente de la realidad socioeconómica regional.

Estos, en general, garantizan la bondad de los resultados obtenidos, gracias a sus siguientes atributos:

- ✦ Están **estrechamente relacionados con los fenómenos que pretende medir**. En todos los ámbitos abordados se ha concretado una batería de indicadores que permite dibujar un perfil de la realidad de la región.

- + Resultan **pertinentes**, puesto que se refieren a factores clave de desarrollo territorial.
- + Son **cuantificables y comparables** con otros ámbitos territoriales. En todos los casos se recoge la información a nivel de la Ciudad Autónoma, pero también los referentes nacionales y de la propia Unión Europea, lo que permite una interpretación global de la información.
- + Son **fácilmente interpretables** y accesibles a la comprensión de los ciudadanos.
- + Son **revisables o actualizables** (de periodicidad frecuente o con escaso desfase temporal). La mayoría de los indicadores tienen una periodicidad anual, como mínimo, y pueden considerarse actualizados si tenemos en cuenta que casi el 50% de la información data de 2012 ó 2013.
- + Finalmente, el conjunto de indicadores utilizado asegura el **equilibrio y simetría** entre las posibles dimensiones y ámbitos considerables por la programación.

A pesar de la calidad del sistema de indicadores de contexto utilizados, la Evaluación también ha proporcionado recomendaciones destinadas a paliar carencias puntuales.

- + En particular, la desagregación por sexo de los indicadores empleados, que permitirá asegurar una integración óptima del principio horizontal de igualdad de oportunidades en el análisis del contexto.

Si bien el análisis de contexto ha incorporado la dimensión de género en un apartado específico relativo a las mujeres en el mercado laboral, se echa en falta un apoyo estadístico del mismo o bien la desagregación por sexo de la información en el propio desarrollo del análisis. Por ejemplo resulta especialmente patente este déficit en lo relativo al mercado laboral (tasas de actividad, empleo y desempleo), así como el uso de nuevas tecnologías, la formación y educación, o la inclusión social son claros ejemplos de indicadores con información desagregada por sexo cuyo análisis puede poner de manifiesto la existencia de brechas de género.

- + Al igual, con el fin de alinear el diagnóstico con los retos fundamentales dimanantes de la estrategia Europa 2020 (EU2020) para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador, resultaría interesante la obtención de los valores cuantificados actuales de los indicadores de la Estrategia Europa 2020 para identificar claramente la situación de partida de la región en tales aspectos.

La conclusión final que se obtiene es que el diseño del sustrato estadístico que acompaña a la programación del PO FEDER para la Ciudad Autónoma de Melilla reúne las necesarias características de **fiabilidad, pertinencia, actualización y compatibilidad** que exige el seguimiento y la evaluación del Programa Operativo, en pos de altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

#### 1.4. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL DAFO

El diagnóstico realizado ha aportado suficientes elementos de juicio para identificar las principales debilidades y fortalezas de la Ciudad Autónoma de Melilla, así como las amenazas y oportunidades que pueden afectar al sistema socioeconómico. De hecho, los resultados alcanzados se han traducido en un esquema DAFO para cada una de las estrategias en las que se estructura el diagnóstico y en el marco de las cuales se desarrollan los respectivos Objetivos Temáticos, en el que se recogen de forma diferenciada las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

En consecuencia, se han elaborado 6 matrices DAFO en las que se identifican un total de 26 debilidades, 17 amenazas, 18 fortalezas y 22 oportunidades y que abarcan las temáticas de I+D+i, TICs, tejido empresarial, empleo y movilidad, inclusión social, y formación y educación.

La *consistencia global* del DAFO queda garantizada por tres elementos de referencia:

- + La *coherencia territorial y sectorial* del mismo, fundamentada en el análisis comparado con el DAFO recogido en el Borrador del Acuerdo de Asociación y con el realizado en el marco de otros planes/programas con vigencia en el período 2014-2020.

En todo caso, dada la finalidad última del presente ejercicio, se observa una menor profundidad en la temática con respecto a los DAFO sectoriales existentes. Además, el equipo evaluador ha detectado la ausencia de matriz DAFO en los ámbitos de economía baja en carbono, cambio climático y prevención de riesgos, medio ambiente y transporte sostenible que han sido elaborados e incorporados en el apartado 1.5 del presente informe. Con ello, finalmente, las matrices DAFO ascienden a un total de 10 (con la inclusión de 39 debilidades, 28 amenazas, 26 fortalezas y 31 oportunidades).

- + Por su parte, la *coherencia temporal* parte de la comparativa con el esquema DAFO del anterior PO FEDER de Melilla 2007-2013, estructurado en trece ámbitos (localización espacial y territorio; población y demografía, I+D; estructura y desarrollo económico; recursos humanos y mercado de trabajo; naturaleza y medio ambiente; infraestructuras de transporte; energía; educación; sanidad; igualdad de oportunidades, cooperación fronteriza; y eficiencia administrativa) en el marco de los cuales se detectaron 29 debilidades, 17 amenazas, 27 fortalezas y 22 oportunidades.

El análisis comparado de dichos cuadros permite comprobar la coherencia de la identificación de los puntos fuertes y débiles observados en ambos momentos, por cuanto que se aprecia una evolución lógica (la mayor parte de ellos continúan vigentes), además de aflorar debilidades y amenazas adicionales relacionadas, sobre todo, con las dificultades derivadas de la situación de crisis económica que afecta a

Melilla y sus efectos sobre la actividad económica, el tejido productivo y su competitividad, la I+D+i y el mercado de trabajo, entre otros.

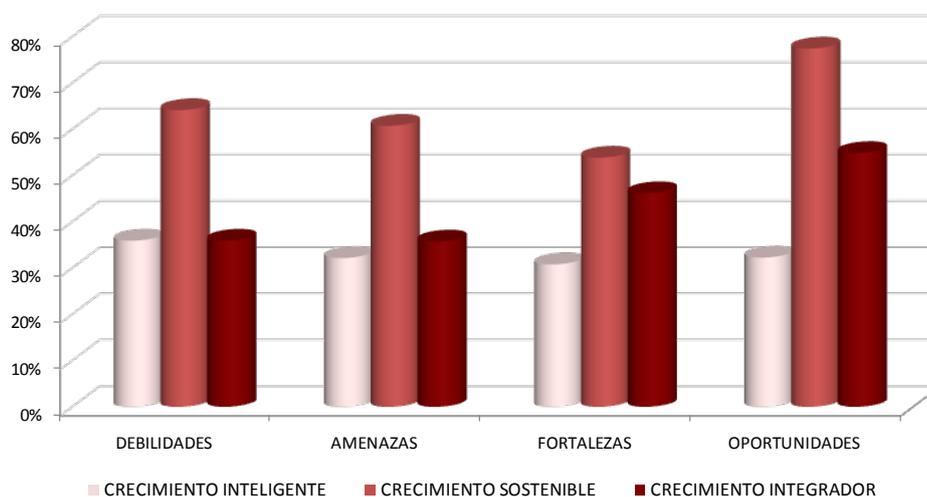
No obstante, se ha detectado algún elemento presente en el anterior período de programación se identificaban en el DAFO, que el equipo evaluador considera que siguen teniendo vigencia, como es la particularidad de la *inmigración* en la Ciudad Autónoma, donde la interculturalidad es una manifiesta oportunidad que, tiene, no obstante, una clara dificultad en la integración efectiva de la población inmigrante, particularmente ilegal, en el mercado laboral. De hecho, pese a que en 2013 el 15,1% de la población melillense es extranjera, únicamente el 9,9% de la población ocupada tiene esta condición.

- + La vinculación de la matriz DAFO al planteamiento estratégico de la *Estrategia Europa 2020*.

La estructuración del análisis DAFO, en base a los Objetivos Temáticos definidos en el artículo 9 del *Reglamento (UE) Nº 1303/2013*, anticipa una vinculación directa con los objetivos de la Estrategia Europa 2020 (crecimiento inteligente, sostenible e integrador). No obstante, un análisis más detallado permite ampliar la ramificación de efectos directos e indirectos de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas más allá de dicha vinculación.

El análisis realizado por **Regio Plus** permite concluir la particular afección de las mismas al crecimiento sostenible (Gráfico 1), considerando tanto la sostenibilidad económica como la sostenibilidad medioambiental. Ello unido a la significación del crecimiento integrador pone de relieve los negativos efectos de la situación de crisis económica que abarca ya un total de 6 años, ya referidos anteriormente.

**GRÁFICO 1. VINCULACIÓN DE LOS COMPONENTES DE LAS MATRICES DAFO A LOS OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA EUROPA 2020**



Fuente: Elaborado por Regio Plus Consulting.

De acuerdo con ello, la construcción de las matrices DAFO han facilitado una **aproximación rigurosa a la situación de partida de la Ciudad Autónoma de Melilla**, así como a sus disparidades territoriales, sectoriales, ambientales y sociales. Por consiguiente, su configuración se juzga de forma **positiva**, de acuerdo con las valoraciones de la Tabla 3.

No obstante, existen ciertas áreas en las que tiene cabida cierto perfeccionamiento:

- + No se ha dotado de una dimensión cuantitativa el análisis de las debilidades y fortalezas de la matriz DAFO, si bien en el análisis de contexto previo se ha aportado la información estadística que soporta las conclusiones recogidas en el esquema. Por ello la recomendación del equipo evaluador se restringe a su incorporación al esquema DAFO.
- + Si bien de forma global el análisis puede calificarse de completo tras las aportaciones del equipo evaluador, inicialmente se detectó la ausencia de esquema DAFO que contribuyesen a identificar las necesidades de intervención en los ámbitos de energía, cambio climático y riesgos naturales, medio ambiente y transporte sostenible e infraestructuras.

En conclusión, el análisis DAFO presenta un perfil de la realidad socioeconómica de Melilla, estableciendo una categorización de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades orientada por Objetivos Temáticos, lo que permite una clara identificación de aquellas que constituyen el ámbito de intervención del FEDER, constituyéndose en el

sólido soporte sobre el que se procederá a la definición de la estrategia de intervención del Programa Operativo.

**TABLA 3. VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL DAFO**

ATRIBUTOS	CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
EXPLÍCITO	+++	ÓPTIMO	Las fortalezas y debilidades se encuentran claramente identificadas
CLARO	+++	ÓPTIMO	No existen ambigüedades en su definición, con la única salvedad de la presencia puntual de algunas indefiniciones en las condiciones de fortaleza u oportunidad, como la disponibilidad y el potencial que supone la biomasa en el marco de la producción agraria.
RIGUROSO	+++	ÓPTIMO	Aporta una imagen "fidel" de los ámbitos de intervención, relacionando los mismos con los Objetivos Temáticos definidos en el Reglamento (UE) N° 1013/2013 para los Fondos Estructurales y los objetivos de la Estrategia Europa 2020.
COMPLETO	+++	ÓPTIMO	Aunque inicialmente se han detectado lagunas en este sentido (ausencia de matrices DAFO en los ámbitos de energía, cambio climático y riesgos naturales, medio ambiente, y transporte), se ha procedido a su mejora, generando una estructura DAFO completa que cubre la totalidad de prioridades de intervención posibles del PO, especificando debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades por cada OT. Podría enriquecerse con las conclusiones derivadas de los análisis adicionales propuestos por el equipo evaluador.
MEDIBLE	+	MEJORABLE	No se incluyen indicadores como soporte cuantitativo del DAFO, si bien tales referencias cuantitativas están recogidas explícitamente a lo largo del análisis de contexto realizado.
SÓLIDO	++	ADECUADO	Se identifican las fuentes de información en el diagnóstico en prácticamente todos los casos y se ha establecido un sistema de participación de los agentes implicados en aplicación del principio de asociación que ha permitido su participación activa en la elaboración del diagnóstico y la identificación de las necesidades de intervención.

Fuente: Elaborado por Regio Plus

## 1.5. APORTACIONES DEL EQUIPO EVALUADOR

### 1.5.1. Conciliación de la vida personal y laboral

Por lo que respecta a la **conciliación entre la vida laboral y familiar**, la información recogida en el módulo 2010 sobre conciliación entre la vida laboral y la familiar de la EPA, realizado por INE y Eurostat, pone de manifiesto que las posibilidades de conciliación de la vida familiar y laboral en Melilla se encuentran por debajo a la media nacional, con un recurso mayoritario a tales posibilidades por parte de la población femenina. Muestra de ello son los siguientes datos:

- + Es muy inferior a la media el porcentaje de personas que tienen parte de la responsabilidad, al menos, en la fijación de su horario (4,45%, frente al 11,87% en España). Esta cifra resulta particularmente relevante en el caso de la población femenina (9,51% frente a 2,10%).

- + Asimismo, es claramente inferior el porcentaje de personas que pueden organizar su jornada laboral con la finalidad de tomarse días libres por razones familiares (18,17% en Melilla y 42,71% en España). En este contexto, destaca la escasa diferencia que existe entre quienes pueden hacerlo independientemente de que sean hombres o mujeres, circunstancia muy similar a la de España en su conjunto.
- + Las diferencias son, sin embargo, menores en lo relativo a la población con al menos un hijo menor de 8 años que están ocupados o que no estándolo hayan trabajado en algún momento desde el nacimiento de su hijo menor han reducido su jornada laboral, que asciende en Melilla al 10,04%, frente al 12,37% del conjunto del país.
- + Es también algo inferior (2,18 puntos porcentuales) el porcentaje de personas que se hacen cargo de personas dependientes. En este caso, la diferencia fundamental está en el papel desempeñado en esta tarea por la población femenina que abarca el 87,9% del total (siendo el valor nacional del 64,7%).
- + Sin embargo, el recurso a servicios de cuidado para atender a los niños pequeños son superiores en 1,37 puntos porcentuales a la media nacional, alcanzando el 16,04%.

El camino por recorrer resulta significativo si tenemos en cuenta las dificultades existentes en la materia. La situación en el mercado laboral dista mucho de ser igualitaria entre hombres y mujeres: los cambios que acontecidos en las formas de vida familiares, en los roles desempeñados, etc., están imponiendo la necesidad de buscar nuevas fórmulas para atender a las nuevas necesidades de las personas y de los colectivos.

En este marco, la conciliación de la vida personal, familiar y profesional afecta tanto a las mujeres como a los hombres. Sin embargo, las mujeres continúan teniendo más dificultades para hacer compatibles las demandas que exige el ámbito profesional y el privado y las que recurren en mayor medida a las medidas para la conciliación (Tabla 42).

**TABLA 4. INDICADORES DE LA CONCILIACIÓN ENTRE LA VIDA FAMILIAR Y LABORAL EN LA CIUDAD AUTÓNOMA DE MELILLA POR SEXO (2010)**

	ESPAÑA (TOTAL)	MELILLA		
		TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Personas entre 16 y 64 años con al menos un hijo que usan servicios de cuidado	14,67	16,04	12,94	18,44
Personas entre 16 y 64 años que se han hecho cargo regularmente de la atención de personas dependientes	8,65	6,47	1,6	10,78
Asalariados entre 16 y 64 años que fijan su horario de trabajo, aunque sea parcialmente	11,87	4,45	9,51	2,1
Asalariados entre 16 y 64 años que pueden organizar su jornada laboral para contar con días libres por razones familiares	42,71	18,17	17,51	19,6

*Fuente: Módulo 2010 sobre conciliación entre la vida laboral y la familiar (EPA), INE.*

### 1.5.2. Posición actual de Melilla respecto a los retos de crecimiento inteligente, sostenible e integrador establecidos por la UE

Europa 2020 es la estrategia de crecimiento de la UE para la próxima década, con la que se pretende salir más fuerte de la crisis económica y financiera que afecta a todo el continente. Propone tres prioridades que se refuerzan mutuamente:



+ **Crecimiento inteligente:** desarrollo de una economía basada en el conocimiento y en la innovación.



+ **Crecimiento sostenible:** promoción de una economía que haga un uso más eficaz de los recursos, que sea más verde y competitiva.



+ **Crecimiento integrador:** fomento de una economía con alto nivel de empleo que tenga cohesión social y territorial.

Estas prioridades representan la dirección que deben ir tomando los distintos Programas cofinanciados por los Fondos EIE y su seguimiento se realizará a través de los indicadores recogidos en la Tabla 1. El diagnóstico y análisis DAFO a realizar debe servir también para conocer la situación actual de Melilla respecto a dichos indicadores, de cara a valorar el esfuerzo pendiente por hacer en los próximos años.

TABLA 5. OBJETIVOS CUANTIFICADOS CON INDICADORES DE LA ESTRATEGIA EUROPA 2020

INDICADOR	OBJETIVO 2020	SITUACIÓN ESPAÑA	SITUACIÓN MELILLA
Tasa de empleo entre 20 y 64 años	75%	59,3% (2012)	49,4%
Gasto en I+D sobre el PIB	3%	1,33% (2011)	0,14%
Emisión de gases de efecto invernadero	20% inferior a los niveles de 1990	23%	134,5%
Porcentaje de energías renovables	20%	15,1% (2011)	-
Eficiencia energética	Aumento del 20%	7,7% (2010)	-
Tasa de abandono escolar prematuro	10%	24,9% (2012)	34,7%
Porcentaje de la población de 30-34 años con estudios de nivel terciario	40%	40,1% (2012)	20,7%
Población en riesgo de pobreza o exclusión social	Reducción 20 mill. de personas	28,2%	41,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de fuentes estadísticas oficiales.

A tales efectos, se observa que la situación en la Ciudad Autónoma de Melilla presenta una importante necesidad de avance en todos los ámbitos para la consecución de los objetivos establecidos para 2020, al tiempo que se reduzca el diferencial con respecto al referente de España.

### 1.5.3. Matrices DAFO

El equipo evaluador ha procedido a la valoración de las matrices DAFO elaboradas, procediendo a su complementación en aquellos puntos en los que se han detectado posibles mejoras como consecuencia de los análisis comparativos realizados.

Asimismo, se han incorporado cuatro matrices adicionales en los ámbitos de economía baja en carbono, cambio climático y riesgos naturales, medio ambiente y transporte.

#### a) Situación en materia energética (Objetivo Temático 4)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déficit energético como consecuencia de su consideración de "isla", derivada de la situación geográfica de la Ciudad.</li> <li>- Modelo energético altamente consumidor de energías no renovables de elevado coste que producen un importante impacto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incertidumbre respecto a la política de incentivos públicos para las energías renovables.</li> <li>- Encarecimiento de los recursos energéticos.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación del Plan de Movilidad Urbana Sostenible de Melilla.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda social creciente a favor de la eficiencia energética y las fuentes renovables.</li> <li>- Grandes posibilidades de fomentar el uso de energías renovables por condiciones económicas y climáticas.</li> </ul>

#### b) Situación respecto al cambio climático y riesgos naturales (Objetivo Temático 5)

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de las emisiones de GEI.</li> <li>- Elevada incidencia en las emisiones de la producción de energía eléctrica, la incineración de residuos y el tráfico rodado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Episodios ocasionales de lluvia de carácter torrencial, que pueden provocar inundaciones.</li> <li>- Posibilidad de períodos de sequía.</li> <li>- Riesgos naturales de carácter sísmico y erosión.</li> <li>- Consecuencias derivadas del cambio climático, como el retroceso de la playa.</li> <li>- Falta de tecnología I + D aplicada a los servicios públicos de carácter medioambiental.</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja contaminación atmosférica debido a las condiciones naturales del territorio y a la escasez de industrias potencialmente contaminantes; y a los reducidos focos contaminantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de tecnologías menos contaminantes.</li> </ul>

**c) Situación ambiental (Objetivo Temático 6)**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predominio de suelo urbanizado.</li> <li>- Escasez de suelo, que limita especialmente su crecimiento.</li> <li>- Escasez de recursos hídricos y persistencia, además, de las pérdidas de agua en la red de distribución.</li> <li>- Deficiencias en la recogida de residuos domiciliarios.</li> <li>- Deficiencias en la recogida y eliminación de residuos peligrosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intensa presión antrópica sobre el territorio de Melilla.</li> <li>- Pérdida de biodiversidad; peligro de especies animales y vegetales por construcción de infraestructuras.</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de dos zonas catalogadas como Lugares de Interés Comunitario (LIC), que albergan la mayor riqueza de recursos naturales y de biodiversidad de Melilla.</li> <li>- Flora y fauna ricas, características de la ciudad.</li> <li>- Playas en un estado excelente y con una elevada calidad de las aguas de baño marinas.</li> <li>- Servicios de depuración de agua que abarca al conjunto de la población melillense.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gran potencial para el sector turístico con atractivos culturales y naturales en los alrededores.</li> <li>- Mejora de la conciencia política y social sobre la conservación y mejora del patrimonio y la sostenibilidad.</li> <li>- Integración del medio ambiente en las políticas sectoriales.</li> </ul>

**1.6. SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES AL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE MELILLA**

La Evaluación Ex - ante, entendida como un proceso interactivo e iterativo cuyo objetivo es propiciar la mejora del Programa y de su capacidad para lograr sus objetivos de forma gradual y progresiva, plantea como un ejercicio imprescindible el seguimiento efectivo de las recomendaciones realizadas en el marco de la programación.

Por ello, el equipo evaluador ha llevado a cabo un ejercicio de seguimiento y justificación de la atención a las recomendaciones realizadas en cada una de las fases de la elaboración del PO FEDER de Melilla 2014-2020.

En lo que respecta a la elaboración del análisis de contexto y la construcción de la matriz DAFO las principales recomendaciones se concretaron en un total de 8 que abarcan todos

los aspectos examinados anteriormente. Como se puede observar en la Tabla 6, se constata una amplia consideración de las observaciones planteadas, que ha permitido superar la deficiencia inicialmente detectada.

TABLA 6. SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN EX - ANTE

RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN		RESPUESTA	GRADO DE ATENCIÓN
AMPLITUD	Profundizar en el análisis en algunos ámbitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las TIC en el ámbito de la educación no universitaria</li> </ul>	++
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Conciliación de la vida personal y laboral</li> </ul>	++
SISTEMA DE INDICADORES	Desagregar por sexo en los indicadores empleados	Además la información adicional en términos de conciliación, se ha profundizado en el análisis de la brecha de género, particularmente en el ámbito del mercado laboral (población activa, población ocupada y población desempleada) –apartados 7.3.2. y 7.3.3. –.	++
	Actualizar los indicadores para los que existe información disponible más reciente	Se ha procedido a la actualización de los indicadores del mercado laboral para los que se ha publicado recientemente la información relativa a la anualidad 2013.	++
	Obtener los valores cuantificados actuales de los indicadores de la Estrategia Europa 2020 para identificar claramente la situación de partida de la región en tales aspectos	Se ha incluido un capítulo específico que recoge la propuesta del equipo evaluador en la que se deja constancia de la situación de Melilla en relación con los indicadores de la Estrategia Europa 2020 (capítulo 10).	++
DAFO	Integración de matrices DAFO para los Objetivos Temáticos 4, 5, 6 y 7	Se ha incluido un apartado adicional en los capítulos corrientes del análisis de diagnóstico con las correspondientes matrices DAFO propuestas por el equipo evaluador (apartados 5.3 y 6.2).	++
	Cuantificación a través de indicadores	Se ha considerado suficiente la inclusión en el texto del análisis de diagnóstico de la información estadística detallada de la que se derivan las conclusiones en términos de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que recoge en DAFO, entiendo que la inclusión de la información estadística complicaría su lectura.	-
	Inclusión de debilidades y fortalezas derivadas de análisis complementarios propuestos para la mejora del diagnóstico	Se ha procedido a una revisión de los análisis DAFO ampliando los mismos, de acuerdo con las recomendaciones realizadas por el equipo evaluador.	++



CORRECCIÓN DE LA DEFICIENCIA DETECTADA



CONSIDERACIÓN DE LA OBSERVACIÓN CON CORRECCIÓN PARCIAL DE LA DEFICIENCIA



FALTA DE CONSIDERACIÓN DE LA RECOMENDACIÓN

Fuente: Elaboración propia de Regio Plus

RegioPlus  
Consulting 

[www.regioplus.eu](http://www.regioplus.eu)

C/ San Diego 15  
28801 Alcalá de Henares  
Madrid

T. +34 91 883 80 08  
F. +34 91 879 88 19

Gta. Fernando Quiñones s/n  
41940 Sevilla

T. +34 95 415 42 68

Rue Louis Scutenaire 7/8  
B - 1030 Bruselas

T. +32 (0) 2 742 25 80