



# DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca

## Seis fichas prácticas

**1** Desarrollar objetivos estratégicos

**2** Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables

**3** Recabar datos y gestionar la información

**4** Adoptar un enfoque orientado a los resultados

**5** Evaluar el rendimiento del GALP

**6** Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca

**Autores:**

Urszula Budzich-Tabor con la contribución de: Lily Hoo, Valdis Kudiņš, Kees Manintveld, Morten Kvistgaard, Petri Rinne, Angelos Sanopoulos.

**Producción:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Contacto:**

FARNET Support Unit  
Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brussels  
+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Editor:**

Comisión Europea, Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca. Director General.

**Cláusula de exención de responsabilidad:**

Aunque la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca es responsable de la producción total de la publicación, no lo es de la exactitud, contenido u opiniones expresados en los artículos. La Comisión Europea, a menos que se indique lo contrario, no ha aceptado o aprobado de ninguna manera las opiniones que se incluyan en esta publicación y las declaraciones que en ella aparecen no deben considerarse como manifestación de las opiniones de la Comisión o de la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca. La Comisión Europea no garantiza la exactitud de la información incluida en esta publicación y la Comisión o cualquier otra persona que actúe en su nombre declina toda responsabilidad del uso que se pueda hacer de esta revista.

ISBN 978-92-79-60767-7  
ISSN 2363-4049  
doi:10.2771/120589

# Introducción

Uno de los nuevos elementos de los programas de financiación de la UE para el período 2014-2020 es su mayor énfasis en los **resultados**. Todos los actores que participan en la ejecución de los programas de la UE deben ser conscientes, por tanto, de la necesidad de **planificar, obtener, medir y demostrar los resultados**.

Esto se aplica también al desarrollo local participativo (DLP) que se implementa en las zonas de pesca con el apoyo del Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP). El objetivo de esta guía es, pues, ayudar a los grupos de acción local de pesca (GALP) a centrarse aún más en los resultados durante todo el proceso de diseño e implementación de sus estrategias de desarrollo local (EDL).

Teniendo en cuenta el hecho de que los GALP se encuentran en diferentes fases de preparación y/o aplicación de sus EDL, y que por tanto puede que tengan que centrarse en diferentes aspectos de la consecución de resultados, la presente guía consiste en una **serie de fichas informativas** que se pueden consultar de manera individualizada.

Las Fichas informativas de la 1 a la 4, presentan de manera conjunta la «**lógica de intervención**», que explica la conexión existente entre las necesidades de la zona, los objetivos estratégicos, los resultados, los indicadores, las metas cuantificables, la información que se tiene que recoger y analizar, y las actividades sobre el terreno. Al final de la Ficha informativa 4 se aporta una ficha Resumen que presenta ejemplos de algunos de los elementos básicos de la lógica de intervención en dos tipos diferentes de GALP.

- **FICHA INFORMATIVA 1: «Desarrollar objetivos estratégicos»**. Esta ficha es particularmente relevante para los GALP que se encuentren en las primeras fases de desarrollo de sus estrategias, o que estén pensando en mejorar o revisar sus objetivos. Explica cómo hacer que los objetivos sean SMART (buenos objetivos) y sugiere herramientas que podrían ayudar a los GALP a desarrollar objetivos que estén mejor adaptados a las necesidades y al potencial de sus zonas de pesca.
- **FICHA INFORMATIVA 2: «Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables»**. Esta ficha explica algunos de los conceptos clave para medir los progresos realizados en la consecución de los objetivos estratégicos, y ayuda a los GALP a desarrollar indicadores SMART o RACER (por sus siglas en inglés) y a establecer objetivos realistas. Será útil para los GALP que necesiten formular —o mejorar— los objetivos e indicadores de su EDL. Debería utilizarse conjuntamente con la Ficha informativa 3 sobre datos e información.
- **FICHA INFORMATIVA 3: «Recabar datos y gestionar la información»**. Esta ficha trata de los aspectos prácticos del seguimiento y la evaluación de los GALP, en particular la recogida de datos y el trabajo con evaluadores. Es relevante para todos los GALP, especialmente aquellos con menos experiencia.
- **FICHA INFORMATIVA 4: «Adoptar un enfoque orientado a los resultados»**. Esta ficha es relevante para todos los GALP, cualquiera que sea su etapa de desarrollo. Se centra en las actividades que los GALP deben llevar a cabo para ayudar a los actores de la zona a definir y ejecutar los proyectos que contribuyan con más eficacia a sus objetivos estratégicos. En la ficha se analizan las actividades relacionadas con la selección de proyectos, el apoyo al desarrollo de proyectos, la animación y la comunicación, y se proporcionan asimismo consejos y ejemplos.
- **FICHA INFORMATIVA 5: «Evaluar el rendimiento del GALP»**. Esta ficha recuerda a los GALP que, aparte de medir los cambios que se hayan producido en la zona de pesca, deberán evaluar también su propio rendimiento. La ficha sugiere a los GALP cómo pueden utilizar la reflexión y el aprendizaje mutuo para mejorar sus procesos internos y alcanzar sus objetivos de una manera más eficaz y eficiente. Esta ficha es relevante para todos los GALP.
- **FICHA INFORMATIVA 6: «Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca»**. Esta ficha estudia cómo evaluar los aspectos menos tangibles de la labor de los GALP, como el impacto sobre el capital social, la gobernanza o la calidad de vida. Se trata de un análisis que se está empezando a poner en práctica en la mayoría de las zonas de pesca de la UE, por lo que la experiencia adquirida en otras partes del mundo —por ejemplo, en los proyectos financiados por el Banco Mundial— puede proporcionar útiles lecciones. Los GALP que se encuentren en cualquier fase de implementación de la estrategia deberán encontrar la manera de abordar esta importante cuestión.

Todas las fichas informativas contienen los siguientes signos gráficos, que indican:



DEFINICIÓN

**Definiciones de conceptos clave**



PRÁCTICA

**Breve descripción de ejemplos obtenidos de la práctica de los GALP o de las autoridades de gestión (AG)**



CONSEJO

**Sugerencias prácticas que pueden ser útiles para desarrollar el DLP orientado a los resultados**

Al final de cada ficha informativa se plantean unas **preguntas para la reflexión**, con las que se intenta ayudar al lector a relacionar los contenidos de la guía con la realidad de su propio GALP.

El anexo presenta **fuentes adicionales de información** (que han sido seleccionadas entre un amplio abanico bibliográfico sobre planificación estratégica, seguimiento y evaluación, etc.).

# Índice

<b>FICHA INFORMATIVA 1: Desarrollar objetivos estratégicos</b> .....	<b>7</b>
1. Objetivos estratégicos en el contexto del DLP .....	8
2. Formular objetivos de calidad .....	9
2.1. Responder claramente a las necesidades y oportunidades locales .....	10
2.2. Elaborarse con la participación de la comunidad local .....	12
2.3. Tener en cuenta los objetivos y las estrategias generales .....	13
2.4. Ser «SMART» y estar escritos en un lenguaje preciso .....	14
3. El «árbol de problemas» como herramienta para formular objetivos .....	15
4. La formulación de objetivos, un proceso iterativo .....	16
5. Comprobar el carácter integrado e innovador de la estrategia .....	17
<b>Prácticas:</b> <i>Objetivos estratégicos del GALP de Casubia, Polonia</i> <i>Uso del análisis DAFO para formular objetivos en el GALP de Wagrien-Fehmarn, Alemania</i>	
<b>FICHA INFORMATIVA 2: Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables</b> .....	<b>18</b>
1. La importancia de los indicadores .....	19
2. Establecer indicadores de calidad .....	21
3. Indicadores comunes para el DLP .....	22
4. Fijar metas cuantificables .....	24
<b>Práctica:</b> <i>Observatorio del empleo, GALP del Pays de Vannes, Francia</i>	
<b>FICHA INFORMATIVA 3: Recabar datos y gestionar la información</b> .....	<b>27</b>
1. Seguimiento y evaluación .....	28
1.1. Seguimiento .....	29
1.2. Evaluación .....	29
2. Datos e información .....	30
3. Trabajar con evaluadores .....	32
<b>Práctica:</b> <i>Cuestionario para el seguimiento de proyectos en el GALP de los Grandes Lagos de Masuria, Polonia</i>	

**FICHA INFORMATIVA 4: Adoptar un enfoque orientado a los resultados ..... 34**

1. La especificidad del DLP ..... 35
2. Obtener resultados por medio de la selección de proyectos..... 36
3. Obtener resultados por medio de las actividades de animación y comunicación ..... 39
4. Obtener resultados por medio del apoyo al desarrollo de proyectos ..... 40

**Prácticas:** *Concurso de proyectos en el GALP de Liepāja, Letonia*  
*Project Result Oriented Management Information System (PROMIS)*  
*(Sistema de información para la gestión de proyectos orientada a los resultados), Dinamarca*  
*Apoyo a los beneficiarios en el GALP de Ostende, Bélgica*  
*Desarrollo de las capacidades de los promotores de proyectos en el GALP de Hastings, Reino Unido*

**RESUMEN: Ejemplos que recapitulan la información de las Fichas informativas 1-4 ..... 43**

**FICHA INFORMATIVA 5: Evaluar el rendimiento del GALP ..... 45**

1. ¿Por qué este énfasis en el rendimiento del GALP?..... 46
2. ¿Cuál es el objeto de la evaluación?..... 46
3. Evaluación por homólogos..... 48

**Prácticas:** *Indicadores clave para las actividades de animación en Finlandia*  
*Evaluación mutua de los GAL en Suecia*  
*Evaluación mutua de los GALP en Francia*

**FICHA INFORMATIVA 6: Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca ..... 50**

1. Impacto global: ¿qué puede hacer el DLP en las zonas de pesca?..... 51
2. Medir el impacto global del trabajo del GALP ..... 52
3. Medir aspectos difíciles de medir..... 54

**Prácticas:** *Rendimiento social de la inversión en el GALP de Cornualles, Reino Unido*  
*Medir el impacto del Programa Nacional de Empoderamiento de las Comunidades de Indonesia*

**Anexo: Fuentes adicionales de información..... 58**



# farnet

Ficha informativa 1/6

## Desarrollar objetivos estratégicos



**1** Desarrollar objetivos estratégicos

**2** Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables

**3** Recabar datos y gestionar la información

**4** Adoptar un enfoque orientado a los resultados

**5** Evaluar el rendimiento del GALP

**6** Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca

# 1. Objetivos estratégicos en el contexto del DLP

Los objetivos estratégicos del desarrollo local participativo (DLP) en el sector de la pesca describen qué es lo que el GALP se propone conseguir en su zona; tienen, además, que responder a necesidades, retos y oportunidades, y proporcionar un marco básico para todas las actividades del GALP<sup>1</sup>.

Aunque en el período anterior de programación (2007-2013) los GALP ya definieron los objetivos de sus estrategias de desarrollo local (EDL), dichos objetivos solían ser muy genéricos y podían aplicarse a casi cualquier zona de pesca, de manera que no podían cumplir con su función principal, que era **definir con precisión los resultados locales** que se pretendían conseguir, proporcionar **una orientación y un marco claros para la gestión cotidiana** —incluida la selección de proyectos subvencionables—, y servir asimismo como **una base para la gestión del rendimiento y la rendición de cuentas**<sup>2</sup>.

En el contexto de una estrategia local, es útil distinguir entre:



**Objetivo general:** el cambio global y a largo plazo que deberá producirse en la zona o comunidad del GALP (por ejemplo, «Incrementar el número de jóvenes que se incorporan al sector de la pesca», o «Reforzar el sector empresarial en la zona de pesca»).

**Objetivo específico:** un cambio más específico que aborde un problema concreto (por ejemplo, «desarrollar nuevas empresas en el puerto pesquero»).

**Objetivo operativo:** aquello que se va a lograr con un proyecto o una operación en concreto.

La **coherencia** entre estos objetivos es muy importante: cada objetivo específico deberá contribuir al logro de uno de los objetivos generales, y todas las operaciones (proyectos) habrán de contribuir al menos a uno de los objetivos específicos de la estrategia del GALP.

1 El artículo 33 del Reglamento de disposiciones comunes (RDC) especifica que la estrategia de desarrollo local deberá contener una descripción de la estrategia **y sus objetivos**, una descripción de las características integradas e innovadoras de la estrategia, así como **una jerarquía de objetivos, incluidas metas mensurables en cuanto a productividad y resultados**. En lo que atañe a los resultados, las metas podrán expresarse en términos cuantitativos o cualitativos.

2 Véase el informe del Tribunal de Cuentas Europeo sobre LEADER (2010): «Los GAL deberían definir de manera precisa en sus objetivos los resultados locales que pretenden conseguir mediante sus estrategias, proporcionando así una orientación y un marco claros para la gestión cotidiana de los programas, así como una base para la gestión del rendimiento y la rendición de cuentas».



TEI GALP de Casubia<sup>3</sup> en el norte de Polonia ha establecido cuatro **objetivos generales**, para cada uno de los cuales ha formulado varios **objetivos específicos** (de los que solo citaremos algunos):

**1. Mantener y promover la tradición pesquera de la zona:**

- Preservar y fomentar el patrimonio pesquero de Casubia entre los habitantes y los turistas.
- Promover los productos pesqueros tradicionales de Casubia.

**2. Sensibilizar sobre el medio ambiente a los pescadores, los habitantes y los turistas:**

- Recabar y divulgar información sobre los recursos pesqueros de la zona del GALP de Casubia y sobre cualquier amenaza potencial.

**3. Desarrollar el espíritu empresarial y mejorar los ingresos de la pesca y la acuicultura:**

- Añadir valor a los productos pesqueros y apoyar a las empresas y/o la innovación en la cadena de suministro.
- Apoyar a las empresas que refuercen la competitividad de la zona, y mantener y/o crear empleos que aprovechen el potencial de la zona costera.

**4. Mejorar las operaciones del GALP de Casubia por medio del diálogo y la participación:**

- Desarrollar iniciativas que apoyen el diálogo con los ciudadanos y mejoren el papel de la comunidad local en la gobernanza.
- Mejorar la eficacia de las actividades de comunicación del GALP destinadas a movilizar a la comunidad local.

## 2. Formular objetivos de calidad

Establecer objetivos que guíen el proceso de desarrollo local y ayuden a obtener los resultados deseados requiere de un enfoque estructurado pero flexible. Para que los objetivos sean de calidad deben poseer las siguientes características:

- Responder claramente a las necesidades y oportunidades locales.
- Elaborarse con la participación de la comunidad local.
- Tener en cuenta los objetivos y las estrategias generales a nivel regional, nacional y de la UE.
- Ser mensurables y alcanzables (SMART), y estar escritos en un lenguaje preciso e inequívoco.

3 Las prácticas de los GALP y las autoridades de gestión (AG) citadas en estas fichas informativas no deberían tenerse por «mejores prácticas» o «modelos», sino más bien como ejemplos que pueden aportar información y servir de inspiración a otros GALP y AG. La mayoría de estas prácticas fueron presentadas en el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki los días 24 a 26 de mayo de 2016.

## 2.1. Responder claramente a las necesidades y oportunidades locales

Uno de los métodos más relevantes para garantizar que los objetivos se correspondan con las necesidades y oportunidades locales es el análisis DAFO. Cuando se aplica este tipo de análisis a las estrategias de los GALP, suele limitarse a menudo a una mera compilación de las «debilidades», «amenazas», «fortalezas» y «oportunidades» (DAFO), algo que en sí mismo **no es suficiente para definir los objetivos estratégicos**: es necesario también explorar la relación entre los factores externos (oportunidades y amenazas) y los internos (fortalezas y debilidades), y diseñar las estrategias en consecuencia, como se expone a continuación<sup>4</sup>:

	Oportunidades (externas)	Amenazas (externas)
Fortalezas (internas)	Estrategias que usan las fortalezas para maximizar las oportunidades	Estrategias que usan las fortalezas para minimizar las amenazas
Debilidades (internas)	Estrategias que minimizan las debilidades aprovechando las oportunidades	Estrategias que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Un GALP podría, por ejemplo, realizar el siguiente análisis:

- **Fortaleza:** disponibilidad de pescado de gran calidad en la zona.
- **Oportunidad:** turistas interesados en experiencias como la degustación de nuevos alimentos.
-  **Objetivo:** mejorar la venta de pescado ofreciendo experiencias de degustación de pescado a los turistas (uso de las fortalezas para maximizar las oportunidades).
- **Fortaleza:** disponibilidad de pescado de gran calidad en la zona.
- **Amenaza:** desconocimiento del valor del pescado por parte del consumidor.
-  **Objetivo:** sensibilizar a los consumidores organizando sesiones de degustación a base de pescado local recién capturado.

Todo este proceso consistente en realizar un análisis DAFO, identificar los retos, sus causas y efectos, y definir la jerarquía de objetivos, requiere de una cierta cantidad de conocimientos expertos, así como de un diálogo con las partes interesadas. No obstante, las estrategias de los GALP no deberían intentar abordar todos los problemas identificados en este proceso, sino centrarse claramente en unas pocas prioridades clave, cuya selección final habrá de basarse en un amplio debate a nivel local que permita identificar las **necesidades** más importantes de los actores relevantes.

<sup>4</sup> Esto se denomina a veces matriz AODF ([http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR\\_89.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm)).



El GALP de Wagrien-Fehmarn en Alemania formuló sus objetivos sobre la base del siguiente análisis DAFO:

**Fortalezas:**

- Zona con fuertes señas de identidad
- Frescura del producto
- Contacto directo con el cliente, transparencia
- Solidez de las cooperativas
- Adecuada transferencia del oficio de pescador, buena formación profesional
- Productos regionales sostenibles
- Pesca tradicional

**Debilidades:**

- Ausencia de marca comercial
- Inadecuada información al consumidor
- «Cultura gastronómica» escasamente desarrollada – Baja estima por la comida
- Obstáculos para la aprobación/construcción de embarcaciones adecuadas
- Decepción con la certificación: ningún efecto sobre los ingresos

**Oportunidades:**

- Mejorar la imagen del sector pesquero
- Nuevos clientes de la Europea oriental
- Desarrollo potencial de una nueva base de clientes por medio de unos vínculos más estrechos con el sector turístico
- Transformación del pescado y emplazamiento de productos locales
- Plataforma de comunicación «FischErleben» – Mayor apreciación del producto local
- Diálogo con organizaciones conservacionistas

**Amenazas:**

- Fuerte competencia del pescado importado
- Conflicto con las cooperativas de venta directa
- Normativa legal compleja para la comercialización de pescado, obstáculos burocráticos
- Requisitos medioambientales y de conservación rigurosos
- Campañas de imagen negativas por parte de las organizaciones conservacionistas
- Envejecimiento y pérdida de conocimientos técnicos
- Falta de apoyo y promoción a la educación
- Antigüedad de la flota
- Fuerte estacionalidad





Basándose en las fortalezas existentes y aprovechando las oportunidades de desarrollo, la estrategia deberá centrarse en el **potencial** que ofrecen las siguientes actividades:

- Pesca tradicional y con fuertes señas de identidad.
- Comercialización de productos frescos, locales, naturales y sostenibles.
- Venta directa en el barco.
- Desarrollo de nuevos mercados (turistas, Europa oriental).
- Campaña de imagen para el sector pesquero, que subraye su importancia para la región y para la industria pesquera del mar Báltico (ecología, cambio climático, sostenibilidad).

Basándose en el análisis anterior y tras un debate sobre las necesidades clave de la comunidad pesquera, el GALP formuló sus **objetivos** en el marco de varios temas generales. Por ejemplo, bajo el tema «La pesca como producto regional», se incluyeron objetivos como:

- Desarrollar cadenas de valor locales.
- Mejorar la comercialización y la transformación a nivel local.
- Bajo el tema «Diálogo, cooperación y trabajo en red», se incluyeron objetivos como:
- Mejorar la cooperación entre los pescadores y las cooperativas pesqueras, así como las condiciones de trabajo de los pescadores.
- Mejorar la cooperación y el diálogo entre la industria pesquera y otros sectores locales, como el turismo, la gastronomía y la conservación de la naturaleza.

## 2.2. Elaborarse con la participación de la comunidad local

El carácter ascendente del DLP requiere que la estrategia se elabore y aplique con las aportaciones de todos los sectores de la comunidad local. Ello significa que en la formulación de los objetivos tienen que participar activamente las partes interesadas locales, incluido el sector pesquero<sup>5</sup>.

Aplicar un enfoque ascendente al desarrollo de una estrategia lleva mucho tiempo, especialmente al principio, ya que hay que invertir el tiempo necesario para desarrollar un proceso participativo bien diseñado, con el que las partes interesadas puedan identificarse y comprometerse. Pero dicha inversión tendrá su recompensa, ya que la participación efectiva de las partes interesadas en la formulación de los objetivos genera una energía positiva, moviliza recursos y ayuda a crear sinergias en la comunidad, todo lo cual contribuye sin duda al cumplimiento de los objetivos.

También hay que buscar el mismo nivel de participación de la comunidad cuando se realice la **revisión intermedia** de la EDL.

5 Existen muchos documentos orientativos sobre la participación de la comunidad en el proceso de desarrollo de la estrategia local, véase el anexo para consultar fuentes adicionales de información.

## 2.3. Tener en cuenta los objetivos y las estrategias generales

Como el DLP se financia con los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (FEIE), sus objetivos deberán ser coherentes con el marco estratégico general de la estrategia Europa 2020 (UE 2020).

El Reglamento del FEMP prevé que las actividades financiadas en el marco del DLP deben contribuir al objetivo temático 8 de UE 2020 («Fomentar empleos de calidad y sostenibles, y apoyar la movilidad laboral»). En particular, deberán promover el crecimiento económico, la inclusión social y la creación de empleo, así como apoyar la empleabilidad y la movilidad laboral en las comunidades costeras y de interior dependientes de la pesca y la acuicultura, incluyendo la diversificación de las actividades realizadas en el marco de la pesca y respecto de otros sectores de la economía marítima. El artículo 63 del Reglamento del FEMP define los cinco objetivos generales del DLP en las zonas de pesca (véase el recuadro):

Artículo 63 del Reglamento del FEMP:

Podrá concederse ayuda para la aplicación de estrategias de desarrollo local participativo que tengan los siguientes objetivos:

- a. Aumento del valor, creación de empleo, atracción de jóvenes y promoción de la innovación en todas las fases de la cadena de suministro de los productos de la pesca y la acuicultura.
- b. Apoyo a la diversificación dentro o fuera del sector de la pesca comercial, al aprendizaje permanente y a la creación de empleo en las zonas pesqueras y acuícolas.
- c. Impulso y aprovechamiento del patrimonio medioambiental de las zonas pesqueras y acuícolas, incluidas las operaciones de mitigación del cambio climático.
- d. Fomento del bienestar social y del patrimonio cultural de las zonas pesqueras y acuícolas, incluido el patrimonio cultural pesquero, acuícola y marítimo.
- e. Refuerzo del papel de las comunidades pesqueras en el desarrollo local y de la gobernanza de los recursos pesqueros y actividades marítimas locales.

Además, los programas operativos nacionales y demás documentos estratégicos nacionales o regionales suelen incluir otros objetivos a alcanzar con la financiación del DLP.

Los GALP deberán intentar tener en cuenta estos objetivos generales cuando definan los objetivos de sus EDL; no se trata solo de copiar y pegar dichos objetivos, sino de seleccionar aquellos que sean más relevantes para las necesidades locales y adaptarlos, o bien diseñar unos nuevos, en consonancia con la situación específica de su zona.

## 2.4. Ser «SMART» y estar escritos en un lenguaje preciso

Una buena manera de verificar la calidad de los objetivos estratégicos del GALP es compararlos con un conjunto de criterios SMART:



DEFINICIÓN

### Objetivos SMART:

**Specific (específico):** ¿Qué cambios se lograrán, quién se encargará de efectuarlos, y dónde, cómo y en qué condiciones se producirán?

**Measurable (mensurable):** el cambio ha de ser verificable objetivamente (¿Cómo sabré cuándo se ha logrado?).

**Achievable (realizable):** los resultados deben ser alcanzables con los recursos disponibles y dentro de los plazos establecidos.

**Relevant (pertinente):** reflejan las necesidades, retos y oportunidades de la comunidad pesquera local.

**Timebound (delimitado en el tiempo):** el cambio se debe lograr dentro de un plazo definido (por ejemplo, para 2020), y habrá de hacerse un seguimiento de los avances a intervalos definidos.

Es de una particular importancia que los **objetivos específicos** de la estrategia del GALP cumplan con los criterios SMART.

Cuando formulen sus objetivos, los GALP deberán tener en mente las siguientes consideraciones:



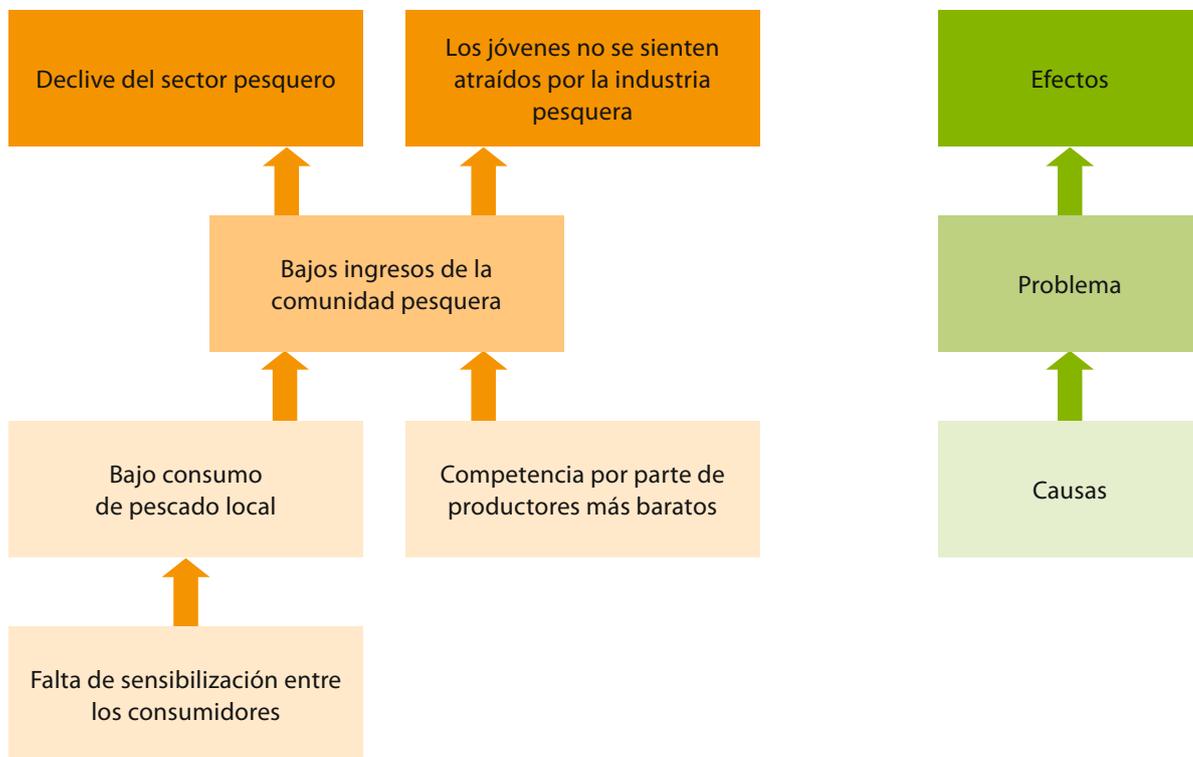
CONSEJO

- **Enfatizar los resultados de las acciones, no las acciones en sí.** Por ejemplo, en lugar de denominar un objetivo «Incrementar la venta de pescado», usar «Venta de pescado incrementada».
- **Centrarse en objetivos simples y coherentes.** Los objetivos múltiples compuestos de muchos componentes son complejos de gestionar y medir.
- **Verificar la redacción con varias partes interesadas** para garantizar que el objetivo sea bien comprendido por todos y no sea objeto de interpretaciones diferentes.
- **Especificar el plazo.** Conocer la cantidad de tiempo disponible ayuda a determinar qué es realista y viable.

### 3. El «árbol de problemas» como herramienta para formular objetivos

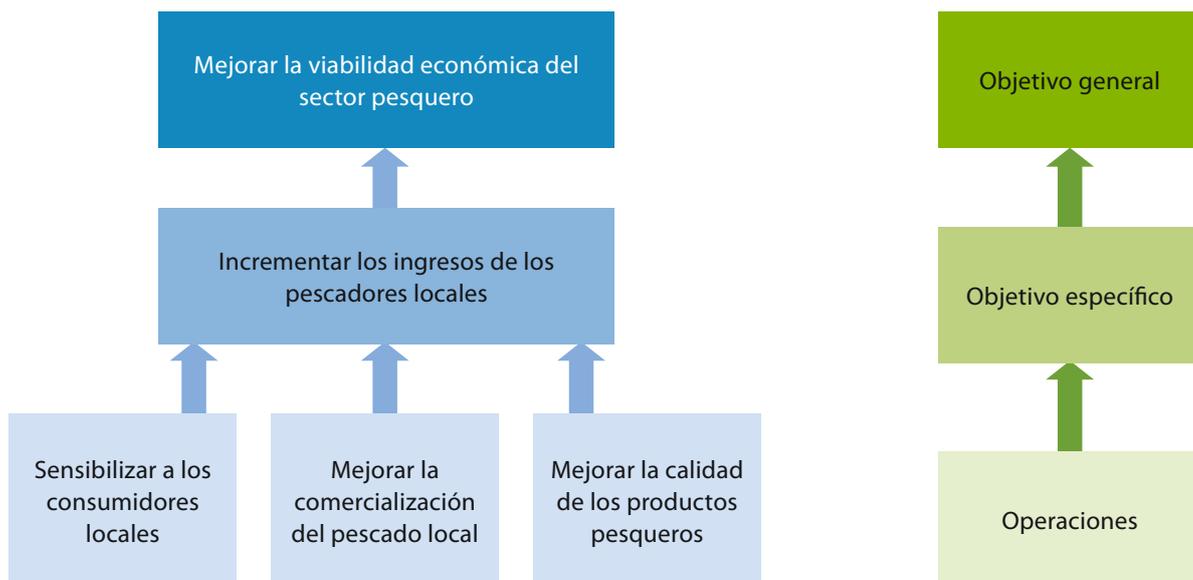
Una herramienta útil para definir objetivos es el «árbol de problemas», un método que consiste en identificar los problemas clave a los que se enfrenta la zona, y formular los objetivos para solucionarlos.

El proceso se suele llevar a cabo en forma de un seminario en el que participan diferentes partes interesadas. Los participantes se ponen de acuerdo sobre qué **problemas** clave desean que aborde la estrategia local. Cada problema se representa gráficamente con varias «raíces» o causas, y varias «ramas», que son los efectos del problema sobre la comunidad, como puede verse en el siguiente ejemplo.



El siguiente paso es encontrar **objetivos** que contribuyan a resolver dichos problemas. El objetivo que se corresponda directamente con el problema identificado es el **objetivo específico**, mientras que los **objetivos generales** abordan normalmente los efectos de los problemas.

Por ejemplo, si se identifica un problema de «Bajos ingresos de la comunidad pesquera», una forma de solucionarlo sería aumentando los ingresos de los pescadores (esto es, generar más ingresos procedentes de la pesca), de modo que ello se convertiría en un objetivo específico. Para alcanzar dicho objetivo, el GALP tendría que apoyar actividades (operaciones) que aborden las causas del problema. Aunque la estrategia local no suele describir operaciones concretas, sí puede mencionar ya algunas ideas preliminares. Tendríamos, así, la siguiente jerarquía de objetivos, que se puede denominar «árbol de objetivos»:



La ventaja de este método es que ayuda a mostrar, de una manera gráfica, la lógica de intervención del GALP: las **operaciones financiadas por el GALP tienen que abordar las causas del problema**, a fin de poder contribuir a los objetivos específicos y generales.

## 4. La formulación de objetivos, un proceso iterativo

Definir objetivos estratégicos no es un ejercicio puntual: muy a menudo, los GALP se dan cuenta de que una vez que empiezan a buscar los indicadores adecuados para medir el progreso (véase la **FICHA INFORMATIVA 2**), tienen que reformular sus objetivos para hacer que sean más específicos y mensurables. Es importante igualmente evaluar otra vez, al final del proceso de desarrollo de la EDL, si todas las actividades y resultados previstos serán suficientes para alcanzar los objetivos a largo plazo.

El proceso de formulación de objetivos es, por tanto, **iterativo**. La iteración puede consumir mucho tiempo, pero es una herramienta poderosa para encauzar de una manera más realista el desarrollo y para asegurar asimismo el consenso entre las partes interesadas participantes. Durante la aplicación de una estrategia es bueno también revisar periódicamente la lógica de intervención, basándose para ello en el seguimiento de los progresos en la aplicación de la estrategia.

## 5. Comprobar el carácter integrado e innovador de la estrategia

El artículo 33, apartado 1, letra c), del Reglamento de disposiciones comunes, citado en la sección 1 anterior, menciona que los GALP deben describir también las «características integradas e innovadoras de la estrategia». La **integración** y la **innovación**, entendidas en su sentido más amplio, son componentes esenciales del DLP, pero se tienen que definir en el contexto de cada zona de GALP (y no a nivel regional, nacional o de la UE).

Si la integración y el carácter innovador del DLP se lograrán fundamentalmente a través de las actividades del GALP descritas en la sección de la estrategia denominada «plan de acción», es importante tener ya en mente estas características en la fase de formulación de los objetivos estratégicos. Los GALP deberán comprobar por tanto si —y cómo— sus objetivos fomentan la integración entre diferentes sectores, actividades, actores y fuentes de financiación, y si generan sinergias. También deberán garantizar que los objetivos estratégicos dejen margen suficiente para diferentes tipos de innovación: utilizando nuevos métodos y procesos, así como apoyando nuevos tipos de empresas o productos, incluida la innovación social<sup>6</sup>. La integración y la innovación son también muy importantes para evaluar el impacto global del DLP (véase la **FICHA INFORMATIVA 6**).

### Preguntas para la reflexión:

Revise los objetivos estratégicos de la EDL de su GALP a la luz de la información proporcionada en esta ficha informativa. ¿Son SMART y coherentes sus objetivos?

¿Qué método utilizará para revisar los objetivos de su EDL? ¿Cómo va a garantizar que los nuevos objetivos tengan en cuenta las necesidades de la comunidad pesquera?

6 Podrá encontrar más ideas sobre cómo promover la innovación en el marco del DLP en el informe *Preserving the Innovative Character of LEADER* (Preservar el carácter innovador de LEADER): [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app\\_templates/enrd\\_as-sets/pdf/leader-tool-kit/1\\_focus-group2\\_extended-report\\_final.pdf](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_as-sets/pdf/leader-tool-kit/1_focus-group2_extended-report_final.pdf).



# farnet

Ficha informativa 2/6

## Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables



**1** Desarrollar objetivos estratégicos

**2** Seleccionar indicadores  
y fijar metas cuantificables

**3** Recabar datos y gestionar  
la información

**4** Adoptar un enfoque orientado  
a los resultados

**5** Evaluar el rendimiento del GALP

**6** Ir más allá de la obligación:  
analizar el impacto global del DLP  
en las zonas de pesca

# 1. La importancia de los indicadores

Una vez haya definido el GALP los objetivos de su estrategia de desarrollo local (EDL)<sup>7</sup>, tiene que determinar cómo evaluará los progresos en la consecución de dichos objetivos. Si, por ejemplo, uno de los objetivos específicos es «Incrementar los ingresos de los pescadores locales», debería ser entonces posible medir dicho aumento en los ingresos. Por tanto, y antes de empezar la aplicación de la estrategia, el GALP debe saber cómo va a medir el cambio que provocarán sus actividades y dónde encontrará la información necesaria. Los GALP tienen que decidir con antelación qué es lo que van a medir, y para ello necesitan indicadores<sup>8</sup>.



Un **indicador** es una variable que ofrece información cuantitativa o cualitativa sobre un fenómeno; se puede utilizar para medir el grado de cumplimiento de un objetivo de una EDL.

Un indicador es, así, una herramienta que **define, mide y valora** el progreso en la aplicación de una estrategia local. Esta información ayudará al GALP a determinar si —y en qué grado— se están alcanzando los objetivos, así como a revisar y actualizar la estrategia local. También puede ayudar a comunicar los logros del GALP a las partes interesadas y al público en general, así como a preparar informes para la autoridad de gestión (AG) y la Comisión Europea.

El grado en el que se están cumpliendo los objetivos de la EDL se puede medir a diferentes niveles:

- Al nivel del **cambio global** en la zona de pesca, por medio de la aplicación de la estrategia del GALP (impacto).
- Al nivel de un **problema o cuestión** específico que esté siendo abordado (resultado).
- Al nivel de una **única operación** o proyecto (productividad o realización).



**Impacto:** el efecto de la intervención en el entorno en general, y su contribución a los objetivos generales (por ejemplo, del programa)

**Resultado:** los productos o servicios (tangibles en su mayoría) obtenidos como consecuencia de la aplicación de un conjunto de actividades

**Productividad:** el producto tangible e inmediato de un proyecto

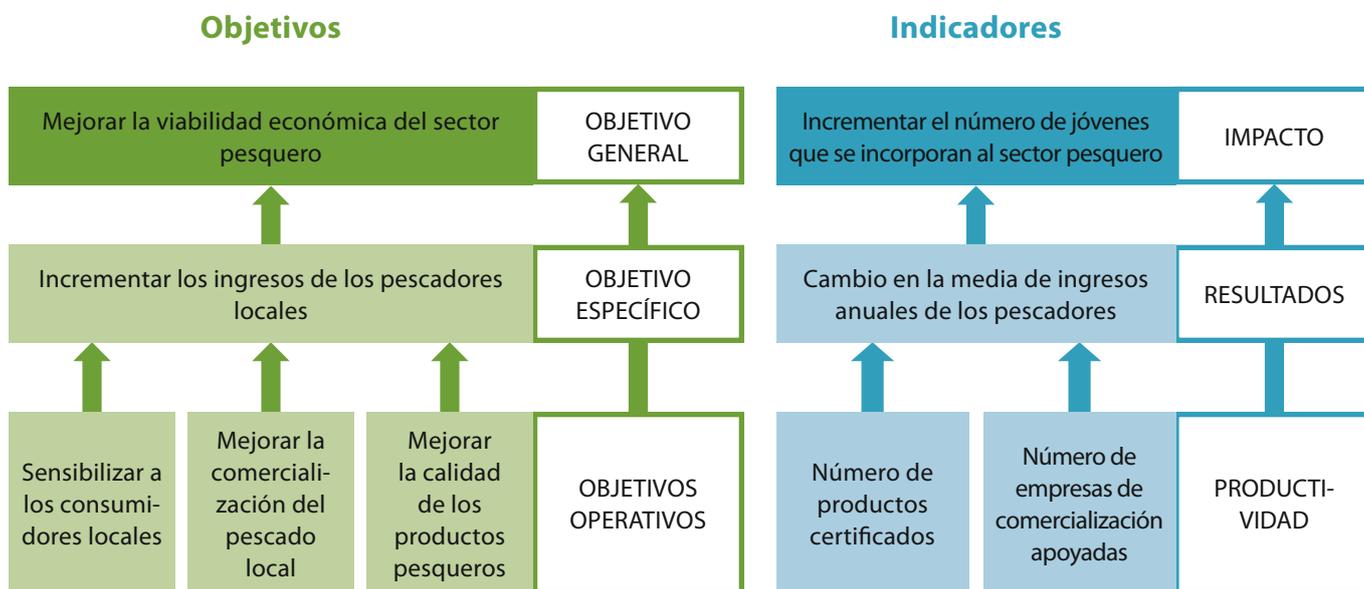
7 Véase la FICHA INFORMATIVA 1: «Desarrollar objetivos estratégicos».

8 También tienen que saber cómo van a medirlo, es decir, cómo establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación (que se describirán con más detalle en la FICHA INFORMATIVA 3).

Para cada uno de estos tres niveles contamos con un tipo diferente de indicador (**indicador de impacto**, **indicador de resultado** e **indicador de productividad**). Estos tres niveles se relacionan también con los tres niveles de objetivos (véase la **FICHA INFORMATIVA 1**), de modo que:

- Los indicadores de impacto se usan para medir los progresos en la consecución de los **objetivos generales** de la EDL.
- Los indicadores de resultado miden el progreso hacia los **objetivos específicos**.
- Los indicadores de productividad miden los logros de una **operación** o **proyecto** concreto.

Si, por ejemplo, un GALP está tratando de abordar el problema de los bajos ingresos de la comunidad pesquera, deberá seleccionar el objetivo específico de «Incrementar los ingresos de los pescadores locales», que contribuye al objetivo general de «Mejorar la viabilidad económica del sector pesquero». Podemos tener, así, la siguiente estructura de objetivos e indicadores:



## 2. Establecer indicadores de calidad

Se puede usar más de un indicador para medir el resultado o productividad de una actividad. Así, por ejemplo, para «Incrementar los ingresos de los pescadores locales», se pueden usar los siguientes indicadores:

- Cambio anual de los ingresos brutos.
- Cambio anual de los ingresos netos.
- Cambio anual de los ingresos de los pescadores corregido por la inflación, el coste de la vida, etc.

Es importante dejar claro en la estrategia del GALP qué indicadores se van a utilizar para medir los avances en el cumplimiento de cada objetivo. Para ello se debe incluir una definición precisa del indicador, una explicación de cómo se va a medir y la fuente de información, teniendo siempre en cuenta la disponibilidad de los datos relevantes. Todas estas cuestiones se tratarán con más detalle en la **FICHA INFORMATIVA 3**.

Los buenos indicadores, al igual que los buenos objetivos, deben ser SMART:



### Indicadores SMART:

**Specific (Específicos):** bien definidos, operativos y centrados

**Measurable (Mensurables):** capaces de determinar el progreso y la conclusión; la misma metodología produce los mismos resultados

**Achievable (Realizables):** realistas, prácticos y alcanzables dentro de los límites operativos

**Relevant (Pertinentes):** recopilan o miden los resultados que se proponen medir

**Timebound (Delimitados en el tiempo):** vinculados a un plazo

Un método alternativo de comprobar la calidad de los indicadores seleccionados por el GALP es ver si son RACER (se trata de unos criterios que hacen un especial hincapié en el carácter participativo del proceso de definición de los indicadores, así que podrían ser particularmente adecuados para el contexto del DLP):



### Indicadores RACER:

**Relevant (Pertinentes):** estrechamente relacionados con las necesidades a abordar, no demasiado ambiciosos y capaces de medir los elementos adecuados

**Accepted (Aceptados):** por la comunidad, las partes interesadas, el personal...

**Credible (Creíbles):** para personas no expertas, inequívocos y fáciles de interpretar

**Easy (Fáciles):** de medir y supervisar (la recopilación de los datos deberá ser posible a un coste razonable)

**Robust (Sólidos):** contra la manipulación y las perturbaciones externas

Aunque debe realizarse el mayor esfuerzo posible para poder disponer de indicadores de calidad, es importante también no olvidar que el trabajo del GALP produce un gran volumen de realizaciones de las que solo es posible medir un número reducido. Por tanto, un indicador siempre proporcionará una **información simplificada acerca de una realidad más compleja**.

Si los GALP deben elegir los indicadores que mejor se correspondan con los objetivos de su estrategia, existen otros tres indicadores que se definen a nivel de la UE y que son **comunes** para todas las actividades relacionadas con el DLP. En el siguiente apartado se analizarán con más detalle.

### 3. Indicadores comunes para el DLP

Los indicadores comunes de resultados para la prioridad de la Unión 4 del FEMP son (véase el Reglamento de la Comisión 1014/2014):

- Número de empleos creados (equivalentes en tiempo completo, ETC).
- Número de empleos mantenidos (ETC).
- Número de empresas creadas.

Estos indicadores se describen con más detalle en un documento orientativo desarrollado por la Unidad de Apoyo FAME<sup>9</sup> en colaboración con los Estados miembros.

#### 1. Número de empleos creados:

Este criterio hace referencia al número de **personas** en algún tipo de puesto de trabajo **recién creado y remunerado**. El período de referencia abarca desde el inicio de la operación hasta dos años después de su finalización. Este criterio incluye los siguientes elementos:

- **Personas empleadas por cuenta propia o ajena** a cambio de **una remuneración, un beneficio o unos ingresos familiares**.
- El empleo se debe expresar en **equivalentes en tiempo completo** (ETC), basándose en el coeficiente nacional de ETC. Una persona autoempleada se considera como un ETC.
- Incluye empleo **permanente** o, en caso de empleo estacional, **recurrente**.
- Se localiza **en la zona del GALP** y se crea en el marco de una intervención del FEMP (los empleos pueden ser creados también por empresas con sede fuera de la zona del GALP, siempre que los empleos en sí se ubiquen en la zona del GALP y sean relevantes para la EDL).
- Los puestos de trabajo no tienen por qué estar directamente relacionados con los sectores pesquero o marítimo, sino que también se pueden **crear en otros sectores** que sean relevantes para la zona del GALP y su EDL respectiva.

#### 2. Número de empleos mantenidos:

Este criterio incluye los siguientes elementos:

- Número de **personas** en algún tipo de puesto de trabajo **ya existente y remunerado**.
- **Personas empleadas por cuenta propia o ajena** a cambio de **una remuneración, un beneficio o unos ingresos familiares**.
- Expresado en **equivalentes en tiempo completo** (ETC), basándose en el coeficiente nacional de ETC. Una persona autoempleada se considera como un ETC.
- **Permanente** o, en caso de empleo estacional, **recurrente**.

9 FAME: Fisheries and Aquaculture Monitoring and Evaluation, Seguimiento y evaluación de la pesca y de la acuicultura.

- Se localiza **en la zona del GALP** (también en empresas con sede fuera de la zona del GALP, siempre que los empleos en cuestión se ubiquen en dicha zona y sean relevantes para la EDL).
- Empleos en **riesgo** y que probablemente se perderían de no ser por la intervención del FEMP. La EDL y la participación de un socio local en una operación son los elementos decisivos para incluir un sector en el cálculo de este indicador.
- Los puestos de trabajo mantenidos no tienen por qué estar directamente relacionados con los sectores pesquero o marítimo, sino que también pueden **encontrarse en otros sectores** que sean relevantes para la zona del GALP y su EDL respectiva.

### 3. Número de empresas creadas:

Este criterio incluye los siguientes elementos:

- El número de **actividades de cualquier tipo organizadas y registradas** en las que se intercambien **bienes y servicios** entre sí o por dinero.
- No tiene en cuenta **factores cualitativos** como la duración o la facturación.
- Todos los tipos de empresas nuevas creadas en la zona del GALP, que sean **relevantes para la EDL y atribuibles a una intervención del FEMP**.
- La participación de un **socio local** en una **operación** (esto es, en un proyecto local) constituye el elemento decisivo.
- **También incluye filiales y sucursales** de empresas con sede fuera de la zona del GALP.



*El GALP del Pays de Vannes<sup>10</sup> en la región francesa de Bretaña prevé supervisar la situación del empleo utilizando una herramienta especial, basada en la experiencia del «Observatorio del empleo» que el Pays usó en el período anterior (para supervisar la oferta y la demanda de empleo por tipo de empleado y tipo de empresa). La información se recabó trimestralmente, y una vez al año se llevó a cabo un diagnóstico completo.*

*Se creó un comité de dirección, formado por participantes de los sectores público y privado (proveedores de datos incluidos), que definió qué indicadores habían de supervisarse para llegar a formarse una idea completa de la situación del empleo local. Se recabaron, entre otros, datos sobre los empleadores y los empleados, el mercado laboral, la oferta de empleo, la situación de las empresas, la movilidad, etc.*

*También se llevaron a cabo estudios especiales en casos puntuales y necesarios como, por ejemplo, para analizar las necesidades de contratación de hoteles y restaurantes en el verano de 2013, o las necesidades de las empresas locales en materia de tecnologías de la información, a fin de crear un programa de formación para la reinserción profesional de jóvenes conflictivos.*

*El Observatorio del empleo también facilitó el trabajo en red de los agentes del mercado laboral, y proporcionó varios servicios a la comunidad como organización de eventos (conferencias temáticas, foros de empleo, speed-dating [«citas rápidas»]) y varias formas de comunicación en línea.*

También existen indicadores obligatorios a nivel de **productividad** (número de EDL, número de actividades de ayuda preparatoria y número de proyectos de cooperación), pero dichos indicadores revisten un mayor interés para las AG que para los GALP, para los que son menos relevantes (aunque es posible que los GALP deban proporcionar información sobre proyectos de cooperación a las AG).

10 Las prácticas de los GALP y las AG citadas en estas fichas informativas no deberían tenerse por «mejores prácticas» o «modelos», sino más bien como ejemplos que pueden aportar información y servir de inspiración a otros GALP y AG. La mayoría de estas prácticas fueron presentadas en el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki los días 24 a 26 de mayo de 2016.

## 4. Fijar metas

Para medir los progresos en la consecución de los objetivos no es suficiente con seleccionar los indicadores correctos: cada estrategia debe contener igualmente unas **metas** claras, que especifiquen (en términos cuantitativos y cualitativos) qué es lo que se va a lograr. Aunque las metas y los indicadores están estrechamente vinculados, no deben confundirse entre sí: si el **indicador** es una variable, y se utiliza para medir hasta qué punto se están logrando los objetivos de la EDL...



... una **meta** es un valor específico de esta variable, que el GALP está intentando alcanzar.

Por ejemplo, si el objetivo es «Aumentar la venta de pescado», un indicador para medirlo podría ser «El valor del pescado vendido en 2016 como porcentaje sobre las ventas de 2015», y la meta sería «105 %», es decir, un incremento del 5 % en el valor del pescado vendido. Téngase en cuenta que, para poder medir esto, el GALP deberá conocer el **valor de referencia** (la situación antes del inicio de la intervención): en este caso, el valor de las ventas de pescado al inicio de las actividades del GALP.

En la siguiente tabla podrá encontrar más ejemplos de objetivos, indicadores y metas (extraídos del seminario FARNET sobre «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca», celebrado en Helsinki en mayo de 2016):

Objetivo específico (y actividad, si procede)	Indicador de resultado	Meta
Mejorar la cooperación con los pescaderos	Número de pescaderos que firman un acuerdo de asociación	1
Aumentar el consumo del pescado de origen local <i>Actividad: programa para promover la compra de pescado local por parte de empresas locales (restaurantes, transformación, catering)</i>	Número de empresas locales que se adhieren al programa	15-20
Promocionar la zona como producto turístico coherente <i>Actividad: desarrollar una marca común para la zona</i>	Número de empresas locales (de cada 100 aproximadamente) que se adhieren a la marca en el plazo de dos años	mín. 25

A la hora de establecer metas, es importante tener en cuenta las necesidades de la comunidad local y el potencial de la zona, incluida la capacidad y los recursos disponibles para el GALP. Las metas deberán ser ambiciosas (para poder responder a las necesidades) pero realistas (tendrán en cuenta los límites en el potencial, los recursos y la capacidad).

Para algunos resultados, sobre todo para aquellos que requieran un conjunto complejo de actividades o que tarden mucho en conseguirse, puede ser útil establecer metas intermedias o **hitos** en fases específicas de la aplicación de la estrategia, lo que ayudará al GALP a controlar los avances realizados en el cumplimiento de las metas.

Es muy importante involucrar a las partes interesadas locales en el proceso de establecimiento de metas para la estrategia local, ya que cuentan con un profundo conocimiento de las necesidades reales de la zona, y pueden también proporcionar las capacidades y recursos necesarios, en el caso de que los aportados por los GALP no sean suficientes para alcanzar ciertas metas. También es muy importante que las partes interesadas locales se identifiquen con las metas de la estrategia y se comprometan a su cumplimiento.

Como la mayoría de los GALP, si no todos ellos, tendrán como uno de sus principales objetivos la creación de empleo, será importante reflexionar de una manera realista a la hora de establecer las metas relativas al número de empleos creados. Algunos estudios de períodos anteriores indican que la inversión media por empleo creado en el contexto del DLP (a nivel de la UE) es de aproximadamente 100 000 euros, aunque esta cifra variará considerablemente dependiendo de la región, el tipo de zona y su potencial económico, por lo que solo deberá considerarse como un indicador genérico y no como un valor de referencia.



Las siguientes preguntas pueden ser útiles a la hora de **establecer metas** para su estrategia:

#### NECESIDADES FRENTE A CAPACIDADES Y RECURSOS

##### - **¿Se adecua la meta a las necesidades de su zona?**

Por ejemplo, ¿realmente necesita dar formación a un número X de personas? ¿Está realmente interesado el grupo destinatario? Compare su meta con el análisis de las necesidades incluido en su estrategia; es posible que también necesite un estudio realizado por un experto (véase más abajo).

##### - **¿Cuenta con las capacidades y los recursos suficientes para alcanzar esta meta?**

Examine cuidadosamente el presupuesto del GALP, así como la cofinanciación que deberían aportar los actores locales. Compruebe igualmente si dispone de los recursos humanos suficientes para alcanzar la meta: recuerde que este concepto incluye no solo el personal remunerado del GALP, sino también el voluntario. Por ejemplo, ¿puede usted organizar un evento de animación en cada uno de los puertos pesqueros de su zona?

#### EVALUACIÓN COMPARATIVA

##### - **¿Hemos realizado una actividad similar en el período anterior? ¿Qué metas establecimos? ¿Y cuáles alcanzamos?**

No es necesario que utilice automáticamente las mismas metas del período anterior, pero si está pensando en cambiarlas de manera sustancial, asegúrese de que exista una justificación para ello (por ejemplo, porque la zona del GALP haya aumentado o disminuido de tamaño, o sus emprendedores cuenten ahora con más experiencia y puedan completar sus proyectos con mayor celeridad, etc.). Se podrían retomar los costes por unidad del período anterior (por ejemplo, el coste medio de crear un puesto de trabajo).

##### - **¿Cuáles son las metas para actividades similares en otros GALP (o GAL, si procede)?**

Recuerde que los GALP difieren enormemente entre sí, por lo que deberá compararse usted mismo con organizaciones similares y no con otros GALP que, por ejemplo, cuenten con un presupuesto significativamente mayor (o menor), abarquen un tipo diferente de zona, tengan más experiencia, etc.

#### PUEDE QUE TAMBIÉN TENGA QUE:

- Llevar a cabo una **consulta con las partes interesadas**
- Utilizar un **análisis o estudio de un experto**

#### ASEGÚRESE BIEN DE QUE SU META...

- ... no sea **demasiado ambiciosa** (podría ser incapaz de alcanzarla)
- ... ni **demasiado conservadora** (podría no dar respuesta a las necesidades, y una vez alcanzada podría perderse la motivación para continuar trabajando)



# farnet

## Ficha informativa 3/6

# Recabar datos y gestionar la información



**1** Desarrollar objetivos estratégicos

**2** Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables

**3** Recabar datos y gestionar la información

**4** Adoptar un enfoque orientado a los resultados

**5** Evaluar el rendimiento del GALP

**6** Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca

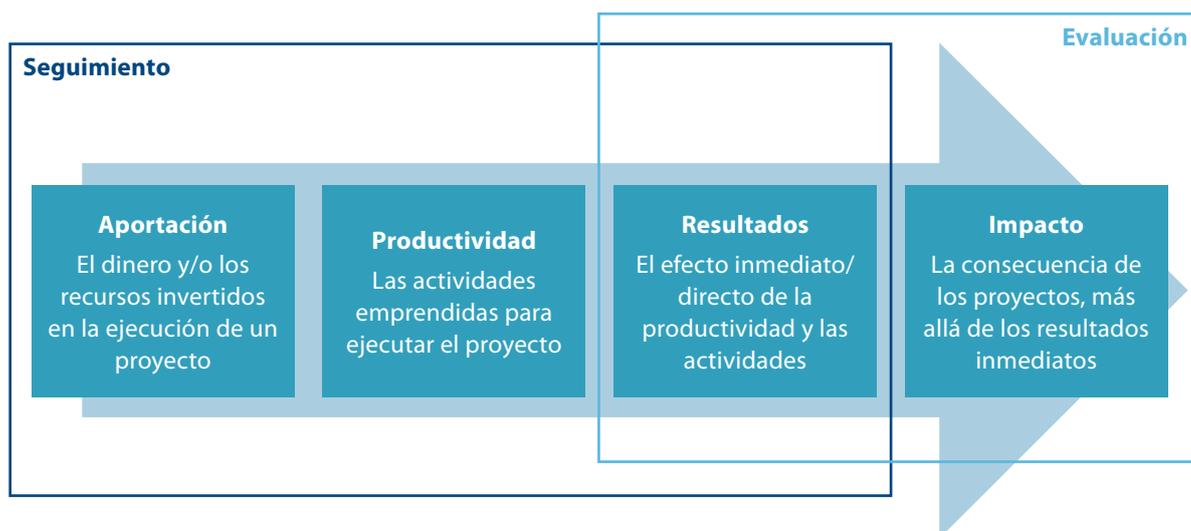
Una planificación y un diseño adecuados de la estrategia de desarrollo local (EDL) no garantizan automáticamente unos buenos resultados. Resulta esencial, por tanto, comprobar periódicamente los avances en el cumplimiento de las metas y medir los resultados obtenidos. A tal fin, el GALP necesita, por un lado, definir claramente **qué** es lo que va a medir, y, por otro, **cómo** va a hacerlo. Si en la **FICHA INFORMATIVA 2** tratamos de responder detalladamente a la pregunta «qué medir», en esta Ficha abordaremos el «cómo», para lo que trataremos temas como los sistemas de seguimiento y evaluación, la recopilación de datos y el trabajo con evaluadores.

El artículo 33 del Reglamento de disposiciones comunes (RDC) especifica que la EDL debe contener «una descripción de las disposiciones de gestión y seguimiento de la estrategia (...), así como una descripción de las disposiciones específicas de cara a la evaluación». Para cumplir con este requisito, los GALP deben poner en práctica un sistema que les ayude a:

- Proporcionar la información de seguimiento obligatoria a las AG (véase también el apartado de la **FICHA INFORMATIVA 2** sobre los indicadores comunes).
- Evaluar los avances logrados en la consecución de los objetivos de sus EDL.
- Evaluar el rendimiento del GALP en sí (como se detalla en la **FICHA INFORMATIVA 5**).

# 1. Seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación proporcionan las pruebas y datos que permiten al GALP validar la lógica de la EDL, comprobar si los resultados deseados se están logrando según lo previsto y averiguar qué mejoras se necesitan. A tal fin, los GALP deberán organizar una eficaz labor de seguimiento y evaluación como parte integrante de su EDL.



## 1.1. Seguimiento



El **seguimiento** es un proceso continuo y sistemático que se realiza durante la aplicación de la EDL a fin de obtener información periódica sobre su progreso y evolución.

El seguimiento se utiliza para controlar la aplicación de la estrategia y compararla con las previsiones iniciales, para ayudar, así, a identificar y corregir cualquier desviación respecto de los objetivos operativos<sup>11</sup>. El seguimiento se centra fundamentalmente en datos cuantitativos de aportaciones y realizaciones, y, en menor medida, en resultados.

La información derivada del seguimiento sistemático aporta una contribución esencial para la evaluación y puede generar preguntas que serán contestadas posteriormente por la evaluación. Cuando planifiquen el seguimiento de la EDL, los GALP deberán tener en cuenta igualmente las necesidades de evaluación.

## 1.2. Evaluación



La **evaluación** es una valoración periódica del diseño, la implementación y la productividad de una EDL en curso o finalizada.

La evaluación complementa al seguimiento proporcionando una valoración más profunda de qué ha funcionado y qué no, y por qué. Si el seguimiento se centra sobre todo en la recopilación de hechos y datos, la esencia de la evaluación es proporcionar una base para formular un juicio<sup>12</sup>. Su papel es vital para comprender la relación entre causa y efecto (¿cómo y hasta qué punto los resultados observados se pueden atribuir a la actividad del GALP?), y para identificar resultados no intencionados, que pueden pasar desapercibidos en un seguimiento regular.

11 [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official\\_documents/updated\\_eff\\_workingpaper\\_on\\_indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf).

12 <https://www.oecd.org/regional/leed/42748793.pdf>.

## 2. Datos e información

El sistema de seguimiento y evaluación de un GALP debe ser capaz de proporcionar una información adecuada para todos los indicadores de la EDL, información que se puede recabar a partir de varias fuentes:

### a. Informes y documentos

- Informes de ejecución y seguimiento de las operaciones apoyadas por el GALP.
- Documentación de las decisiones del GALP.
- Informes de progreso, trimestrales o anuales, de las actividades del GALP.
- Estudios de temas o aspectos particulares, análisis o evaluaciones anteriores.
- Documentos externos: estadísticas nacionales, datos de autoridades locales a varios niveles, datos sobre empresas aportados por entidades como las cámaras de comercio, consejos de turismo, etc. (si se pueden obtener al nivel administrativo adecuado para que sean útiles para el GALP).

### b. Información recabada directamente de los beneficiarios y otras partes interesadas

- Visitas de campo y controles aleatorios de operaciones apoyadas.
- Encuestas y entrevistas a beneficiarios, incluidas reuniones de grupos de enfoque.
- Actas de comités de dirección, grupos de trabajo y reuniones anuales de GALP.
- Reuniones de las partes interesadas y la comunidad.

La legislación de la UE especifica los datos mínimos que los GALP tienen que recopilar. Además de los indicadores comunes de resultados —el número de empleos creados y mantenidos y el número de empresas creadas (véase la **FICHA INFORMATIVA 2**)—, los GALP tendrán también que recopilar información sobre **las operaciones seleccionadas para ser subvencionadas**, incluidas **las características esenciales del beneficiario y de la propia operación**<sup>13</sup>.

Esto significa que para cada operación, además de los datos estándar como el nombre y el género del beneficiario, el tamaño de la empresa, el montante de la ayuda pública y privada, etc., los GALP deberán registrar también información específica del DLP acerca de:

- **El tipo de operación** (valor añadido, diversificación, medio ambiente, sociocultural o de gobernanza, costes de funcionamiento y animación).
- **El tipo de beneficiario** (autoridad pública, persona jurídica, persona física, organización de pescadores, organización de productores, ONG, centro de investigación/universidad, u organismo mixto).

El sistema de seguimiento del GALP debe, por tanto, tener en cuenta la necesidad de garantizar que los datos mencionados anteriormente estén disponibles, sin olvidar tampoco las siguientes cuestiones:

- ¿Cuáles son las fuentes de datos? ¿Se puede acceder a ellas?
- ¿Quién es el propietario de los datos?
- ¿Se pueden obtener al nivel deseado (por ejemplo, municipal, provincial, regional)? ¿Cubren el período adecuado? ¿Se encuentran en el formato correcto?
- ¿Es fiable la información?

13 Artículo 97, apartado 1, del Reglamento del FEMP.

Es importante tener presentes las cuestiones relacionadas con el **acceso** a los datos (ya que, por ejemplo, a veces es necesario adquirirlos) y la **protección** de datos. Esto último es particularmente relevante cuando se procesan datos relacionados con los beneficiarios o los individuos entrevistados. Es probable que muchos socios de GALP (por ejemplo, ayuntamientos u oficinas locales de información turística) estén recabando datos que pueden ser útiles para el seguimiento y evaluación de la EDL, por lo que sería positivo acordar con ellos cómo se podría compartir dicha información.

Dependiendo de los indicadores seleccionados para recopilar los resultados de la estrategia, además de los datos obligatorios los GALP recabarán también otro tipo de información. Se puede obtener una gran cantidad de información útil directamente de los beneficiarios, como se muestra en el ejemplo siguiente.



*El GALP polaco de los Grandes Lagos de Masuria<sup>14</sup> (que es también un GAL) ha enviado un cuestionario a los promotores de proyectos a fin de recabar la información necesaria para hacer un seguimiento de los progresos y evaluar los resultados. Las cuestiones se elaboraron para que se adecuaran a los objetivos específicos de la estrategia del GALP (que está fuertemente orientada al turismo), de modo que a la finalización del proyecto se espera que el beneficiario proporcione información relativa al:*

- *número de productos locales desarrollados.*
- *número de nuevos circuitos turísticos y rutas ciclistas (longitud en kilómetros).*
- *número de alojamientos y plazas de aparcamiento creados.*
- *número de bases de datos de ocio y turismo creadas.*
- *número de sitios web con sistemas de reserva en línea.*
- *número de personas formadas en educación medioambiental.*
- *número de publicaciones, vídeos, etc., para promocionar la zona.*

*Además de ello, el cuestionario recaba igualmente la siguiente información:*

- *El principal grupo destinatario de la operación.*
- *Los problemas encontrados al ejecutar la operación, como:*
  - *problemas relacionados con el GALP.*
  - *problemas relacionados con el organismo intermedio o el organismo pagador.*

*El GALP recaba también información por otros medios, como llamadas telefónicas, encuestas anónimas a personas que recibieron información o asesoramiento del GALP, análisis de artículos de prensa, comentarios en los medios sociales, etc.*

Un sistema informático bien diseñado puede facilitar enormemente la recopilación de datos por parte de los GALP. Uno de los sistemas informáticos más avanzados para recopilar información sobre el DLP es PROMIS (Project Result Oriented Management Information System, Sistema de información para la gestión de proyectos orientada a los resultados), desarrollado por la AG danesa, que garantiza la recopilación automática de los datos requeridos, empezando por un formulario electrónico de solicitud. Podrá encontrar una descripción más detallada de este sistema en la **FICHA INFORMATIVA 4** y en el [sitio web de FARNET](#).

<sup>14</sup> Las prácticas de los GALP y las AG citadas en estas fichas informativas no deberían tenerse por «mejores prácticas» o «modelos», sino más bien como ejemplos que pueden aportar información y servir de inspiración a otros GALP y AG. La mayoría de estas prácticas fueron presentadas en el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki los días 24 a 26 de mayo de 2016.

## 3. Trabajar con evaluadores

La mayoría de los GALP deberán, en un momento u otro, diseñar un ejercicio de evaluación de sus EDL, para lo que probablemente habrán de seguir algunas de las etapas descritas más abajo, o bien todas ellas. Resulta de una importancia crucial garantizar que **los actores locales participen en cada una de dichas etapas**.

### 1. Definir el alcance de la evaluación

Es importante ser pragmáticos en lo que se refiere al alcance de la evaluación. A menudo no se cuenta con el tiempo, los recursos o los datos suficientes para llevar a cabo una evaluación exhaustiva, por lo que se habrán de adoptar decisiones estratégicas como, por ejemplo: ¿cuál es la información mínima que necesitamos para evaluar adecuadamente los resultados? , ¿cuándo está justificada una mayor inversión para realizar la evaluación? , ¿en qué circunstancias se necesitan métodos más sofisticados? Es importante supeditar el alcance de la evaluación a la cantidad de financiación disponible para la EDL o los proyectos individuales (en línea con el principio de proporcionalidad), así como evaluar realísticamente el tiempo necesario para llevar a cabo la evaluación.

### 2. Preparar las preguntas de la evaluación

Las preguntas de la evaluación suelen abordar algunas de las cuestiones siguientes, o todas ellas:

- ¿Fue **relevante** la intervención? (¿Existe una conexión entre lo que el GALP está intentando hacer y los problemas y necesidades existentes?).
- ¿Fue **efectiva**? (Comparar lo hecho con lo previsto inicialmente, es decir, comparar las realizaciones, los resultados y los impactos reales con los esperados o previstos).
- ¿Fue **eficiente**? (Cómo se comparan las realizaciones y los resultados conseguidos con las aportaciones — particularmente los recursos financieros— utilizadas para conseguirlos; rentabilidad).
- ¿Fue **útil**? (Cómo se corresponden los efectos de las intervenciones con las necesidades reales de la comunidad, independientemente de cuáles fueran los objetivos declarados de la EDL).
- ¿Fue **sostenible**? (¿Son duraderos los resultados, se mantendrán los cambios sin ayuda pública adicional?).

### 3. Identificar las fuentes de los datos

El GALP deberá asegurarse de que los datos recabados por medio del seguimiento sean accesibles y estén listos para ser usados por los evaluadores. También deberá especificar qué datos adicionales deberán recopilarse a los efectos de la evaluación, por ejemplo, a través de encuestas o entrevistas en la zona.

### 4. Elegir entre una autoevaluación o un evaluador externo

Habrà que contratar a un evaluador externo si lo que más interesa es analizar la EDL desde una perspectiva independiente. Este tipo de evaluadores suele aportar también conocimientos especializados y acceso a los recursos de una compañía externa. La autoevaluación, por su parte, es llevada a cabo por personas que poseen un conocimiento muy bueno de la zona, sus actores claves y la EDL. La autoevaluación mejora igualmente la posibilidad de recibir comentarios y opiniones informales por parte del personal, los beneficiarios y otras partes interesadas. Una buena solución puede ser a veces combinar ambas opciones: que la evaluación sea llevada a cabo por una persona de dentro del GALP, pero con el apoyo de un experto externo.

## 5. Decidir cómo usar los resultados de la evaluación

Independientemente de que la evaluación sea llevada a cabo internamente o por un experto externo, resulta esencial que los responsables clave de tomar las decisiones en el GALP lean y comenten el informe provisional de evaluación, y utilicen las lecciones aprendidas y las recomendaciones.

A fin de mostrar claramente qué **acciones** se deben emprender como resultado de la evaluación, puede ser útil estructurar los puntos principales del informe de evaluación utilizando la siguiente tabla o rejilla:

Hallazgo	Conclusión	Recomendación	Acción a emprender

También es importante que en la comunicación de los resultados de la evaluación y en las decisiones sobre cómo utilizarlos participen **las partes interesadas y la comunidad local** del GALP. Divulgar la información sobre los resultados de la evaluación puede servir a muchos fines, como:

- Demostrar a diversos públicos destinatarios el valor añadido que aportan la EDL y sus proyectos.
- Mejorar el funcionamiento de las organizaciones que participan en la aplicación de la EDL.
- Garantizar la rendición de cuentas en el uso de la financiación pública.
- Generar más apoyo.

La presentación de las conclusiones de la evaluación en los medios de comunicación puede incrementar también el grado de conocimiento y participación a nivel local. No obstante, quizá no sea adecuado dar a conocer al público general el informe completo de evaluación, sino que normalmente es mejor elaborar un resumen utilizando un lenguaje y unos gráficos fáciles de comprender.

### Preguntas para la reflexión

Reflexione acerca de la información que está recabando actualmente sobre los proyectos apoyados por su GALP. ¿Basta con hacer un seguimiento de los progresos realizados en la consecución de los objetivos?

¿Está usted dedicando tiempo y esfuerzo para obtener una información que en realidad no se necesita recabar de manera continua a los efectos del seguimiento (sería suficiente con obtenerla en la fase de evaluación)?

¿Tiene experiencia trabajando con evaluadores? ¿Cómo se refleja dicha experiencia en el sistema actual de seguimiento y evaluación del GALP?



# farnet

## Ficha informativa 4/6

# Adoptar un enfoque orientado a los resultados



- 1 Desarrollar objetivos estratégicos
- 2 Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables
- 3 Recabar datos y gestionar la información
- 4 Adoptar un enfoque orientado a los resultados**
- 5 Evaluar el rendimiento del GALP
- 6 Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca

# 1. La especificidad del DLP

En la mayoría de las organizaciones, una vez se establecen los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, se puede empezar sin más a ejecutar los proyectos (actividades). Sin embargo, en lo que se refiere al DLP, y dada su naturaleza participativa, las actividades (operaciones o proyectos) que contribuyen a la creación de empleo, al aumento de los ingresos de los pescadores, etc., son llevadas a cabo por varios actores locales. El papel del GALP no es, por tanto, realizar todas las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos en sí, sino ayudar a los beneficiarios a desarrollar tales proyectos y actividades (aunque los GALP pueden realizar también algunas operaciones clave). En cualquier caso, el GALP sigue siendo el principal actor responsable para que la estrategia de desarrollo local (EDL) se aplique con éxito.

Los GALP pueden llevar a cabo un amplio abanico de actividades que ayuden a garantizar que las operaciones apoyadas obtengan unos resultados acordes con los objetivos de la EDL<sup>15</sup>. Estas actividades se pueden clasificar en alguna de las siguientes tres categorías generales:

- Selección de proyectos.
- Actividades de animación y comunicación.
- Apoyo al desarrollo de proyectos.

Los GALP pueden realizar, además, muchas otras tareas relacionadas con la obtención de resultados, incluidas las relativas al seguimiento y la evaluación, como se analiza con más detalle en la **FICHA INFORMATIVA 3**. El «**plan de acción**» del GALP (que algunos Estados miembros denominan «plan de negocio», y que debería formar parte de la EDL) contiene una descripción de las actividades que el GALP debe llevar a cabo para aplicar la estrategia local<sup>16</sup>.

15 El artículo 34 del Reglamento de disposiciones comunes (RDC) especifica que «entre las tareas de los grupos de acción locales estarán las siguientes:

- a) Generar la capacidad de los agentes locales para desarrollar y llevar a la práctica las operaciones, también fomentando sus capacidades de gestión de proyectos.
- b) Diseñar un procedimiento no discriminatorio y transparente de selección y criterios objetivos de selección de las operaciones que eviten conflictos de intereses, garanticen que por lo menos el 50 % de los votos en las decisiones de selección provengan de socios que no sean autoridades públicas, y permitan efectuar la selección por procedimiento escrito.
- c) Garantizar la coherencia con la estrategia de desarrollo local participativo al seleccionar las operaciones, ordenándolas por prioridades según su contribución a la consecución de los objetivos y las metas de esa estrategia.
- d) Preparar y publicar convocatorias de propuestas o un procedimiento continuo de presentación de proyectos, inclusive definiendo los criterios de selección.
- e) Recibir las solicitudes de ayuda y evaluarlas.
- f) Seleccionar las operaciones, fijar el importe de la ayuda y, cuando proceda, presentar las propuestas al organismo responsable de la verificación final de la subvencionabilidad antes de la aprobación.
- g) Hacer un seguimiento de la puesta en práctica de la estrategia de desarrollo local participativo y de las operaciones subvencionadas y llevar a cabo actividades de evaluación específicas vinculadas a esa estrategia».

16 El artículo 33 del RDC especifica que la estrategia local deberá incluir «un plan de acción en el que se demuestre el modo en que los objetivos se traducen en acciones».

## 2. Obtener resultados por medio de la selección de proyectos

Una de las tareas más importantes de los GALP es seleccionar proyectos que contribuyan a alcanzar los objetivos de la estrategia local. Ello significa que todas las actividades relacionadas con la selección de proyectos, como la programación y la organización de las convocatorias, la formulación de los criterios de selección y la valoración y puntuación de los proyectos, deben diseñarse con la mente puesta en los objetivos estratégicos. Por ejemplo:

- Para animar a los promotores de proyectos a desarrollar operaciones que se centren en las principales prioridades estratégicas, el GALP podría organizar **convocatorias** o competiciones de proyectos sobre temas específicos relacionados con dichas prioridades, y apoyarlas con actividades de comunicación y animación, o bien ayudar a desarrollar proyectos de calidad en una fase temprana y utilizarlos para demostrar a otros actores el potencial de la financiación del DLP.



*El GALP de Liepāja<sup>17</sup> en Letonia organiza un concurso anual para elegir los mejores proyectos entre todos aquellos a los que presta su apoyo. Un comité de miembros del GALP es el encargado de seleccionar los proyectos, y los premios abarcan diferentes categorías, como:*

- *Mejor iniciativa de desarrollo turístico.*
- *Empresa con más éxito en el sector pesquero.*
- *Proyecto del año en el ámbito del desarrollo de las zonas de pesca.*

*Cualquier persona de la zona del GALP puede proponer un proyecto, que tiene que cumplir los siguientes criterios: que esté financiado por el GALP, se ejecute en la zona y que contribuya a alcanzar los objetivos de la estrategia del GALP.*

*Se anima a los promotores de proyectos a participar en el concurso para que divulguen los resultados de sus actividades en la comunidad, y sirvan de acicate e inspiración a otros actores locales. El concurso brinda igualmente a los GAL la oportunidad de recabar datos, analizar resultados y clasificar los proyectos en función de su eficiencia, así como promover la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los beneficiarios de los proyectos.*

- Otros factores, como los **criterios de selección** de proyectos y los diferentes métodos de valoración y puntuación de los mismos, constituyen asimismo herramientas clave para garantizar que las operaciones apoyadas se adecuen a la estrategia, y de hecho muchos GALP desarrollan ya estas herramientas cuando están trabajando en sus estrategias. Dichas herramientas podrán seguir refinándose y concretándose más en fases posteriores, sobre todo si los proyectos presentados no parecieran corresponderse con los objetivos estratégicos.

17 Las prácticas de los GALP y las AG citadas en estas fichas informativas no deberían tenerse por «mejores prácticas» o «modelos», sino más bien como ejemplos que pueden aportar información y servir de inspiración a otros GALP y AG. La mayoría de estas prácticas fueron presentadas en el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki los días 24 a 26 de mayo de 2016.

No basta con diseñar criterios que ayuden a identificar proyectos de gran calidad, los GALP deberán cerciorarse también de que los criterios sean coherentes con los objetivos estratégicos y animar a los promotores de proyectos a desarrollar proyectos que contribuyan de manera significativa a obtener los resultados deseados.

Más abajo encontrará algunos ejemplos de criterios de selección de proyectos orientados a la obtención de resultados, que fueron desarrollados por distintos grupos de trabajo durante el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki, en mayo de 2016.

Criterio	Comentario
<b>¿Pertenece el beneficiario al sector pesquero?</b>	<i>Este criterio es particularmente importante si los proyectos apoyados deben contribuir a aumentar los ingresos de los pescadores</i>
<b>¿Tiene el proyecto un enfoque colectivo, que implique la cooperación entre al menos dos entidades?</b>	<i>Ayuda a identificar proyectos que lleguen a un público más amplio y tengan un mayor potencial de apoyo por parte de la comunidad</i>
<b>El producto resultante de la operación, ¿cumple con la normativa del sector?</b>	<i>Este punto puede ser muy importante, por ejemplo, para los productos turísticos</i>
<b>¿El beneficiario reside en la zona del GALP y opera en ella?</b>	<i>Este criterio es importante si el GALP desea desarrollar pymes locales. Por otro lado, si el objetivo es expandir el mercado del pescado local, quizá sea interesante involucrar a operadores de fuera de la zona del GALP</i>
<b>¿Prevé el beneficiario contratar a aprendices o formar a jóvenes?</b>	<i>Esto será particularmente importante si el GALP se propone mejorar la empleabilidad de la comunidad local</i>



La autoridad de gestión danesa ha desarrollado un sistema en línea que ofrece soporte durante todo el proceso de solicitud, evaluación e implementación de las operaciones de DLP apoyadas por los GAL y los GALP<sup>18</sup>. Este sistema ayuda, en particular, a dar prioridad a las operaciones que se adecuen a un conjunto de criterios que fueron desarrollados conjuntamente con los GAL y los GALP sobre la base de la experiencia del período de programación 2007-2013.

He aquí los ocho **criterios para establecer prioridades**:

- a. Descripción del proyecto y solicitante (con siete subcriterios que incluyen la descripción, la lógica, el presupuesto y el grado de realismo del proyecto, la capacidad del solicitante, etc.).
- b. Visibilidad (dos subcriterios relacionados con el marketing y la comunicación, y con la transparencia y la posibilidad de replicar el proyecto).
- c. Pertinencia para la estrategia de desarrollo del GAL(P) (con dos subcriterios sobre la relevancia y la aplicabilidad en relación con la estrategia de desarrollo del GAL(P)).
- d. Arraigo local (cuatro subcriterios relacionados con la identidad local, los recursos locales, la experiencia local, etc.).
- e. Cooperación (cinco subcriterios relacionados con la calidad de la cooperación, la frecuencia, el compromiso, la participación transectorial y las nuevas redes).
- f. La innovación (alto grado de novedad del proyecto, sus resultados e impactos)
- g. Sostenibilidad (tres subcriterios relacionados con el riesgo de «lastre» o falta de eficiencia, el perfil ecológico y la sostenibilidad de la comunidad local).
- h. Efectos (cinco subcriterios relacionados con los efectos económicos, medioambientales, climáticos, sociales y culturales).

Antes de lanzar la convocatoria, los GALP aplican un factor de ponderación a los criterios que sean más relevantes desde el punto de vista de la EDL. Por ejemplo, el consejo del GALP puede decidir ponderar el subcriterio de «Efectos económicos» o el criterio de «Cooperación» por encima de la ponderación media propuesta por defecto en el sistema. Ello significa que las operaciones con una puntuación elevada en cooperación tendrían más puntos de los que podrían obtener en otro GALP que no aplicara un factor de ponderación más alto para la cooperación. Puede haber también otras ponderaciones específicas, por ejemplo, para dar prioridad a los solicitantes jóvenes, a los territorios con necesidades específicas o a otros criterios locales.

Cada criterio recibe una puntuación de 0 a 5 de acuerdo con unas directrices que describen cómo evaluar y juzgar cada uno de los subcriterios. La puntuación de las operaciones la puede hacer individualmente cada miembro del comité de selección o conjuntamente, en debate con todo el comité. Una vez el comité haya tomado su decisión, el GALP recomendará a la autoridad de gestión que apruebe las operaciones que hayan recibido las puntuaciones más altas.

18 El sistema se denomina PROMIS (Project Result Oriented Management Information System, Sistema de información para la gestión de proyectos orientada a los resultados).

### 3. Obtener resultados por medio de las actividades de animación y comunicación

Los GALP tienen a su disposición un amplio arsenal de herramientas y métodos para animar o dinamizar a la comunidad local y atraer a los promotores potenciales de los proyectos que mejor podrían contribuir a sus objetivos estratégicos<sup>19</sup>. Más abajo mencionamos algunos ejemplos, pero existe un enorme margen para la innovación, por lo que se anima a los GALP a que propongan sus propias soluciones creativas.

- **Reuniones con las partes interesadas.** El contacto cara a cara entre el personal del GALP o los miembros del consejo y los promotores potenciales de proyectos, como los pertenecientes al sector pesquero, resulta esencial para animarlos y motivarlos a presentar solicitudes de proyectos. Estos contactos podrían realizarse por medio de reuniones individuales o en grupo, debates temáticos (por ejemplo, sobre un tipo específico de proyecto), etc.



*El GALP polaco de Mórénka organiza los miércoles reuniones periódicas sobre las posibilidades de financiación para los diferentes tipos de beneficiarios (por ejemplo, «El miércoles de la financiación para las ONG» o «El miércoles de la financiación para las pymes»). Estas reuniones ofrecen a los beneficiarios potenciales la oportunidad de hablar con el personal del GALP, plantearles preguntas y comprobar si sus proyectos responden a los objetivos estratégicos.*

- **Eventos informativos.** El GALP puede organizar eventos especiales destinados a aquellos promotores de proyectos que presenten el mayor potencial para contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos. Por ejemplo, si uno de los objetivos de la EDL es generar nuevas fuentes de ingresos para los pescadores, el GALP podría organizar una «jornada de puertas abiertas» para los pescadores que estuvieran interesados en iniciar una nueva actividad y tuvieran la capacidad de emprenderla. En un evento de este tipo podrían participar, por ejemplo, los promotores de proyectos del período de programación anterior, quienes podrían compartir sus experiencias con los proyectos del Eje 4 y animar a nuevos beneficiarios a presentar solicitudes. También se podría aprovechar la oportunidad ofrecida por un evento organizado por otra entidad (por ejemplo, un ayuntamiento), siempre que a él pudiera asistir el grupo destinatario adecuado.
- **Orientación.** Algunos GALP elaboran documentos orientativos que ayudan a los beneficiarios potenciales a preparar sus solicitudes en consonancia con los objetivos de la EDL. Es importante explicar claramente los objetivos estratégicos que el GALP está intentando alcanzar, así como los resultados esperados, para ayudar a los beneficiarios a desarrollar proyectos que se adecuen a la estrategia local.



*El GALP español de Mariña-Ortegal ha elaborado un folleto de dos páginas en el que se describen con claridad y concisión sus objetivos estratégicos, y se aporta también información sobre las solicitudes y acciones subvencionables, así como sobre los porcentajes de ayudas. El GALP organizó igualmente una exposición o campaña itinerante: una serie de reuniones informativas por el territorio del GALP, en las que los beneficiarios potenciales pudieron reunirse con el director del GALP y explorar más a fondo las posibilidades de financiación.*

<sup>19</sup> Existen numerosas guías sobre cómo organizar actividades para animar a las comunidades locales, que los GALP pueden usar a modo de fuente de inspiración. Véase el anexo «Fuentes adicionales de información».

## 4. Obtener resultados por medio del apoyo al desarrollo de proyectos

Los GALP pueden ayudar a los promotores de proyectos a desarrollar operaciones que contribuyan a los objetivos estratégicos proporcionando una ayuda directa al desarrollo de proyectos. Conviene, no obstante, evitar situaciones en las que el mismo personal del GALP participe primero en el desarrollo del proyecto y después en su proceso de evaluación (por ejemplo, comprobando la subvencionalidad de la solicitud). El GALP puede remitir igualmente a los beneficiarios a otros tipos de apoyo al desarrollo de proyectos que proporcionen otras entidades de la zona (por ejemplo, servicios de asesoría a las pymes).

Para ayudar a los beneficiarios a desarrollar proyectos acordes con la EDL, los GALP podrían llevar a cabo actividades como:

- **Asesoramiento y desarrollo de capacidades para promotores de proyectos.** Este tipo de actividad puede tener lugar en aquellos momentos puntuales en los que el personal del GALP o los expertos externos estén disponibles para debatir ideas de proyectos con los beneficiarios potenciales, responder a sus preguntas y proporcionarles asesoramiento general. Si los objetivos estratégicos del GALP van destinados a un tipo determinado de beneficiario (por ejemplo, pescadores, cooperativas de pescadores, etc.), esta actividad podría centrarse en particular en dichos grupos destinatarios. También se pueden usar otras formas de desarrollo de capacidades para promotores de proyectos (por ejemplo, formación en gestión financiera o de proyectos) a fin de dar respuesta a las necesidades específicas que presente algún grupo destinatario en relación con un objetivo estratégico concreto.



*En el período 2007-2013, el GALP de Ostende (Bélgica) llevó a cabo una serie de actividades para apoyar el desarrollo de proyectos que estuvieran en consonancia con su estrategia. En particular, y para mejorar la comercialización del pescado de procedencia local, promovió la cooperación entre pescadores y chefs de restaurantes locales. Los chefs estaban interesados en esta cooperación porque querían conocer «el lado humano» del pescado servido en sus restaurantes, mientras que a los pescadores, por su parte, les proporcionaba también una mejor oportunidad de vender su pescado a buen precio. Esta cooperación fue facilitada por la oficina de turismo de Ostende.*

*El GALP de Ostende encontró también formas innovadoras de apoyar el desarrollo de capacidades para los pescadores, que suelen estar muy ocupados y pasar mucho tiempo lejos de casa. El GALP estableció contacto, por ejemplo, con las mujeres de los pescadores, invitándolas a un curso de formación sobre gestión empresarial y contabilidad. Las mujeres pasaron luego esta información a sus maridos, quienes al final decidieron que también querían participar en la formación. Esta actividad muestra cómo un GALP puede encontrar diferentes formas de involucrar a actores a los que normalmente es muy difícil llegar.*

Es importante recordar que el apoyo a un proyecto no debe terminar cuando la operación haya sido seleccionada para recibir financiación: los beneficiarios necesitarán ayuda también en el transcurso de la implementación de sus proyectos, e incluso tras su conclusión. Si el GALP quiere asegurarse de que sus proyectos obtengan resultados duraderos, deberá cerciorarse de que los promotores de proyectos tengan acceso a asesoramiento y a actividades de desarrollo de capacidades a lo largo de todo el proceso de implementación, e incluso después del mismo.



El GALP de Hastings en la costa sudeste de Inglaterra prevé desarrollar las capacidades de sus promotores de proyectos aprovechando su experiencia con las industrias creativas. En efecto, en el período anterior, el GALP ejecutó un programa de ayudas a las industrias creativas por valor de 1,5 millones de euros, que dio apoyo a 51 empresas y ayudó a crear 174 puestos de trabajo. Una de las principales lecciones aprendidas fue que al menos un tercio de los promotores experimentaron dificultades tras la concesión de la subvención.

El GALP de Hastings prevé ahora, por tanto, proporcionar apoyo y desarrollo de capacidades no solo durante la fase de desarrollo del proyecto, sino también durante la aplicación del mismo y tras su conclusión. Durante la fase inicial, el apoyo incluye:

- Forjar una relación de confianza con el beneficiario.
- Identificar los obstáculos al crecimiento.
- Encontrar una entidad que pueda proporcionar apoyo en la planificación empresarial, el análisis de los flujos de tesorería, etc.
- Ayudar con el proceso de solicitud.
- El objetivo en esta fase es también asegurar que la empresa no se vea abrumada por la subvención y que la productividad prevista sea alcanzable.

Durante la fase de ejecución del proyecto, el objetivo del apoyo es:

- Garantizar que el promotor del proyecto entienda claramente el calendario de pagos y las principales fases o hitos de la ejecución.
- Asegurar una comunicación regular con el animador del GALP.
- Ayudar al promotor del proyecto a cumplir con las diferentes fases y a cobrar los pagos.

Una comunicación regular garantiza que los riesgos se puedan mitigar o gestionar puntualmente.

También se prevé seguir prestando apoyo una vez los proyectos hayan concluido, para facilitar un seguimiento constante y ayudar a los beneficiarios a alcanzar sus objetivos a largo plazo.

- **Ferias de cooperación.** Si el GALP desea promover proyectos en los que participen varios actores de diferentes sectores (por ejemplo, pescadores, propietarios de restaurantes, chefs, o pescadores y la industria turística, etc.), puede crear oportunidades para que se reúnan y conozcan unos a otros, y desarrollen conjuntamente proyectos que se correspondan con los objetivos estratégicos del GALP.



Dos GALP de Apulia (Italia) organizaron un evento de speed-dating («citas rápidas») entre operadores turísticos y empresas del sector pesquero que ofrecían viajes de pescaturismo, alojamiento, restauración y otras atracciones relacionadas con la pesca. Los operadores pudieron conocer, así, estas iniciativas locales e incluirlas en sus paquetes.

**Preguntas para la reflexión:**

Analice el plan de acción desarrollado por su GALP. ¿Qué actividades tienen un mayor potencial para conseguir resultados? ¿Se destinan los recursos suficientes a tales actividades? En caso de respuesta negativa, quizá debería plantearse revisar su plan de acción.

Mencione al menos una actividad prevista por su GALP en cada categoría:

- Actividades relacionadas con la selección de proyectos.
- Actividades de animación y comunicación.
- Apoyo al desarrollo de proyectos.

¿Existe algún vínculo claro entre estas actividades y sus objetivos estratégicos?

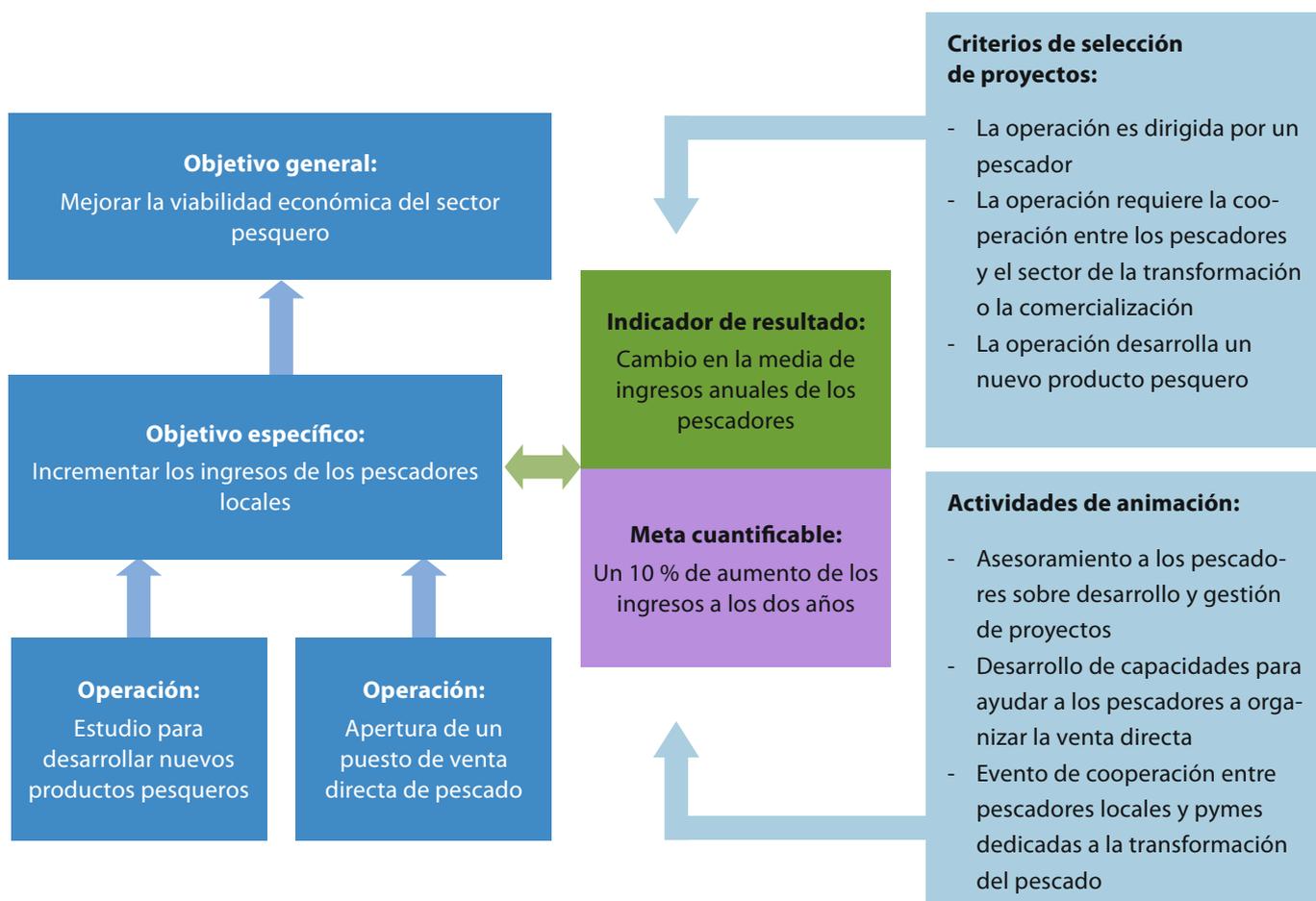
## RESUMEN

Ejemplos que recapitulan la información de las Fichas informativas 1-4

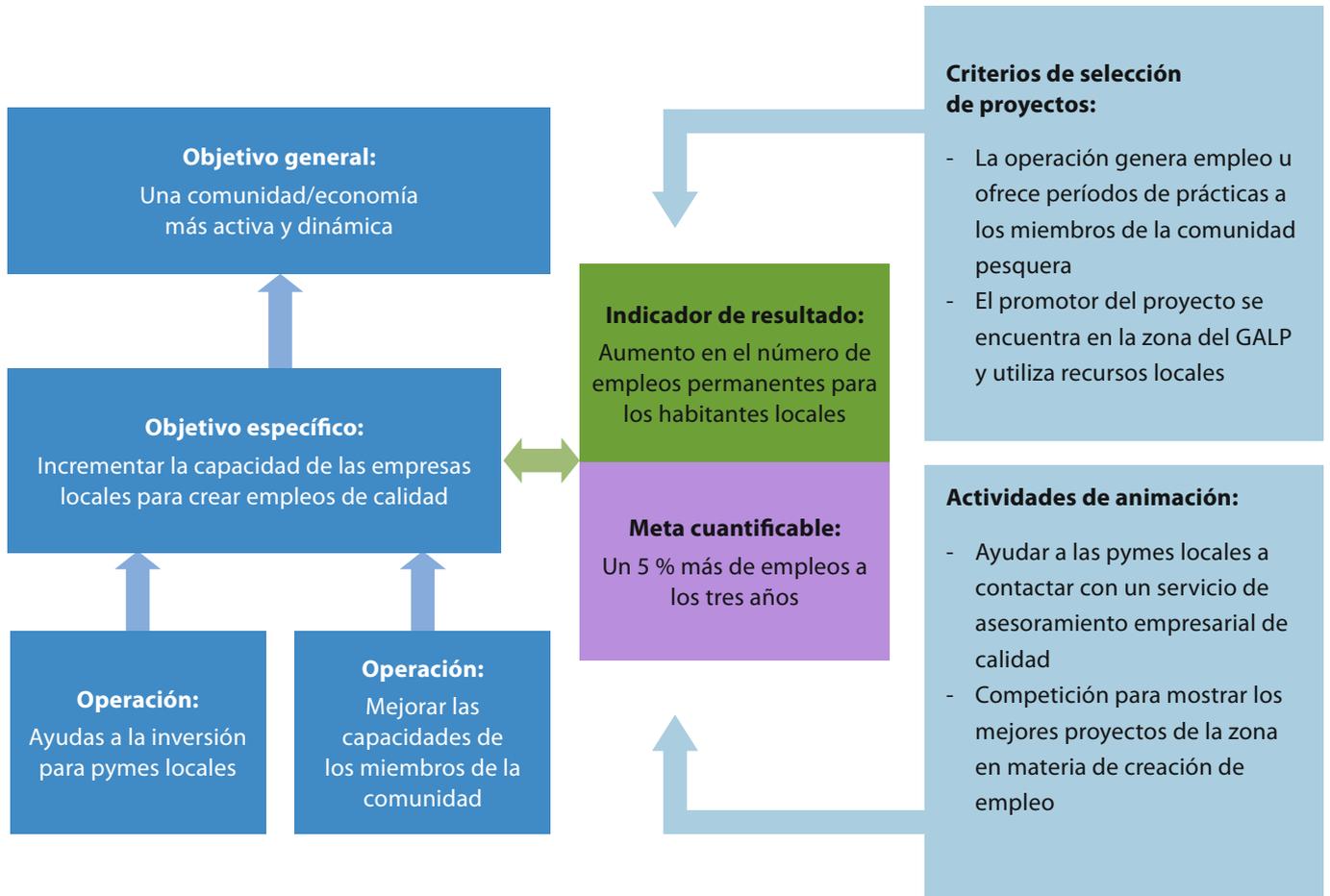
Todo el proceso que hemos seguido a lo largo de las Fichas informativas de la 1 a la 4, y que abarca el desarrollo de objetivos estratégicos, la selección de indicadores y metas y la planificación de actividades, es lo que se denomina como «**lógica de intervención**». Los gráficos de abajo presentan algunos elementos de la lógica de intervención para dos tipos diferentes de GALP: uno centrado primordialmente en **añadir valor a los productos pesqueros**, y otro en **diversificar la actividad empresarial en la zona de pesca**.

Tenga en cuenta por favor que estos ejemplos se han simplificado mucho en aras de una mayor facilidad de aprendizaje, y que por tanto no deberían considerarse como modelos.

### 1. Elementos de la lógica de intervención de un GALP centrado en añadir valor a los productos pesqueros



## 2. Elementos de la lógica de intervención de un GALP centrado en diversificar la zona de pesca





# farnet

Ficha informativa 5/6

## Evaluar el rendimiento del GALP



- 1 Desarrollar objetivos estratégicos
- 2 Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables
- 3 Recabar datos y gestionar la información
- 4 Adoptar un enfoque orientado a los resultados
- 5 Evaluar el rendimiento del GALP**
- 6 Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca

# 1. ¿Por qué este énfasis en el rendimiento del GALP?

En la **FICHA INFORMATIVA 4** hemos analizado las actividades que los GALP llevan a cabo para ayudar a los actores locales a alcanzar los objetivos de la EDL. Actividades como la selección de proyectos, el apoyo al desarrollo de proyectos, la animación y la comunicación aportan un «valor añadido» esencial a los resultados del DLP, y deben estar sometidas, por tanto, a un seguimiento y evaluación periódicos.

La evaluación del rendimiento del GALP (en este contexto se usa a veces el término de «gestión de la calidad») no debería confundirse con la «autoevaluación». Las actividades y el rendimiento del GALP —de la misma manera que los resultados conseguidos en la zona del GALP— pueden ser objeto tanto de una autoevaluación como de una evaluación externa (la diferencia reside en **quién** lleva a cabo la evaluación, no en **qué** se evalúa), aunque la autoevaluación es particularmente relevante para evaluar el rendimiento de un GALP.

# 2. ¿Cuál es el objeto de la evaluación?

La evaluación del propio rendimiento del GALP puede abarcar los siguientes ámbitos principales<sup>20</sup>:

- **Gobernanza del GALP:** valores, actitudes, composición de los órganos de gobierno, comunicación interna, elaboración de presupuestos, gestión del tiempo, funciones y competencias del consejo, funciones y competencias del director/coordinador, desarrollo de capacidades/formación.
- **Personal del GALP:** funciones y competencias de los miembros del personal, desarrollo y motivación del personal, salud y bienestar, desarrollo de capacidades/formación.
- **Procesos de animación de proyectos:** actividades de animación y divulgación, información y asesoramiento a los solicitantes, asistencia al desarrollo de proyectos, apoyo a los promotores durante la ejecución del proyecto.
- **Procesos administrativos y financieros:** organización de convocatorias, evaluación de proyectos y toma de decisiones, pagos, elaboración de informes, seguimiento y evaluación, comunicación con la AG y el organismo pagador.
- **Asociación y trabajo en red:** socios públicos, privados y del tercer sector y sus funciones; división de las tareas y las funciones entre las organizaciones socias; cooperación y redes territoriales, nacionales, europeas e internacionales.

<sup>20</sup> Adaptación de los principales ámbitos de análisis abarcados por el Sistema de gestión de la calidad de los GAL(P) finlandeses.



La AG finlandesa<sup>21</sup> ha definido una serie de indicadores clave para las actividades de animación de los GAL (que también se pueden aplicar a los GALP). Estos son algunos de los indicadores de cara al período 2014-2020:

- Número de eventos de animación organizados por el GAL(P).
- Número de participantes (hombres/mujeres) en eventos de animación organizados por el GAL(P).
- Número de presentaciones relacionadas con la animación en eventos no organizados por el GAL(P).
- Número de participantes (hombres/mujeres) en eventos no organizados por el GAL(P).
- Número de autoevaluaciones y evaluaciones externas llevadas a cabo.
- Número de artículos de prensa sobre proyectos y actividades de animación del GAL(P).
- Número de visitantes a la página web del GAL(P).
- Número de seguidores en las redes sociales del GAL(P).
- Número/porcentaje de nuevos solicitantes de proyectos.
- Número de solicitudes transferidas a otros proveedores de financiación.
- Número de socios nuevos del GAL(P).
- Número de miembros del GAL(P) (hombres/mujeres/organizaciones).

Los GAL y los GALP tuvieron que establecer metas para estos indicadores al inicio del período de programación, y tienen que informar sobre ellas de manera periódica a la AG.

Todos los GAL finlandeses llevaron a cabo entre 2013 y 2014, y con el apoyo de la Red Rural Nacional, un proceso de planificación de un sistema de gestión de la calidad, que analizó los cuatro ámbitos siguientes:

- Gestión del GAL.
- Personal del GAL.
- Procesos internos y actividades de animación.
- Asociación, redes y recursos.

Los consejos de los GAL analizan los avances cosechados en esos cuatro ámbitos al menos una vez al año, identifican los puntos fuertes y débiles, y acuerdan actividades para mejorar el rendimiento del GAL. Los GALP pueden establecer igualmente metas cuantitativas, por ejemplo, sobre el tiempo necesario para procesar una solicitud, o bien en materia de comunicación.

21 Las prácticas de los GALP y las AG citadas en estas fichas informativas no deberían tenerse por «mejores prácticas» o «modelos», sino más bien como ejemplos que pueden aportar información y servir de inspiración a otros GALP y AG. La mayoría de estas prácticas fueron presentadas en el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki los días 24 a 26 de mayo de 2016.

### 3. Evaluación por homólogos

La especificidad de la labor de los GALP dificulta su evaluación por parte de alguien que no esté familiarizado con los aspectos prácticos de la aplicación del DLP. Así, los GAL y los GALP prefieren a veces que su rendimiento sea evaluado por otros GAL y GALP antes que por expertos externos.

En un proceso de evaluación por homólogos (o evaluación mutua), es posible combinar los beneficios de un punto de vista «externo» (de una persona de fuera de la zona del GALP) con la opinión de alguien que entienda perfectamente los procesos de gestión del GALP —por ejemplo, el director del GALP vecino—. Ambas partes pueden aprender mucho de un intercambio de este tipo: el espíritu no es tanto criticar a la otra parte como observar sus prácticas con una mente abierta.

Para extraer todo el beneficio de este tipo de ejercicio, se deberá estructurar y documentar el proceso, el cual deberá apoyarse también en gran medida en métodos informales y sencillos. Este tipo de evaluación requiere de un gran nivel de confianza entre los directores de los GALP participantes, pero proporciona una perspectiva interesante sobre las diferencias y similitudes entre las zonas y las organizaciones, y puede conducir a un mayor nivel de intercambios y acciones conjuntas entre los GALP colaboradores. Las redes nacionales pueden facilitar este tipo de aprendizaje mutuo entre los GALP.

A continuación presentamos dos ejemplos de evaluación mutua en el contexto del DLP.



*En Suecia, frustrados por la escasa calidad de las evaluaciones externas, que no proporcionaban herramientas concretas para seguir desarrollando sus actividades, una serie de GAL decidieron sumar esfuerzos para llevar a cabo una evaluación mutua utilizando un método denominado «círculo de aprendizaje de colegas».*

*El proceso empezó con una primera reunión de directores, presidentes y administradores, que duró dos medias jornadas (el tiempo comprendido entre dos almuerzos), en la que actuó como moderador el responsable del proceso. Durante dicha reunión los participantes se pusieron de acuerdo sobre las cuestiones comunes a tratar y el objeto del análisis.*

*El siguiente paso fue la realización de una serie de visitas de dos días de duración, en las que el director del GAL A visitó al GAL B, el director del GAL B hizo lo propio con el GAL C, y así sucesivamente. Las visitas incluyeron reuniones con miembros de los GAL, promotores de proyectos, autoridades públicas, etc., así como una reflexión conjunta sobre las cuestiones comunes.*

*Se abordaron, entre otras, las siguientes cuestiones:*

- *¿Cuáles son los métodos de diálogo con los ciudadanos?*
- *¿Cómo divulga usted la información?*
- *¿Qué hace para atraer a los jóvenes?*
- *¿Cómo puede conectar su estrategia local con una estrategia regional (si existe)?*
- *¿Cómo capta ideas locales y las utiliza sin anular la iniciativa?*
- *¿Cómo trabaja con el enfoque multifondo del DLP?*

*Los directores de GAL que realizaron las visitas anotaron sus conclusiones en un diario. Al final del proceso se organizó otra reunión para informar y reflexionar sobre las lecciones aprendidas. Un informe por escrito del proceso (que lleva entre tres y seis meses en total) puede constituir la base para posteriores análisis e informes.*



Tres GALP franceses (Pays Bassin d'Arcachon-Val de l'Eyre, Côte Basque-Sud Landes y Pays Marennnes Oléron) utilizaron un método de evaluación conjunta denominado «rapport d'étonnement» (informe elaborado a partir de las primeras impresiones o asombro [«étonnement»] causado por el objeto del análisis).

Una parte del análisis se centra en el **funcionamiento del GALP** (organización del GALP y su estructura de gobernanza, apoyo proporcionado a los promotores de proyectos, animación y comunicación, seguimiento de la estrategia). Otra parte aborda temas clave en los que el GALP puede añadir valor: cooperación, innovación, transición energética, sostenibilidad de los proyectos, participación de los pescadores, etc. (esta parte del análisis está, por tanto, menos directamente relacionada con la evaluación del rendimiento del GALP).

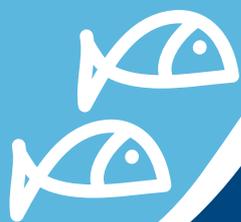
El proceso empezó con las respuestas aportadas a título individual por los GALP a un conjunto de preguntas elaborado conjuntamente, a lo que siguió un taller de un día de duración durante el cual los GALP analizaron sus métodos y prácticas de trabajo e identificaron las principales similitudes y diferencias. En dos de los GALP había, por ejemplo, un «comité técnico y financiero» que llevó a cabo un análisis preliminar de los proyectos antes de que fueran presentados al órgano decisorio. El tercer GALP aplicó un enfoque diferente, lo que llevó a un interesante intercambio de experiencias en el que se comparó la eficacia de los distintos procesos de toma de decisiones de los GALP.

Se elaboró un informe por escrito sobre las lecciones aprendidas que incluyó todos los ámbitos objeto de análisis.

### Preguntas para la reflexión

¿Qué métodos y herramientas utiliza para evaluar el rendimiento de su GALP? ¿Qué ámbitos de la actividad del GALP abarcan? ¿Qué espera aprender?

¿Estaría su GALP interesado en un proceso de evaluación mutua con sus GALP vecinos? En caso afirmativo, ¿qué le gustaría discutir con ellos?



# farnet

## Ficha informativa 6/6

# Ir más allá de la obligación: analizar el impacto global del DLP en las zonas de pesca



- 1 Desarrollar objetivos estratégicos
- 2 Seleccionar indicadores y fijar metas cuantificables
- 3 Recabar datos y gestionar la información
- 4 Adoptar un enfoque orientado a los resultados
- 5 Evaluar el rendimiento del GALP
- 6 Ir más allá de la obligación:  
analizar el impacto global del DLP  
en las zonas de pesca**

# 1. Impacto global: ¿qué puede hacer el DLP en las zonas de pesca?

Cuando implementen las estrategias de desarrollo local (EDL), los GALP tienen que medir el número de empleos creados y mantenidos, así como el número de empresas creadas (véase la **FICHA INFORMATIVA 2**). Los puestos de trabajo y las empresas son sin duda muy importantes para todas las zonas de pesca, y también para otras zonas en las que se implemente el DLP, pero ¿son suficientes para demostrar el **impacto** real del DLP?



Por «**impacto global**» del DLP nos referimos a los efectos menos tangibles que se pueden atribuir verosímelmente a la actividad del GALP, pero que van más allá de los resultados directos de las operaciones apoyadas en el marco del DLP.

Para la mayoría de los GALP la respuesta será probablemente «no». Incluso aunque solo analicemos la situación económica de una zona, estos tres indicadores no nos dirán nada sobre la calidad de los empleos creados, el nivel de los salarios, la competitividad de las empresas, su sostenibilidad o su viabilidad a largo plazo. Las actividades de los GALP generan también muchos otros impactos que no se reflejan en los indicadores puramente económicos, pero que contribuyen a hacer las comunidades locales más sólidas y resilientes, como:

- **Incremento del capital social** (más personas motivadas para trabajar como voluntarios, mayor confianza entre los diferentes miembros de la comunidad, refuerzo de la identidad local, etc.).
- **Aumento de la cohesión social** (movilizar a grupos de difícil acceso, promover un sentido de responsabilidad conjunta para la zona, abordar los problemas de los migrantes, las minorías...).
- **Mejora de la gobernanza** (enfoque participativo en la toma de decisiones, promover la cooperación y la acción conjunta, dar voz a los grupos excluidos...).
- **Beneficios medioambientales** (reducción de las prácticas que impactan negativamente sobre el medio ambiente, acciones locales por el clima, mejora de la cooperación entre las organizaciones medioambientales y otros actores, mayor sensibilización sobre los activos medioambientales...).

Se trata tan solo de unos pocos ejemplos de entre los muchos que se podrían citar: cada GALP deberá intentar alcanzar un conjunto diferente de impactos dependiendo de las necesidades locales y de la especificidad de la zona.

## 2. Medir el impacto global del trabajo del GALP

El consejo y el director del GALP suelen conocer bien el impacto global que su trabajo genera en sus propias zonas de pesca. Este conocimiento les viene dado, por ejemplo, por sus charlas con los pescadores y otros miembros de la comunidad, o simplemente observando cómo los habitantes se muestran dispuestos a contribuir de manera voluntaria a las iniciativas del GALP.

He aquí algunos de los retos que plantea el intento de medir el impacto global del DLP:

- Como ya se ha mencionado anteriormente, y debido a la propia naturaleza del desarrollo local, el impacto variará enormemente de una zona de pesca a otra, dependiendo de los objetivos de cada estrategia local. Resulta difícil encontrar preguntas e indicadores comunes a nivel europeo e incluso nacional para llevar a cabo la evaluación.
- Aunque existen algunas herramientas para medir los impactos menos tangibles como la calidad de vida o las actitudes, normalmente se tienen que personalizar para adaptarlas a las necesidades específicas de una zona dada, y pueden requerir un considerable esfuerzo (para realizar, por ejemplo, entrevistas, encuestas, reuniones de grupos de enfoque, etc.), así como un gasto sustancial. Dada la relativa escasez presupuestaria asignada al DLP, los recursos invertidos en la evaluación de los impactos del GALP deberán mantenerse en unos niveles proporcionados.
- Algunos aspectos de los cambios producidos por las acciones del GALP pueden tardar muchos años en manifestarse, y no siempre hay disponible información de referencia sobre la situación anterior a la intervención del GALP.
- Otra cuestión es a quién atribuir los cambios (¿qué parte de ellos [o la ausencia de los mismos] se debe realmente a la actividad del GALP, y qué parte a otros factores externos?). Si el análisis comparativo<sup>22</sup> puede ayudar a atribuir ciertos efectos a la labor del GALP, encontrar un grupo adecuado con el que realizar la comparación puede suponer todo un reto y requeriría además un seguimiento a largo plazo.

Estos y muchos otros obstáculos no deberían, sin embargo, disuadir a los GALP de intentar medir los impactos. Resulta esencial que los GALP sepan en qué medida están alcanzando los objetivos generales de sus estrategias, y medir el valor añadido de su trabajo. A continuación, se muestran algunas observaciones prácticas a tener en cuenta:

---

<sup>22</sup> El análisis comparativo (también denominado «hipótesis de contraste») del DLP consistiría en comparar los cambios producidos en una zona donde existe un GALP con otra zona similar en la que no haya ningún GALP.



- A veces se puede recabar **información interesante** con **métodos** muy **sencillos**. Por ejemplo, uno de los GALP del Reino Unido apoyó un proyecto que consistía en la plantación de árboles por parte de voluntarios. El proyecto recopiló información sobre el número de árboles y la zona abarcada, pero no registró la cantidad de tiempo trabajado por los voluntarios, dejando pasar, así, una excelente oportunidad para medir un aspecto importante de la participación de la comunidad.
- Aparte de los datos cuantitativos, los GALP pueden usar igualmente un abundante volumen de **información cualitativa** para medir el impacto de su trabajo, como historias y vídeos personales, etc., que pueden reflejar y demostrar los cambios producidos en la vida de los grupos destinatarios o de los beneficiarios individuales.
- La evaluación de impacto no es algo que se haga al **final de la implementación de la estrategia**. Al revés, la medición de los impactos será mucho más fácil si se programa desde el mismo inicio, en el momento de definir los objetivos estratégicos, y si todas las partes interesadas y promotores de proyectos están bien informados desde el principio de qué se va a medir y por qué.
- En línea con el enfoque ascendente del DLP, la evaluación de impacto deberá ser también **local y participativa** (y al mismo tiempo habrá de proporcionar mayores oportunidades para aprender, y garantizar una adecuada rendición de cuentas para la inversión pública). Los GALP deberán garantizar que la evaluación de impacto incluya a los beneficiarios potenciales y a las partes interesadas del DLP, tanto de dentro como de fuera de la zona.
- Si desea llevar a cabo usted mismo un estudio de impacto a gran escala, o encargarlo a un tercero, compare cuidadosamente el **coste** de tal ejercicio con los **beneficios potenciales** para su GALP. ¿Sería quizá suficiente con un análisis menos ambicioso? En cualquier caso, si está interesado en utilizar herramientas de análisis más sofisticadas, tal vez sería útil compartir los costes de su diseño con otros GALP (quizá en forma de proyecto de cooperación), o discutir con la AG o la red nacional si se podría efectuar un estudio así a nivel nacional.

## 3. Medir aspectos difíciles de medir

En esta sección presentamos una serie de ejemplos que —aunque procedentes de contextos muy diferentes— pueden servir de inspiración para dilucidar qué es lo que se puede medir a fin de captar fielmente el impacto del DLP.



### *Rendimiento social de la inversión*

*En el año 2015, el GALP de Cornwall (Reino Unido)<sup>23</sup> realizó un estudio del impacto del trabajo que el animador del GALP llevó a cabo con la comunidad pesquera durante el período 2007-2013. El equipo de estudio utilizó una metodología desarrollada por expertos de la compañía Rose Regeneration y la Universidad de Gloucestershire, denominada «Rendimiento social de la inversión» (RSI), que mide los resultados sociales, medioambientales y económicos y utiliza valores monetarios para representarlos, lo que permite calcular una ratio o proporción entre los costes y los beneficios.*

*El estudio constó de los siguientes pasos:*

- *Identificar el ámbito de estudio y las principales partes interesadas.*
- *Hacer un inventario de los resultados, es decir, determinar, por medio de entrevistas con los beneficiarios de los proyectos, cómo contribuyó el trabajo del animador del GALP a la sostenibilidad de la comunidad pesquera.*
- *Asignar valores financieros a los resultados utilizando indicadores indirectos monetizados<sup>24</sup>.*
- *Comprobar el impacto real de la actividad del GALP (eliminando aquellos aspectos del cambio que habrían ocurrido de todas maneras o como resultado de otros factores).*



23 Las prácticas de los GALP y las AG citadas en estas fichas informativas no deberían tenerse por «mejores prácticas» o «modelos», sino más bien como ejemplos que pueden aportar información y servir de inspiración a otros GALP y AG. La mayoría de estas prácticas fueron presentadas en el seminario FARNET sobre el «DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca» que se celebró en Helsinki los días 24 a 26 de mayo de 2016.

24 Estos indicadores indirectos o sustitutos se utilizan para demostrar cambios o resultados cuando no resulta viable medirlos directamente. Algunos de los indicadores indirectos utilizados en el estudio son, por ejemplo, la «disposición a pagar por un mejor servicio de suministro de agua», el «valor anual atribuido al hecho de hablar con los vecinos con más frecuencia» o el «coste de un trayecto de ida y vuelta al supermercado más cercano».



Los beneficios sociales de la actividad del GALP se evaluaron sobre la base de los ocho indicadores que caracterizan a una comunidad sostenible<sup>25</sup>:

- una comunidad activa, inclusiva y segura,
- bien gestionada,
- sensible desde el punto de vista medioambiental,
- bien diseñada y construida,
- bien conectada,
- justa para todos,
- próspera,
- con buenos servicios.

Como estos indicadores no suelen tener valor de mercado, el método del RSI exigió hallar unos indicadores indirectos o sustitutivos adecuados para evaluar su valor monetario. Los expertos entrevistaron a varios beneficiarios del GALP y llevaron a cabo una serie de complejos cálculos para evaluar cómo el «animador de la pesca» contribuyó a los ocho indicadores.

De esta manera, fue posible valorar el trabajo del animador en términos económicos, y compararlo con los costes reales. El RSI del GALP de Cornualles resultó ser de 5,45 (es decir, cada euro invertido en el Eje 4 aportó el equivalente a 5,45 euros en beneficios sociales para la comunidad).

Debe tenerse en cuenta que, aunque expresado en términos monetarios, el RSI no se debe comparar con el rendimiento financiero de la inversión que se calcula con los métodos tradicionales de contabilidad; el RSI permite, no obstante, hacer una comparación entre los beneficios sociales aportados por dos o más proyectos o actividades diferentes.

El método del RSI se puede utilizar también para hacer previsiones, es decir, para predecir el valor que generarían los beneficios sociales si las actividades alcanzaran los resultados deseados

25 Fuente: Acuerdo de Bristol sobre las comunidades sostenibles: [http://www.eib.org/attachments/jessica\\_bristol\\_accord\\_sustainable\\_communities.pdf](http://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_accord_sustainable_communities.pdf).



### *Programa Nacional de Empoderamiento de las Comunidades (PNEC) de Indonesia*

*Los objetivos principales de este programa de desarrollo impulsado por la comunidad del Banco Mundial son los siguientes:*

- 1) Mejorar el bienestar de la comunidad.*
- 2) Mejorar la gobernanza local.*

*Los agentes encargados de ejecutar el programa no sabían con antelación qué proyectos o actividades iban a proponer las comunidades locales, que podían ir desde infraestructuras básicas (como carreteras o puentes) o agrícolas (como sistemas de irrigación y suministro de agua) hasta actividades relacionadas con la salud y la educación (concesión de becas infantiles, etc.).*

*El principal reto fue encontrar parámetros que pudieran servir como indicadores indirectos para los principales objetivos del programa. Así, para el objetivo 1 (que era más tangible y directo), el PNEC utilizó indicadores como:*

- Aumento en el consumo de los hogares (como indicador indirecto para el bienestar).*
- Mayor acceso a los servicios (como transporte, salud y educación).*
- Tasa interna de rentabilidad económica.*

*Los datos para estos indicadores se recabaron fundamentalmente por medio de evaluaciones y encuestas independientes.*

*Para el objetivo 2 (que era menos tangible), el PNEC se basó en varios indicadores indirectos relacionados con principios clave de la gobernanza del programa, como participación (e inclusión), transparencia y rendición de cuentas. He aquí algunos de estos indicadores:*

- Número de participantes en los foros de consulta de la comunidad (por género).*
- Porcentaje de participantes en los foros que proceden de grupos marginados (como personas con bajos ingresos o discapacitadas).*
- Porcentajes de miembros de la comunidad que conocen las actividades y el presupuesto del programa.*
- Porcentaje de reclamaciones atendidas durante un determinado período de tiempo.*
- Porcentaje de casos de corrupción resueltos.*

*Los datos se recaban por medio de evaluaciones independientes y del propio sistema de información del programa.*

*El PNEC ha intentado igualmente medir el impacto a más largo plazo sobre el capital social, utilizando para ello indicadores indirectos como:*

- Confianza (hacia los vecinos y con respecto al gobierno).*
- Redes (grupos de personas en las que los encuestados confían para pedirles consejo, préstamos o ayuda).*
- Participación en eventos locales o actividades de la comunidad (bodas, préstamos locales o grupos de ahorro).*
- Existencia de cooperación mutua en la realización de las actividades (trabajar juntos para renovar la casa de un vecino, vigilancia vecinal, sistema de transporte comunal para ayudar a las mujeres embarazadas a acudir a su hospital de distrito en caso de emergencia).*

*Para estos indicadores se suele necesitar también recopilar datos independientes. No obstante, algunos de estos indicadores se pueden usar también en una autoevaluación en la que participen los miembros de la comunidad, para ayudarles a comprender mejor el impacto que el programa tiene sobre la capacidad de la comunidad para realizar acciones colectivas.*

En un documento de la DG REGIO sobre el Índice de Progreso Social Europeo se pueden encontrar también ideas interesantes acerca de las diferentes maneras de medir los impactos no económicos en una zona. Dicho índice mide tres dimensiones clave del progreso social:

- **Necesidades humanas básicas** (abarca aspectos como nutrición y cuidados médicos básicos, agua y saneamiento, vivienda y seguridad personal).
- **Fundamentos del bienestar** (incluye el acceso al conocimiento, acceso a información y comunicación, salud y bienestar, y sostenibilidad de los ecosistemas).
- **Oportunidades** (incluye derechos personales, libertad personal y de elección, tolerancia e inclusión, y acceso a educación superior).

En total, el índice se compone de 50 indicadores seleccionados de acuerdo con los siguientes principios:

1. Se trata exclusivamente de indicadores sociales y medioambientales (no se incluye ningún indicador económico).
2. Miden los resultados o realizaciones, y no las aportaciones.
3. Son relevantes para todas las regiones de la UE.
4. Abarcan asuntos que la intervención política puede abordar directamente.

A diferencia del método del RSI descrito más arriba, estos indicadores se seleccionaron para medir directamente el progreso social, en lugar de utilizar indicadores indirectos económicos<sup>26</sup>.

Cada región (NUTS 2) de la UE se clasifica de acuerdo con los 50 indicadores y se compara con las 15 regiones con el PIB per cápita más parecido, lo que permite comparar varias características entre regiones con un rendimiento económico similar.

Aunque este índice no se utiliza actualmente para medir el impacto de las políticas, es posible que algunos de sus elementos se usen a tal fin en el futuro. Mientras tanto, los GALP y las AG podrían inspirarse en algunos de los indicadores utilizados en el Índice y adaptarlos para medir el impacto del DLP en sus zonas.

#### **Preguntas para la reflexión:**

¿Cuáles son los principales impactos que su GALP está intentando lograr en su zona? ¿Cómo tiene la intención de medirlos?

¿En qué medida participó su comunidad pesquera en la definición y medición de los impactos de su estrategia?

¿Existe ya en su región o Estado miembro algún tipo de debate sobre la evaluación del impacto global del DLP? ¿Qué observaciones desearía formular si fuera a participar en un debate de este tipo?

26 Según la *Nota metodológica* del Índice: «Al excluir los indicadores económicos, el Índice puede analizar sistemáticamente la relación entre el desarrollo económico (medido, por ejemplo, por el PIB per cápita) y el desarrollo social. Las mediciones que mezclan indicadores sociales y económicos, como el Índice de Desarrollo Humano utilizado por las Naciones Unidas, dificultan la distinción entre las causas y los efectos». Véase: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/information/maps/methodological\\_note\\_eu\\_spi.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/maps/methodological_note_eu_spi.pdf).

# Anexo

## Fuentes adicionales de información

### 1. Diseñar un marco de resultados

Centro para la Teoría del Cambio, con información y herramientas interesantes sobre las lógicas de intervención. Existe un software para hacer una hoja de ruta de la intervención que se encuentra disponible de manera gratuita una vez realizada la inscripción.

Collectión de fuentes de la Comunidad de práctica sobre la gestión basada en resultados de la UE, con debates sobre la teoría y la práctica de la gestión basada en resultados. The document needs to be saved on the FARNET website with a LINK, as the original website does not seem to work any more.

Sitio web de la Caja de herramientas de evaluación de la iniciativa «Community Sustainability Engagement» (Compromiso por unas comunidades sostenibles), con herramientas y presentaciones PowerPoint muy instructivas sobre planificación y evaluación:

- Árbol de problemas/Árbol de soluciones.
- Lógica del programa.
- Cómo desarrollar un plan de seguimiento y evaluación, incluida una presentación PowerPoint.

Sitio web de la Caja de Herramientas Comunitarias (Grupo de trabajo para la salud y desarrollo comunitario de la Universidad de Kansas [2015]), con materiales, herramientas y ejemplos interesantes, como el Capítulo 3, Sección 1. Desarrollar un plan para identificar recursos y necesidades locales, el Capítulo 8, Sección 5. Desarrollar un plan de acción, que incluye una plantilla Word descargable, y el Capítulo 38. Algunos métodos para evaluar iniciativas comunitarias integrales. Lawrence, Kansas, Universidad de Kansas.

Sitio web del Banco Mundial, con:

- Una completa guía práctica titulada *Designing a results framework for achieving results* (Diseñar un marco de resultados para obtener resultados), con una buena descripción de indicadores en la Etapa 6.
- Una guía titulada *Defining and using performance indicators* (Definir y utilizar indicadores de rendimiento), que incluye un capítulo sobre «Factores de éxito para definir indicadores de rendimiento» en las páginas 6 a 8.

### 2. Seguimiento y evaluación

*Los actores que participan en la aplicación del DLP en el sector de la pesca pueden plantear preguntas específicas sobre el seguimiento y la evaluación directamente a la Unidad de Apoyo al Seguimiento y Evaluación de la Pesca y de la Acuicultura (FAME, por sus siglas en inglés), escribiendo a [FAME@fame-emff.EU](mailto:FAME@fame-emff.EU).*

En el siguiente enlace encontrará más información sobre la Unidad de Apoyo FAME: [http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index_en.htm)

EVALSED, The resource for the evaluation of Socio-Economic Development (Recurso para la evaluación del desarrollo socioeconómico) (septiembre de 2013) – DG REGIO (*Aunque EVALSED se centra específicamente en la evaluación de la política de cohesión de la UE, es también relevante para la evaluación de otros instrumentos de desarrollo socioeconómico*): [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide)

*Monitoring and Evaluation of European Cohesion Policy (Guidance Document)* (Seguimiento y evaluación de la política de cohesión europea [Documento orientativo]): [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation\\_plan\\_guidance\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf)

*Indicators for monitoring and evaluation: a practical guide for the European Fisheries Fund*

(Indicadores de seguimiento y evaluación: una guía práctica para el Fondo Europeo de Pesca):

[http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official\\_documents/updated\\_eff\\_workingpaper\\_on\\_indicators\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf)

Red Europea de Evaluación de Desarrollo Rural: *Guidelines for the ex post evaluation of 2007-2013 RDPs*

(Directrices para la evaluación *ex post* de los PDR 2007-2013) (junio de 2014): [http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications\\_en.html](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_en.html)

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo: *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo* (2009, 2011): <http://web.undp.org/evaluation/guidance.shtml#handbook>

Fundación W.K. Kellogg: *Evaluation Handbook* (2004): <https://www.wkkf.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

Existe una traducción al español de 1998: *Manual de evaluación*: [https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/1638082496\\_291020128437.pdf](https://www.alcobendas.org/recursos/doc/Cooperacion/1638082496_291020128437.pdf)

### 3. DLP orientado a los resultados

Ex-post *evaluation of LEADER+* (Evaluación *ex post* de LEADER+): [http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext_en.pdf)

Sitio web de FARNET, con: Aspectos específicos sobre cómo [desarrollar un GALP](#), incluida su estrategia.

Preguntas y respuestas sobre la programación del DLP en el FEMP – 2014-2020.

*Guía FARNET # 1*, capítulo 4c: «Establecimiento de estrategias eficaces», pp. 31-38:

[http://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/ES\\_Farnet\\_GUIDE\\_01\\_31-38.pdf](http://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/ES_Farnet_GUIDE_01_31-38.pdf)

*Orientaciones sobre desarrollo local a cargo de las comunidades locales para los agentes locales:*

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance\\_clld\\_local\\_actors\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_es.pdf)

*Guidance on Community-led Local Development in European Structural and Investment Funds* (Guía de desarrollo local participativo en los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos) (versión 3, junio de 2014):

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds)

Heimo Keränen, *Self-evaluation Workbook for Local Action Groups* (Manual de autoevaluación para grupos de acción local) (abril de 2003): [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation\\_workbook\\_for\\_LAGs.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf)

Código de Conducta Europeo sobre las asociaciones

Red Europea de Evaluación de Desarrollo Rural: documento de trabajo titulado *Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas* (Medir el impacto de Leader y de las iniciativas para mejorar la calidad de vida en las zonas rurales) (julio de 2010): [http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf)

*Preserving the Innovative Character of LEADER* (Preservar el carácter innovador de LEADER), informe del Grupo de enfoque 2 del Subcomité LEADER de la REDR, 2010.

#### 4. Evaluación de impacto

Índice de Progreso Social Europeo: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/information/maps/social\\_progress](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress)

*La evaluación de impacto en la práctica.* Libro de texto interactivo del Banco Mundial:

[http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/07/13/000333038\\_20110713230337/Rendered/PDF/599980PUB0Span00public00BOX361512B0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2011/07/13/000333038_20110713230337/Rendered/PDF/599980PUB0Span00public00BOX361512B0.pdf)

Rendimiento social de la inversión: <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>