

Taller Formativo

Programación estratégica y diseño de Estrategias de Desarrollo Local para Grupos de Acción Local

04 de junio de 2021
Plataforma digital
10.00h-15.00h



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Financiado por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural



RRN RED
RURAL
NACIONAL

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

Contenidos

- 1. Conceptos básicos en seguimiento y evaluación
- 2. Tipos de indicadores: vínculo con objetivos
- 3. ¿Cómo establecer las metas?
- 4. Las claves para el establecimiento del sistema de seguimiento
- 5. La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continúa. El Plan de Evaluación: ¿en qué detenerse?

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Las bases de una buena programación estratégica
Estructura del proceso y vínculo entre etapas
Contenido y características esenciales de una buena EDL



Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Las bases de una buena programación estratégica
Estructura del proceso y vínculo entre etapas
Contenido y características esenciales de una buena EDL



SESIÓN 3
VIERNES
04/06/21

Contenido y características esenciales de una buena EDL

Las bases de una buena programación estratégica
Estructura del proceso y vínculo entre etapas
Contenido y características esenciales de una buena EDL

EDL construida SOBRE LA EXPERIENCIA PREVIA

- ✓ Proceso cíclico y sistemático
- ✓ Interrelación de ejercicios de evaluación final y diseño de la estrategia futura
- ✓ Comenzar reflexionando sobre la EDL pasada:
- ✓ ¿Logró los objetivos? ¿qué funcionó bien?
- ✓ ¿Qué puede mejorarse?

Una gestión adecuada comprende un proceso cíclico y sistemático que ha adquirido diversas denominaciones según el ámbito en el que se ha aplicado. Se habla con frecuencia del ciclo de mejora continua, ciclo de Shewart, ciclo de Deming o ciclo PDCA (correspondiente a las siglas en inglés de Plan, Do, Check, Act), representado por el siguiente esquema:



PLANIFICAR lo que se pretende alcanzar, incluyendo con ello la incorporación de las observaciones a lo que se viene realizando.

HACER o llevar adelante lo planeado.

VERIFICAR que se haya actuado de acuerdo a lo planeado, así como los efectos del plan.

ACTUAR a partir de los resultados a fin de incorporar lo aprendido, lo cual es expresado en observaciones y recomendaciones.

Fuente: Manual técnico de apoyo para la elaboración de las EDL LEADER en Andalucía 2014-2020

Contenidos

- 1. Conceptos básicos en seguimiento y evaluación
- 2. Tipos de indicadores: vínculo con objetivos
- 3. ¿Cómo establecer las metas?
- 4. Las claves para el establecimiento del sistema de seguimiento
- 5. La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continúa. El Plan de Evaluación: ¿en qué detenerse?

Empezamos por recordar las definiciones..

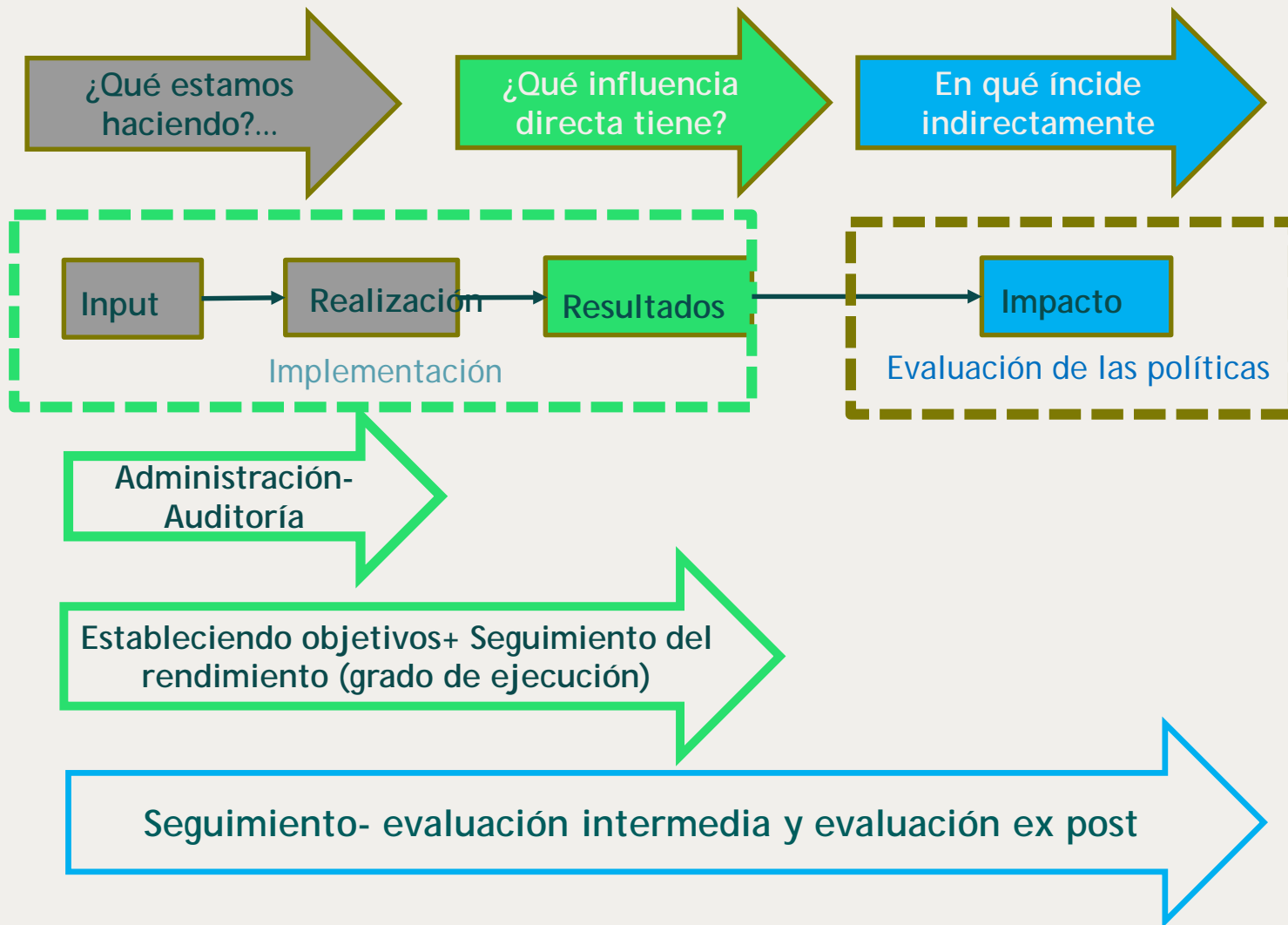
¿Hemos logrado cumplir los objetivos previstos? ¿Qué resultado e impacto tiene nuestra intervención?

- ⇒ **SEGUIMIENTO:** tarea continua de revisión e inventario sistemático. Examen regular de recursos (€), actividades realizadas (outputs) y resultados obtenidos (outcomes).
- ⇒ **EVALUACIÓN:** valoración de las intervenciones de acuerdo con sus resultados e impactos y con las necesidades que pretende satisfacer.



Fuente: Comisión Europea. Guía DLP orientada a resultados en las zonas de pesca. FARNET.

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/farnet/files/publication/farnet-g11_results-oriented-clld_es.pdf

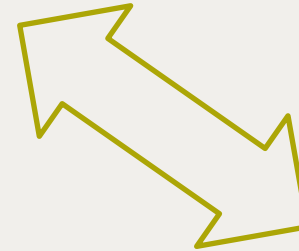
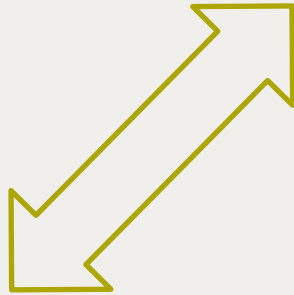


- Las 3 piezas clave del proceso de evaluación:



- ¿Qué evaluamos?: análisis clave

LÓGICA DE INTERVENCIÓN
EDL
OBJETIVOS- ACTUACIONES



PREGUNTAS DE
EVALUACIÓN
PLANTEADAS

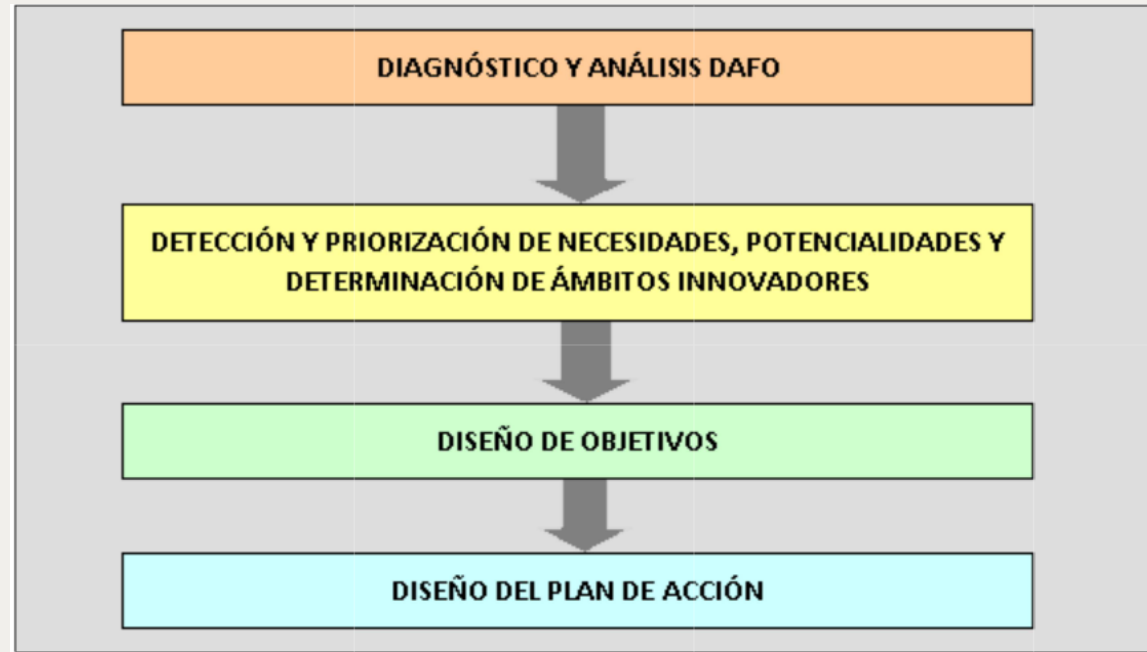


SISTEMA DE INDICADORES
COMUNES Y ESPECÍFICOS

La lógica de intervención

Vínculo lógico que existe entre:

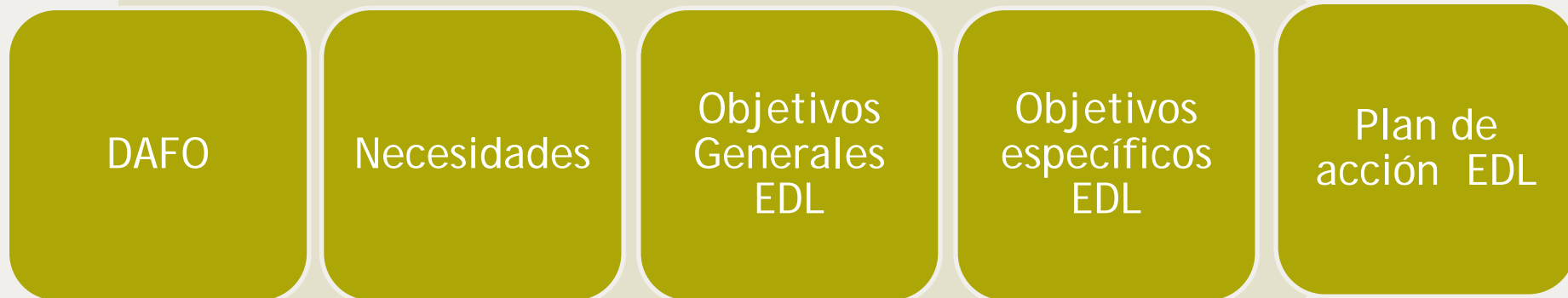
- ❖ el **problema** al que se pretende hacer frente (o el objetivo que se persigue),
- ❖ los factores subyacentes **causantes** del problema
- ❖ y las diferentes políticas disponibles (o las **acciones**) para abordar el problema o lograr el objetivo.



Manual técnico de apoyo para la elaboración de las EDL LEADER en Andalucía 2014-2020

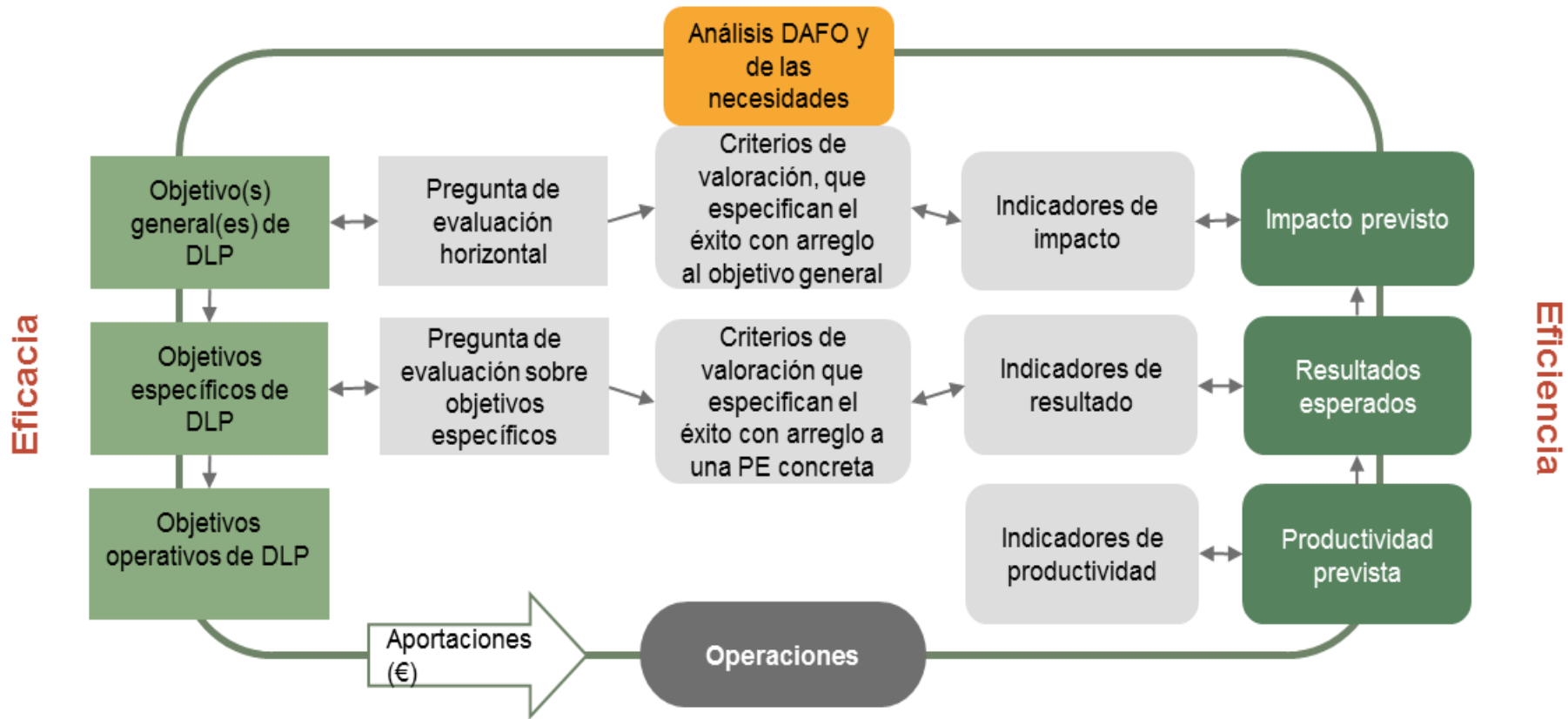
http://adegua.com/wp-content/uploads/2016/07/2016_7_18_ManualTecnico_deapoyoEDL_v2.pdf

Camino que sigo en el diseño de la EDL:



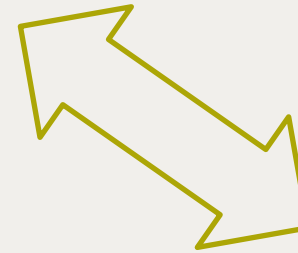
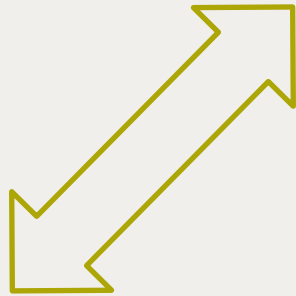
La evaluación sigue el **camino inverso** a partir de las actuaciones, se pregunta: ¿se han logrado los objetivos? ¿Se ha respondido a las necesidades? ¿se ha hecho frente a los problemas?

Objetivos a escala de la UE para el periodo 2014-2020

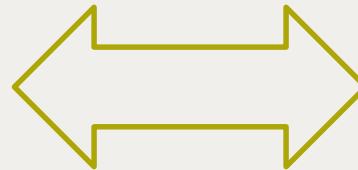


Fuente: COMISIÓN EUROPEA - Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, Unidad C.4 (2017): *Directrices. Evaluación del LEADER/DLP*, Bruselas
https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld_es

LÓGICA DE INTERVENCIÓN
EDL
OBJETIVOS- ACTUACIONES



PREGUNTAS DE
EVALUACIÓN
PLANTEADAS



SISTEMA DE INDICADORES
COMUNES Y ESPECÍFICOS

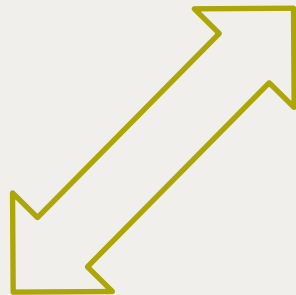
Último paso:
respondo a
las PE



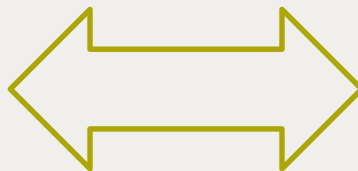
Primer paso:
las formulo y defino
términos para
contestarlas

LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN: principio y fin del proceso

LÓGICA DE INTERVENCIÓN
EDL
OBJETIVOS- ACTUACIONES



PREGUNTAS DE
EVALUACIÓN
PLANTEADAS



SISTEMA DE INDICADORES
COMUNES Y ESPECÍFICOS



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

Contenidos

- 1. Conceptos básicos en seguimiento y evaluación
- 2. Tipos de indicadores: vínculo con objetivos
- 3. ¿Cómo establecer las metas?
- 4. Las claves para el establecimiento del sistema de seguimiento
- 5. La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continúa. El Plan de Evaluación: ¿en qué detenerse?

De objetivos SMART



A indicadores RACER

Indicador

Herramienta que mide el logro de un objetivo, una movilización de recursos, un output logrado o una variable de contexto (económica, social y ambiental).

Tiene que estar de acuerdo con el criterio **RACER**

R

Relevant

Relevante. Estrechamente vinculado a las necesidades atendidas, no demasiado ambicioso, midiendo la cosa adecuada.

A

Accepted

Aceptado, Por ejemplo: por la comunidad, las partes interesadas, etc.

C

Credible

Creíble para los que no son expertos, sin ambigüedad y fácil de interpretar

E

Easy

Fácil de medir y de controlar (posibilidad de recopilar datos a precio accesible)

R

Robust

Robusto. ¿Continuarán siendo útiles y no estarán sujetos a manipulación?



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

¿Cómo identificar si los indicadores definidos en el sistema de seguimiento son de calidad?

Son **CLAROS**,
precisos e
inequívocos

NO dan lugar a
INTERPRETACIONES
diferentes

Son **VÁLIDOS**,
miden realmente
lo que quieren
medir

Se refieren a
variables
MENSURABLES

Existe un **NÚMERO**
SUFICIENTE de
indicadores para
conocer realmente el
desempeño de la
actuación

Las personas
implicadas declaran
que los **CONSIDERAN**
ÚTILES



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

¿Cómo construir adecuadamente un indicador?

El indicador debe ir acompañado de:

DEFINICIÓN: describe qué elemento o característica se medirá (sin expresar cómo debe evolucionar).

FUENTE: Fundamental por razones de transparencia

SITUACIÓN DE PARTIDA (Baseline):
Situación inicial sobre la que se medirán los indicadores. Proporciona la base para el establecimiento de objetivos realistas.

OBJETIVO FINAL (target), así como la fecha en que se prevé que se alcance.

HITOS (Milestone): Situaciones intermedias para ayudar a controlar el progreso hacia el logro del objetivo a largo plazo. Expresados en términos que sean comparables a la situación de partida y al objetivo



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

Indicadores de CONTEXTO

Asociados al Contexto
(territorio, región, estado en
el que se desarrollo el plan /
programa / intervención)

Indicadores de OUTPUT

Indicadores de RESULTADO

Asociados
al Plan / Programa /
Intervención

Indicadores de IMPACTO



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales

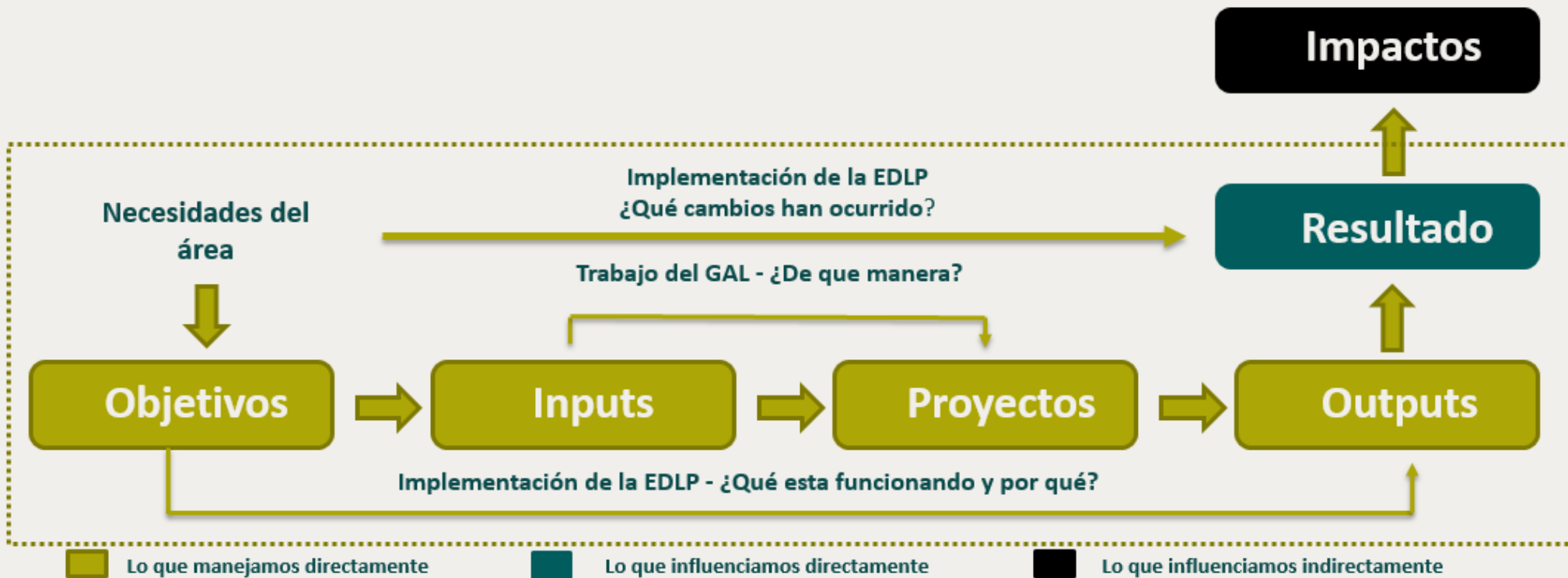


GOBIERNO
DE ESPAÑA

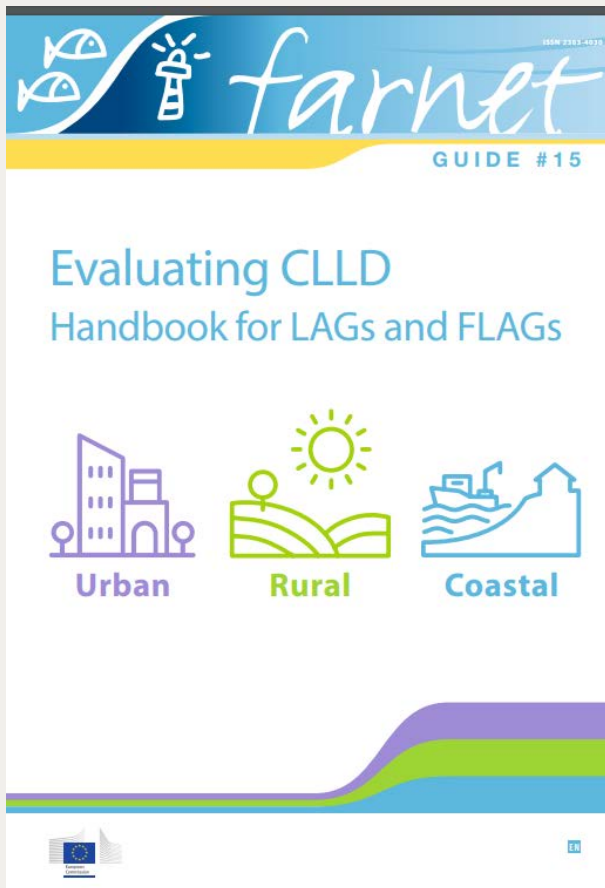
MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL



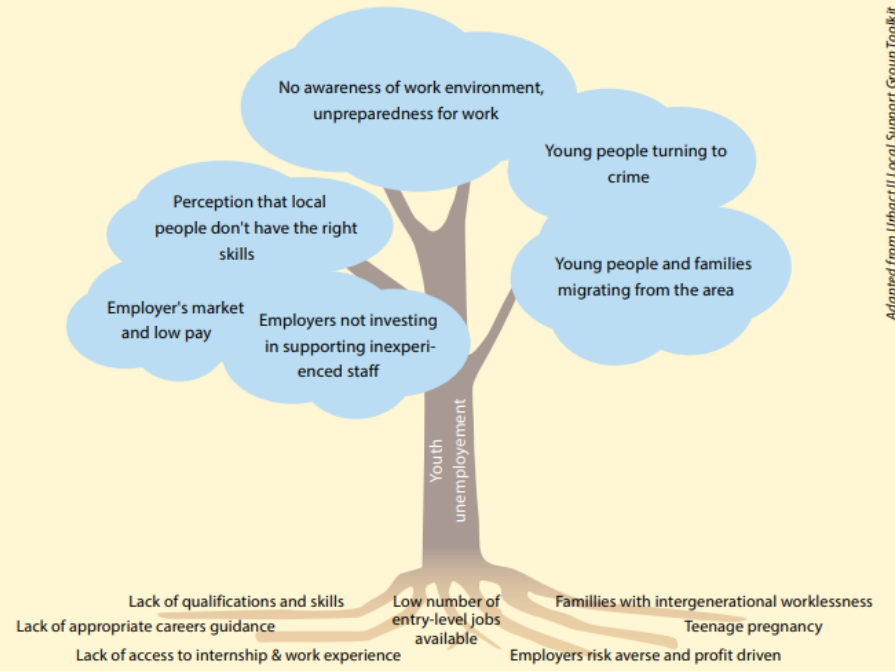
Fuente: Guía FARNET, Evaluación del DLP: Manual para los GAL y los GALP



Fuente: Guía Evaluación FARNET

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/farnet/files/publication/en_farnetguide15_0.pdf

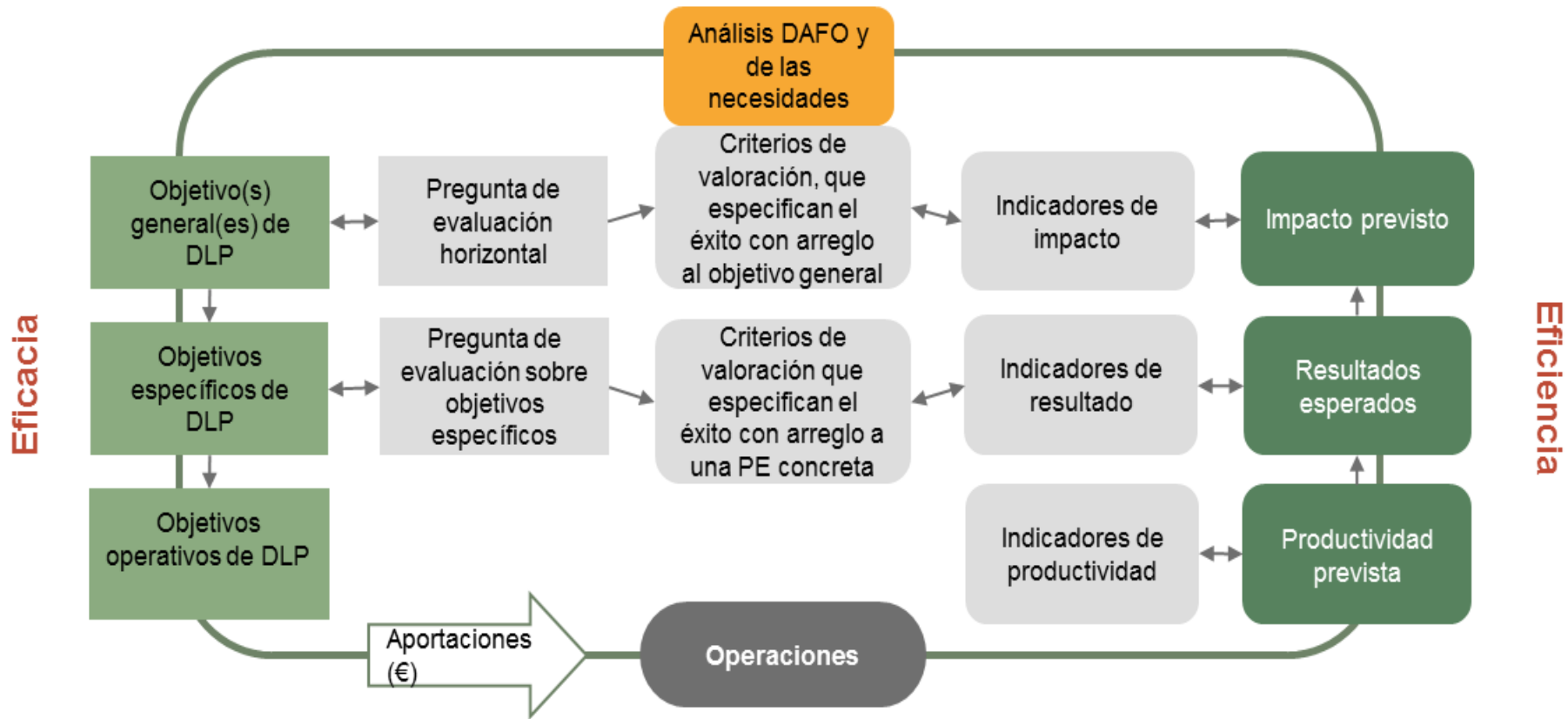
Using a problem tree to identify needs and develop objectives



Above is an example of how intervention logic can be developed based on a "problem tree" from which solutions to the problems can be proposed, and subsequently translated into objectives with expected outputs and results.

Adapted from Urbact II Local Support Group Toolkit

Objetivos a escala de la UE para el periodo 2014-2020



Fuente: COMISIÓN EUROPEA - Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, Unidad C.4 (2017): *Directrices. Evaluación del LEADER/DLP*, Bruselas

https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld_es

Contenidos

- 1. Conceptos básicos en seguimiento y evaluación
- 2. Tipos de indicadores: vínculo con objetivos
- 3. ¿Cómo establecer las metas?
- 4. Las claves para el establecimiento del sistema de seguimiento
- 5. La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continúa. El Plan de Evaluación: ¿en qué detenerse?

Consejos para estimar ETAPAS y META

1. **Análisis detallado de partida de los indicadores** (comprensión exacta de qué mido y en qué unidades) para los que voy a calcular etapas y metas. Aclarar posibles dudas o diferentes interpretaciones.

2. Es necesario tener claridad sobre **otras fases del proceso de planificación**

- ✓ El detalle de las intervenciones que contribuyen a cada indicador: la meta será la suma de lo que cada medida aporta. Se analiza en la lógica de intervención.
- ✓ Una primera propuesta de plan financiero, con el mayor detalle/ desagregación posible.

4. El apoyo de un equipo evaluador con **experiencia en indicadores** puedes ser muy útil.

5. La necesidad de **conocer muy bien la EDLP**, y su contexto de desarrollo

Consejos para estimar ETAPAS y META

PRIMERO: Tratar de definir un **COSTE UNITARIO** (€/ unidad física) para cada indicador de ejecución.

- 1. **Analizo cada MEDIDA / ACTUACIÓN individualmente**: necesito el mayor detalle de ¿qué se prevé hacer y cómo?
 - Grupo objetivo/ beneficiarios
 - Elegibilidad/ principios de criterios de priorización
 - Importes de ayuda máxima, si los hubiera.
 - Formas de ayuda: ayuda, inversión...
- 2. **Análisis del histórico**: ¿Se ha desarrollado este tipo de intervención antes? (periodo 07-13, periodo14-20): analizar los costes unitarios y también la desviación entre objetivos y realizaciones que habido en el pasado.
- 3. **Estimaciones de agentes relevantes** u otras posibles referencias (programas similares: Interreg, otros fondos, H2020..)

RETOS en la estimación de etapas y metas:

El **reto de planificar a largo plazo**: ¿y si hay cambios en el contexto? ¿y si evoluciona el perfil de los beneficiarios o de la tipología de proyectos?

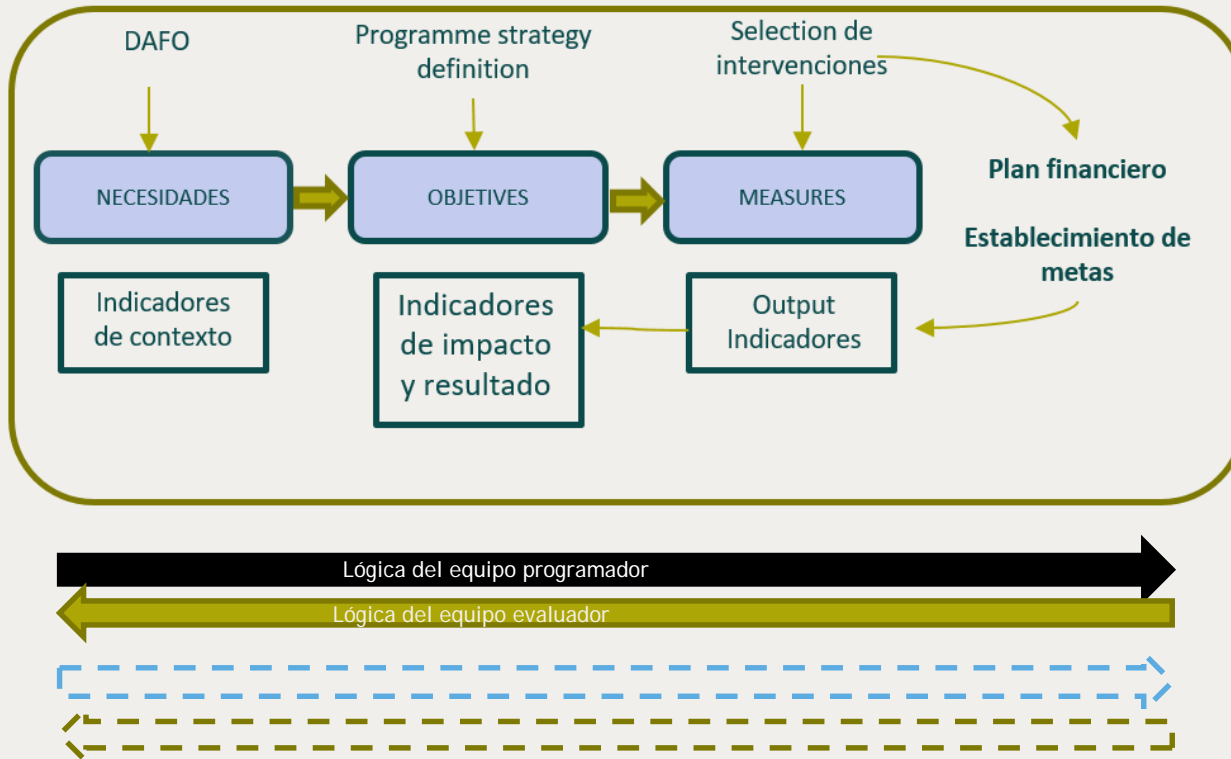
- ✓ Prever un calendario de revisión.
- ✓ Registrar todo el proceso de cálculo y las asunciones que se han tomado, por si es necesario valorar si se siguen cumpliendo.
- ✓ Conviene automatizar al máximo los cálculos para que los cambios o análisis de escenarios sean sencillos.

El **reto de estimar metas realistas**, ni muy ambiciosas e inalcanzables ni demasiado bajas.

Valoración necesidad vs meta definida: La definición de los METAS puede dar lugar a re-pensar el presupuesto...Y es necesario volver a empezar.

Hay un vinculo entre la lógica de intervención y la definición de etapas y metas

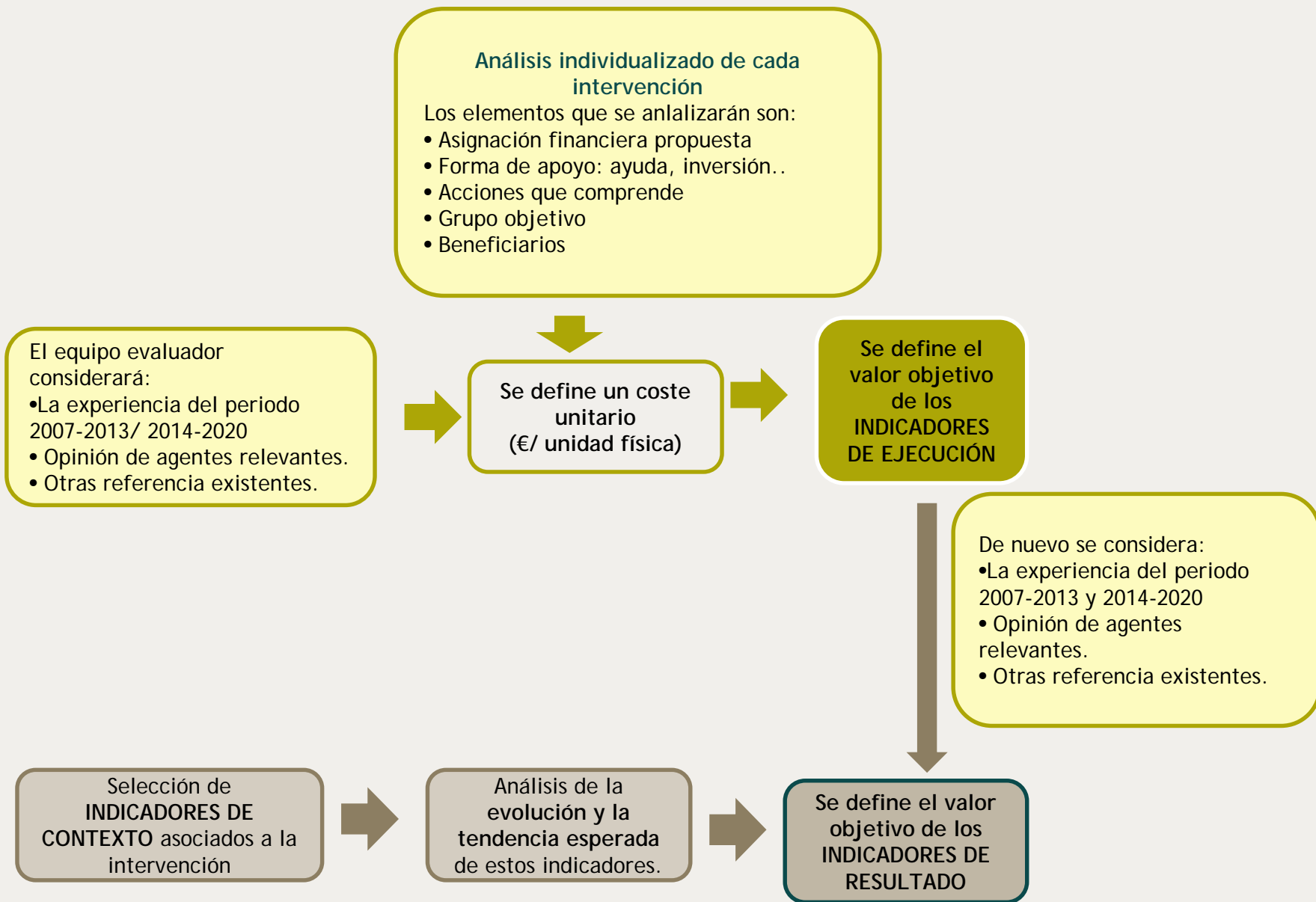
Vínculo entre la lógica de intervención y la definición de etapas y metas



Este proceso puede seguirse varias veces:

- ✓ Valoración de la coherencia de la lógica de intervención.
- ✓ ¿Son las metas coherentes con las necesidades y objetivos previstos?
- ✓ Coherencia presupuestaria: ¿es el presupuesto suficiente para alcanzar los objetivos previstos en respuesta a las necesidades identificadas?

Continua ida y vuelta del proceso!



Contenidos

- 1. Conceptos básicos en seguimiento y evaluación
- 2. Tipos de indicadores: vínculo con objetivos
- 3. ¿Cómo establecer las metas?
- 4. Las claves para el establecimiento del sistema de seguimiento
- 5. La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continúa. El Plan de Evaluación: ¿en qué detenerse?

Es preciso asegurar desde el inicio que todos los indicadores elegidos son **medibles** en el momento en que lo necesito. Para ello conviene preguntarnos las siguientes cuestiones:

- ❖ ¿Qué datos exactos necesito registrar para calcular el indicador?
- ❖ ¿En qué momento se debe llevar el registro?
- ❖ ¿Cómo se registrarán para garantizar que pueden utilizarse de forma sencilla?
- ❖ ¿Quién se encargará de registrarlos?
- ❖ ¿Qué cálculos adicionales debo hacer para alimentar los indicadores?

Además, es muy importante que el sistema cuente con un **número de indicadores limitado**: no muy extenso y que no sea complejo de medir durante el desarrollo de la EDL, ni tampoco demasiado limitado que deje objetivos de nuestra EDL sin indicador asociado.

Por último, otro aspecto importante es **fijar metas**: para medir los progresos en la consecución de los objetivos, más allá de establecer indicadores asociados, es necesario definir metas claras, que especifiquen en términos cuantitativos o cualitativos qué es lo que pretende lograr.

1º Registro continuo de algunas variables vinculadas a cada uno de los proyectos apoyados o promovidos por los GDR

Base esencial sobre la que pivota el sistema de seguimiento y a partir de la cual se pueden cuantificar la mayoría de los indicadores propuestos:

- datos identificativos del expediente,
- datos financieros del proyecto,
- datos territoriales de dónde se desarrolla el proyecto,
- tipo de promotor,
- tipología de actuación
- Etc.

2º Los indicadores propuestos no requieren en ningún caso cálculos complejos.

Se tienen que considerar desde el momento de inicio de la EDL para que las variables requeridas se comiencen a registrar desde el comienzo.

Contenidos

- 1. Conceptos básicos en seguimiento y evaluación
- 2. Tipos de indicadores: vínculo con objetivos
- 3. ¿Cómo establecer las metas?
- 4. Las claves para el establecimiento del sistema de seguimiento
- 5. La necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación continúa. El Plan de Evaluación: ¿en qué detenerse?

CONTENIDO DEL PLAN DE EVALUACIÓN

1.OBJETIVOS Y FINALIDAD

2.GOBERNANZA Y
COORDINACIÓN

3.TEMAS Y ACTIVIDADES
DE EVALUACIÓN

4.DATOS E INFORMACIÓN

5.CALENDARIO

6.COMUNICACIÓN

7.RECURSOS



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



RRN RED
RURAL
NACIONAL

EFICIENCIA: medios frente a resultados

Relación óptima entre los recursos empleados y los resultados obtenidos para lograr un objetivo a través de una intervención. La eficiencia aborda la cuestión de si habría sido posible obtener unos efectos mayores con el mismo presupuesto, o de si se habrían podido obtener los mismos efectos con un coste inferior

Recursos presupuestarios utilizados entre la cantidad de efectos obtenidos.

EFICACIA: resultados frente a objetivos

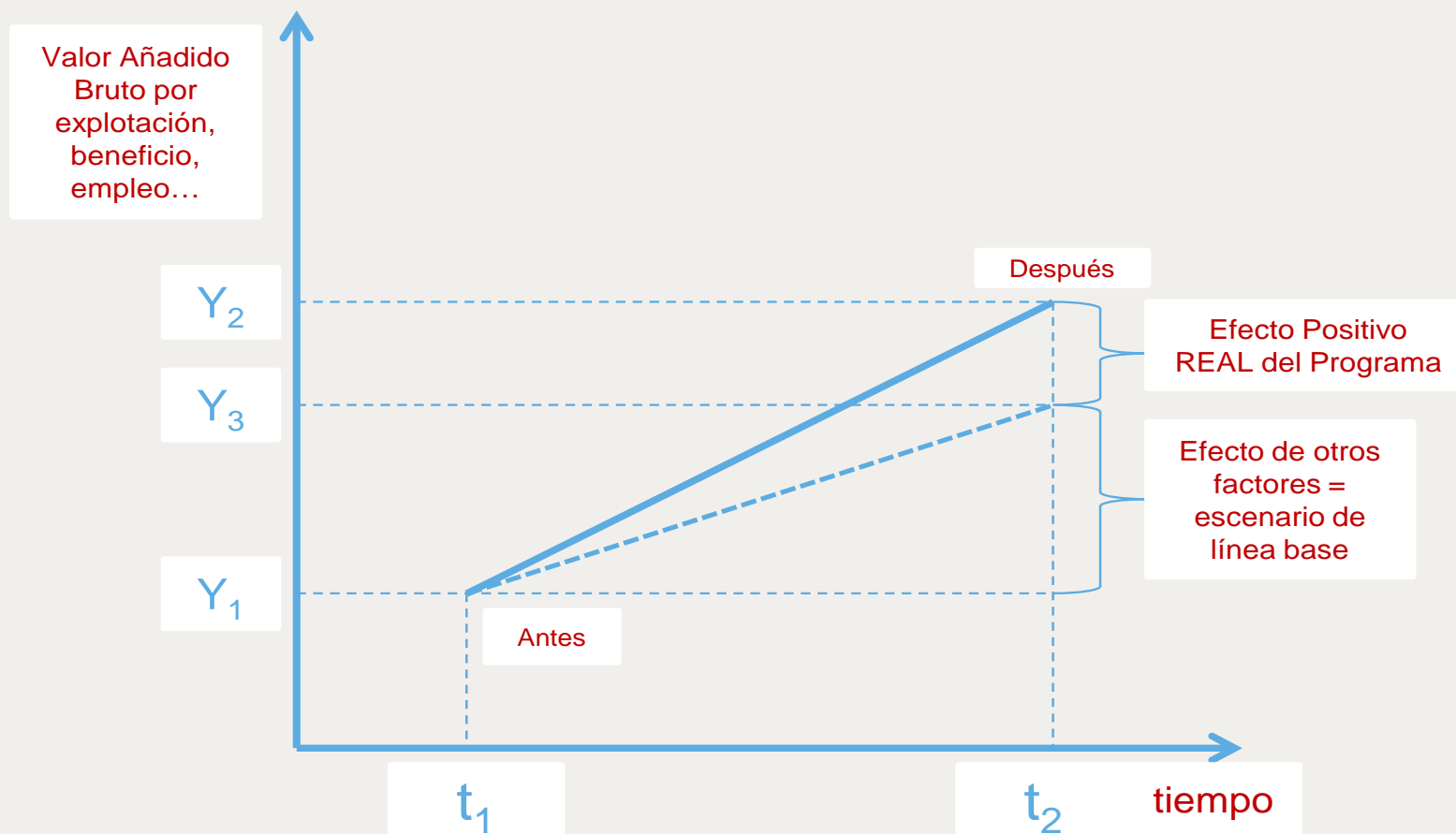
El grado en que se consiguen los objetivos que persigue una intervención.

Un indicador de eficacia se calcula como la relación entre un indicador de producto, resultado o impacto y un objetivo cuantificado.

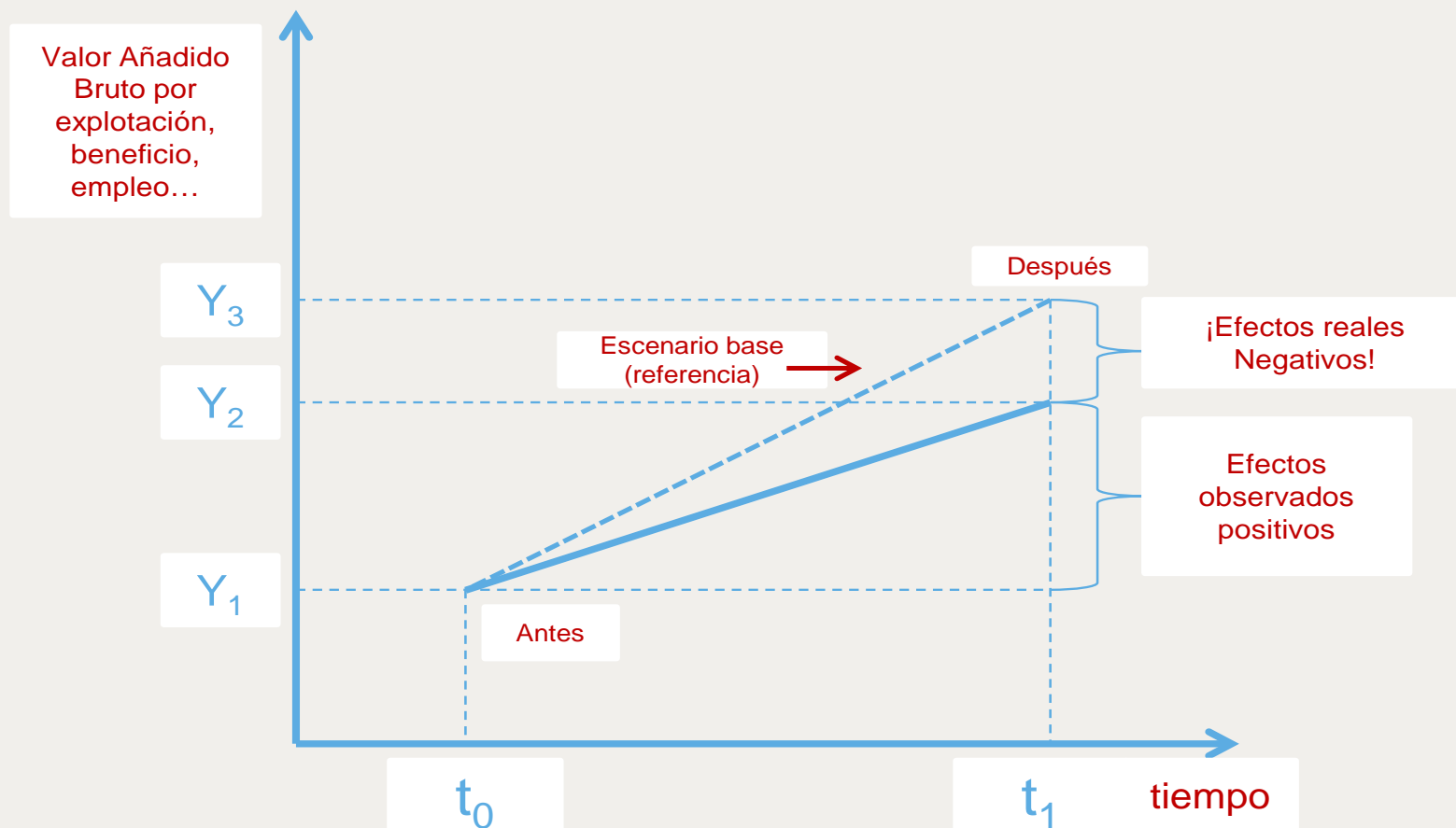
Distinguir y considerar los **DISTINTOS TIPOS DE EFECTOS** que se pueden producir en distintos ámbitos (sociales, económicos, ambientales) y:

- POSITIVOS o NEGATIVOS (efectos en dirección contraria a la esperada)
- DIRECTOS / INDIRECTOS (peso muerto, efecto palanca; efecto multiplicador, efecto desplazamiento)
- ESPERADOS / INESPERADOS
- Efectos transversales: sinergias entre medidas

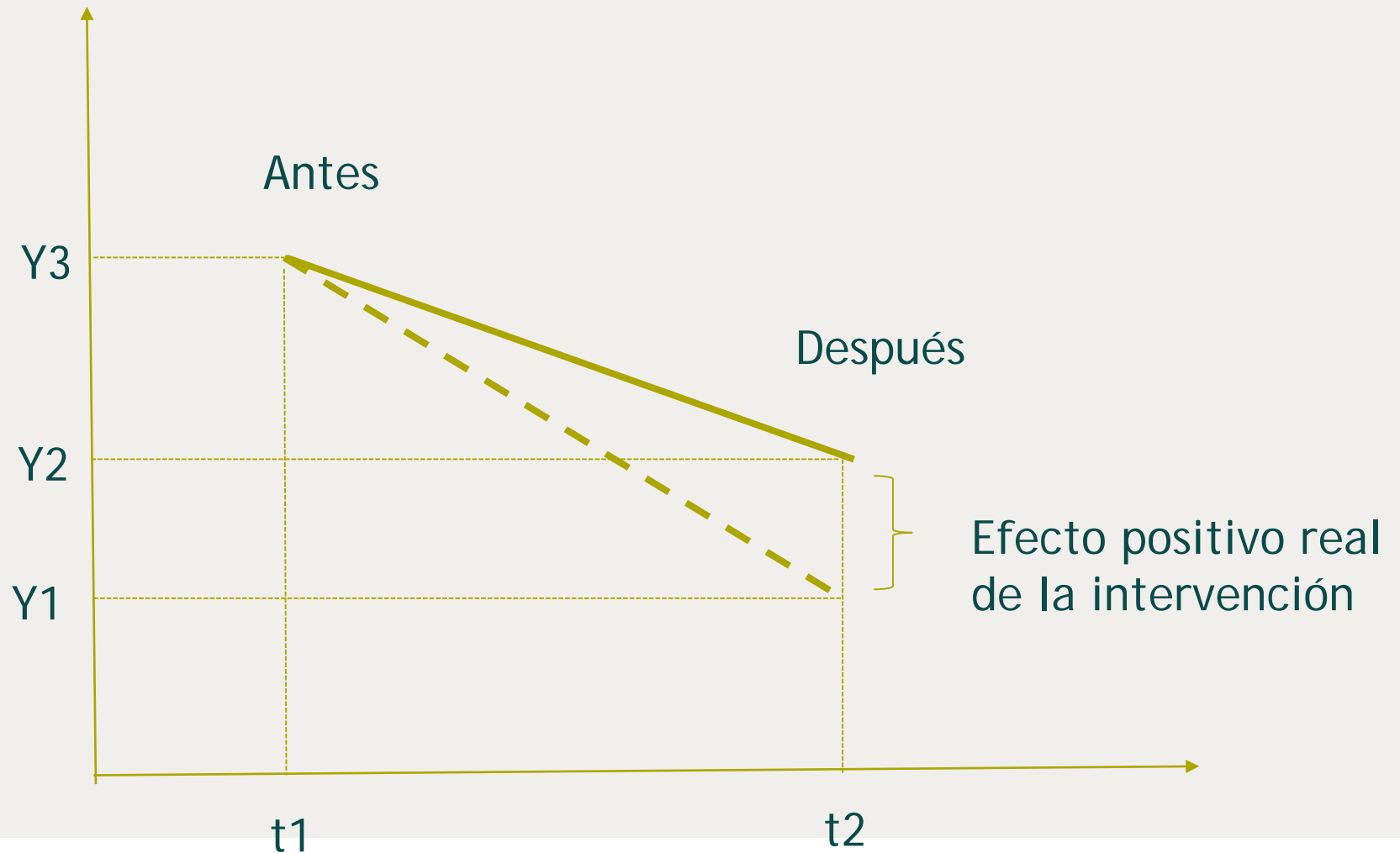
Principales retos en la medición de resultados: el efecto real de la EDL no es directamente observable!



Principales retos en la medición de resultados: el efecto real de la EDL no es directamente observable!



Principales retos en la medición de resultados: el efecto real de la EDL no es directamente observable!



La necesidad de definir estrategias flexibles que puedan adaptarse al cambio

- ✓ Diseño con la suficiente flexibilidad : no definir en la estrategia de forma demasiado rígida los tipos de proyectos o beneficiarios, garantizar que se deja espacio para una respuesta local ante emergencias, así como para la innovación
- ✓ Establecer previsiones de revisión y procedimientos de modificación
- ✓ Comunicación continua, compromiso y acuerdo de la Autoridad de gestión

Documento claro y sintético (en anexos todo lo que no sea esencial)

¿La EDL diseñada contempla y permite integrar adecuadamente todos los principios LEADER?



Importancia y utilidad del seguimiento y de la evaluación

PROCESO DE APRENDIZAJE Y MEJORA CONTINUA: CALIDAD DE LA EDL y TRABAJO DEL GRUPO

ORIENTACIÓN MÁS PRECISA DE LA INTERVENCIÓN: MAYOR EFICIENCIA

BASE DE ANÁLISIS SÓLIDA PARA EL DISEÑO FUTURO EDL

DEMOSTRAR AVANCES Y LOGROS Y VALOR AÑADIDO DE LEADER

PARTICIPACIÓN Y DINAMIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

RENDICION DE CUENTAS TRANSPARENCIA

CANAL DE COMUNICACIÓN CON LA AG Y LA CE



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN



RRN RED RURAL NACIONAL

¡¡Muchas gracias por la atención!!

Perrine Deschellette
Red2Red



Red2Red Consultores S.L.
C/ María Pedraza, 30 Planta 3ª.
28039 - Madrid
Tlf 91 550 11 70
www.red2red.net
red2redconsultores@red2red.net

TALLER DE FORMACIÓN

Programación estratégica y
diseño de
Estrategias de Desarrollo Local
para Grupos de Acción Local

#EsRuralEsVital



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL