

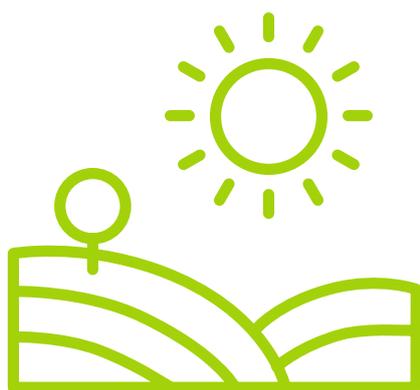


Evaluación del DLP

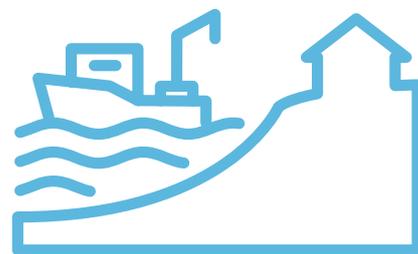
Manual para los GAL y los GALP



Urbano



Rural



Costero

Autores:

Unidad de Apoyo FAME (Seguimiento y evaluación de la pesca y de la acuicultura, por sus siglas en inglés): Christine Hamza, Angelos Sanopoulos
Unidad de Apoyo FARNET: Monica Veronesi, Urszula Budzich-Tabor, Margot van Soetendael

Producción:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contacto:

Unidad de Apoyo FAME

Boulevard de la Woluwe 2 | B-1150 Bruselas

+32 2 775 84 44 | FAME@fame-emff.eu

Unidad de Apoyo FARNET

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Bruselas

+32 26132650 | info@farnet.eu | 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 publicación.

ISBN 978-92-79-85776-8

ISSN 2363-4049

doi:10.2771/765738

© Unión Europea, 2018.

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica

Índice

Siglas y acrónimos	3
Introducción	4
1. Planificación de la evaluación	5
1.1 ¿Qué es la evaluación?	5
1.2 ¿Cuándo empezar?	7
1.3 ¿Por dónde empezar?	8
1.4 ¿Qué evaluar?	11
2. Obtención de datos y seguimiento	20
2.1 Seguimiento estratégico	21
2.2 Reuniones regulares del GAL	22
2.3 Seguimiento de los proyectos	22
2.4 Reuniones con los proyectos	23
3. Poner en práctica la evaluación	25
3.1 Trabajo de documentación	25
3.2 Autoevaluación	26
3.3 Encuestas	26
3.4 Entrevistas	28
3.5 Estudios de caso	28
3.6 Grupos de trabajo	29
3.7 Aprendizaje/Revisión entre pares	30
3.8 Cambio más significativo	31
3.9 Rendimiento social de la inversión	33
3.10 Análisis de las redes sociales	35
4. Uso de las conclusiones	36
4.1 Informar sobre las conclusiones	36
4.2 Implementar las conclusiones	39
4.3 Comunicar los resultados	41
Otros recursos	43

Siglas y acrónimos

AG	Autoridad de gestión
DLP	Desarrollo local participativo
EDL	Estrategia de desarrollo local
Fondos EIE	Fondos Estructurales y de Inversión Europeos
GAL	Grupo de acción local
GALP	Grupo de acción local de pesca
SyE	Seguimiento y evaluación

	Definición
	Explicación
	Ejemplo
	Consejos

Introducción

Contexto

En el período de programación 2014-2020, el desarrollo local participativo (DLP) puede ser financiado por todos los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (Fondos EIE). A lo largo y ancho de Europa se han ido creando grupos de acción local (GAL) que, financiados por los diferentes Fondos EIE, se encargan de la elaboración y la aplicación de estrategias de desarrollo local (EDL) llevadas a cabo por asociaciones público-privadas formadas por múltiples partes interesadas.

El presente manual va dirigido a los GAL, incluidos también los grupos de acción local de pesca (GALP), que reciban financiación de uno o varios de los cuatro Fondos EIE¹, así como a los evaluadores externos que estén llevando a cabo evaluaciones de GAL. El objetivo es proporcionar herramientas y métodos fáciles de utilizar, junto con ejemplos extraídos de los diferentes GAL y GALP, que puedan servir como orientación e inspiración para evaluar el DLP.

El porqué de la evaluación

Aunque la evaluación no deja de ser un componente obligatorio del DLP², el tiempo dedicado a evaluar y reflexionar sobre la contribución de un GAL a su comunidad resulta de un valor incalculable por una serie de razones:

- Comprobar si los objetivos de la EDL siguen siendo relevantes
- Saber si el GAL ha alcanzado sus metas y objetivos originales
- Ayudar a reflexionar de manera crítica sobre cómo mejorar las actividades y procesos del GAL
- Obtener información y conocimientos con los que poder demostrar los logros cosechados

Las lecciones que se aprenden al evaluar el trabajo propio resultan fundamentales para optimizar el uso de la financiación pública y mejorar el potencial del DLP para aportar cambios tangibles y positivos a las comunidades locales.

El presente manual se basa en las directrices desarrolladas por el Servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural sobre «Evaluación del LEADER/DLP» (guía para evaluar el LEADER «monofinanciado»³ al nivel del programa y del GAL), y por la Unidad de Apoyo FARNET sobre «DLP orientado a los resultados» (una guía práctica para los GALP sobre el diseño, la aplicación y la evaluación de las estrategias locales en las zonas de pesca). El manual se organiza en los siguientes cuatro capítulos que los GAL deberían tener siempre presentes en todos los aspectos de su trabajo.



1 FEADER, FEMP, FEDER y FSE.

2 El Reglamento de disposiciones comunes nº 1303/2013 obliga a los GAL a proporcionar disposiciones específicas de cara a la evaluación de sus EDL (artículo 33, apartado 1, letra f)). El Reglamento contempla la evaluación como una de las tareas claves de los GAL (artículo 34), y permite específicamente que los costes relacionados con estas actividades se financien a través de los costes de explotación de los GAL (artículo 35).

3 Es decir, financiado exclusivamente por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER).

1. Planificación de la evaluación

1.1 ¿Qué es la evaluación?

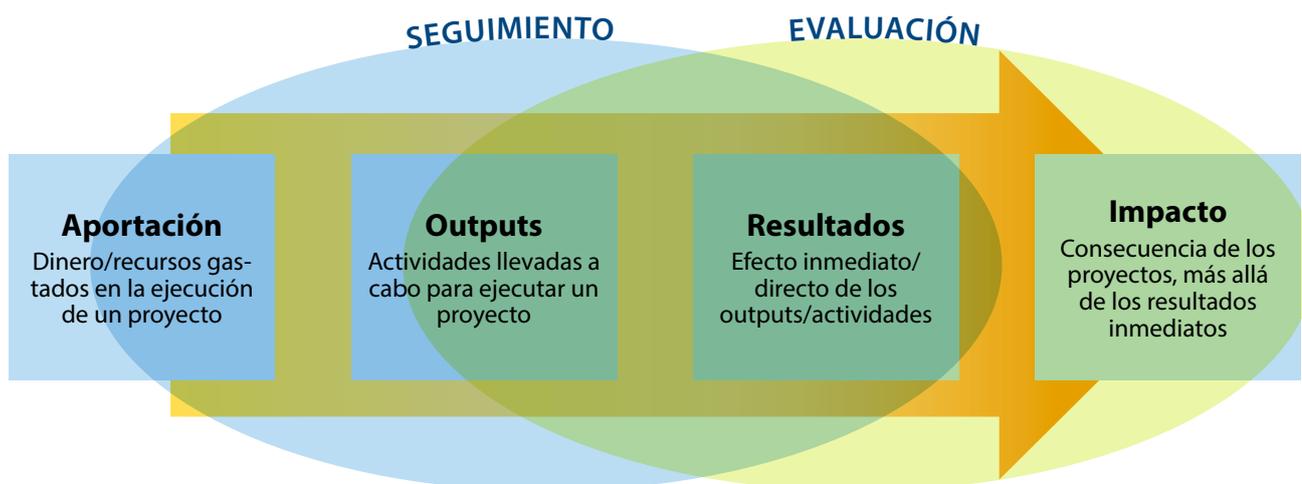
‘La evaluación no es un test!’

El seguimiento y la evaluación (SyE) proporcionan la base de evidencias que permite a los GAL validar la lógica de su estrategia de desarrollo local (EDL), comprobar si se están alcanzando los resultados esperados según lo previsto, y ver qué mejoras se necesitan. A tal fin, los GAL deberán organizar unas actividades eficaces de seguimiento y evaluación como parte integrante de la EDL.

Seguimiento: su objetivo es contabilizar o computar cosas y mantener las actividades bien encaminadas. Los datos de seguimiento serán siempre cifras (de eventos, de participantes, de proyectos, etc.). Resulta importante tener muy claro cuáles son las informaciones que se necesitan realmente para gestionar, supervisar, demostrar los progresos y, finalmente, evaluar.

Evaluación: es una valoración periódica del diseño, la aplicación y los resultados de un proceso en curso o completado. En el contexto del DLP, la evaluación puede valorar la estrategia de desarrollo local y/o el trabajo del GAL. El objetivo es ayudar en la toma de decisiones, así como a conocer los logros o el valor, comprender mejor las iniciativas anteriores o actuales, facilitar la reflexión y ayudar a identificar los cambios futuros.

El seguimiento y la evaluación están estrechamente vinculados entre sí: si el seguimiento monitoriza los avances frente a un reducido número de indicadores/objetivos preestablecidos, la evaluación va más allá de los outputs para evaluar los resultados que identifiquen efectos tanto previstos como imprevistos⁴. La base para las actividades de evaluación se corresponde, no obstante, con los datos de seguimiento.



⁴ Burt Perrin, *Impact Evaluation Notes, No. 2. April 2012: Linking monitoring and evaluation to impact evaluation (Notas sobre la evaluación de impacto, nº 2, abril de 2012: Vincular el seguimiento y la evaluación a la evaluación de impacto)*, Fundación Rockefeller.

Particularidades de la evaluación del DLP

El desarrollo local participativo (DLP) dispone de una metodología específica que fue desarrollada originalmente para el desarrollo rural (el enfoque denominado LEADER). Debido a su carácter ascendente («de abajo arriba») y basado en la asociación, se espera que el DLP fomente el desarrollo socioeconómico de una manera que no puede ser lograda por las políticas descendentes («de arriba abajo»). De hecho, el proceso de acercamiento y sensibilización de la comunidad, conocido como «animación», y la participación de la población local en el desarrollo de su zona pueden ser tan importantes como la suma de los proyectos individuales financiados.

La animación de la comunidad puede alcanzar a grupos destinatarios a los que sea más difícil llegar mediante los programas tradicionales de financiación de tipo «descendente»; su naturaleza integrada puede ayudar a fomentar las asociaciones y la acción conjunta entre los diferentes grupos de partes interesadas, y el hecho de que el proceso de toma de decisiones tenga lugar a nivel local puede favorecer unas respuestas más flexibles e innovadoras a los problemas locales. El DLP puede aportar apoyo específico, al tiempo que refuerza la capacidad de los actores locales para desarrollar y ejecutar sus propios proyectos, mientras que el lugar especial otorgado a la creación de redes y a la cooperación puede facilitar la transferencia de conocimientos entre unas zonas y otras e incrementar, así, los impactos de las acciones individuales. A los resultados alcanzados por medio del método del DLP se les denomina, en ocasiones, el **valor añadido** del enfoque.



Fuente: Observatorio europeo LEADER 2001.

Este valor añadido del DLP* puede derivar, por ejemplo, de:

- La mejora del **capital social y humano**, expresada en un incremento del nivel de confianza, el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades, el establecimiento de nuevas redes, etc., que contribuye a aumentar la resiliencia de la comunidad y su capacidad de adaptación a los cambios.
- La mejora de la **gobernanza local** por medio de la participación de la comunidad y de las partes interesadas en la toma de decisiones, el papel de los GAL en la gobernanza multinivel, y su capacidad para gestionar fondos público-privados.
- La mejora de los **resultados de los proyectos** debido a un mayor apalancamiento o efecto multiplicador, la aparición de nuevos promotores de proyectos y la ejecución de proyectos más sostenibles y más innovadores a nivel local.

A la hora de evaluar el DLP, es importante mantener estos elementos en mente y **concentrarse en identificar los ámbitos en los que el GAL se propone añadir valor a su comunidad local**.

*Véanse las «Directrices [de] Evaluación del LEADER/DLP», agosto de 2017, Servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural.

1.2 ¿Cuándo empezar?

‘El éxito de la evaluación depende de la preparación’

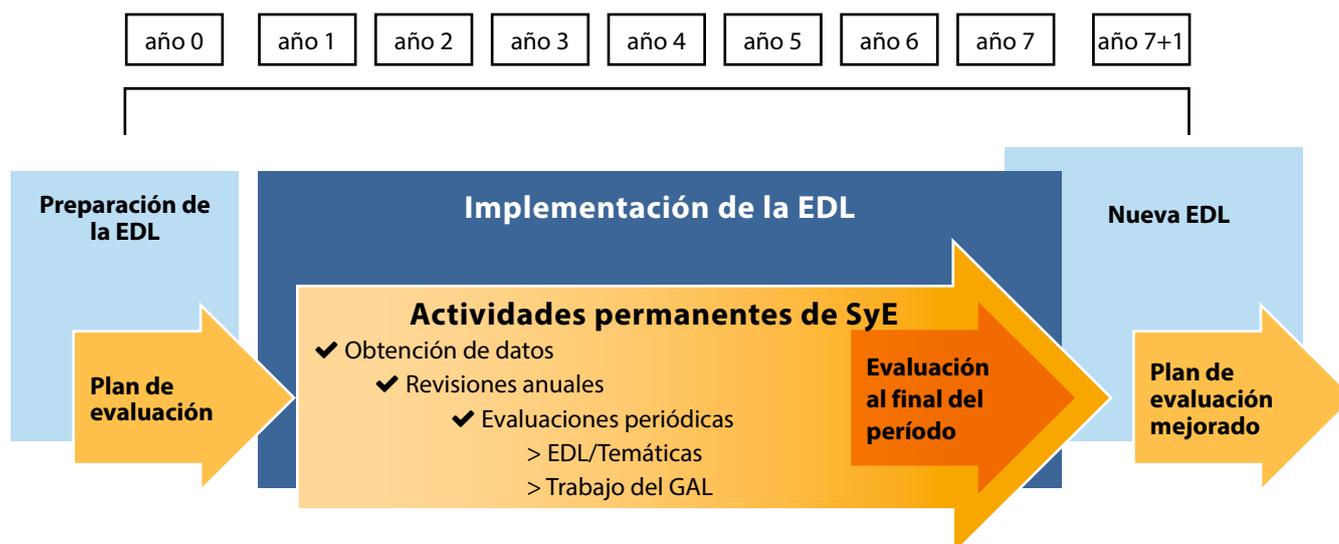
El proceso de seguimiento y evaluación del trabajo del GAL es una parte integrante del DLP, y se debería diseñar **durante la preparación de la estrategia de desarrollo local (EDL)**. De hecho, las disposiciones de seguimiento y evaluación se deberían presentar cuando el GAL remita su EDL para su aprobación por la autoridad de gestión.

He aquí las cuatro razones principales por las que usted debería iniciar la reflexión y la planificación de la evaluación **lo antes posible**, para que quede integrada en el trabajo del GAL como una actividad permanente:

- Si se planifica al mismo tiempo que la EDL, se contribuye a mantener los objetivos y metas estratégicos a un nivel realista y mensurable.
- Ayuda a garantizar que los sistemas de obtención de los datos necesarios (incluidos los puntos de referencia necesarios) estén en marcha desde el inicio de las operaciones del GAL, lo que contribuirá a ahorrar tiempo y recursos posteriormente.
- Si la evaluación está integrada dentro del trabajo diario del GAL, este podrá responder rápidamente, incluso durante el propio período de programación en curso, a los cambios contextuales y a las nuevas necesidades que se vayan detectando.
- Permite que el GAL integre en su trabajo una visión a más largo plazo.

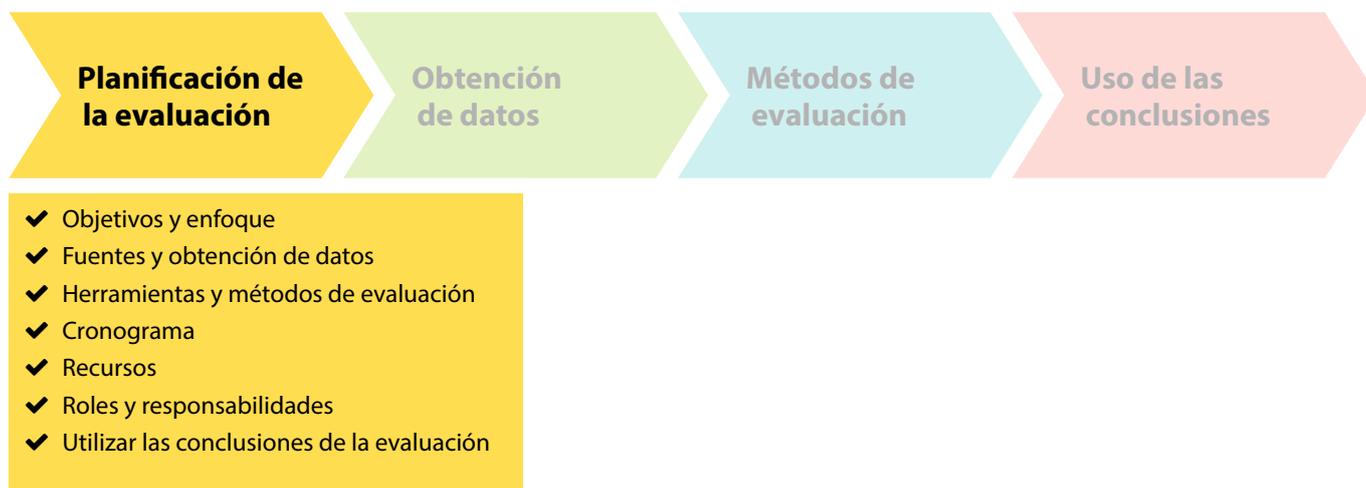
La figura de abajo muestra un ejemplo de cronograma adecuado para planificar y ejecutar las actividades de seguimiento y evaluación. La planificación se debería llevar a cabo en paralelo al desarrollo de la estrategia de desarrollo local del GAL, y los sistemas de obtención de datos se deberían poner en marcha al inicio de la implementación de la estrategia. Las revisiones anuales pueden ayudar a evaluar los progresos y resultados del GAL de forma periódica, y pueden también aportar datos para su incorporación a las evaluaciones periódicas y/o a una evaluación al final del período. La evaluación de un período de programación determinado es un elemento clave que puede servir de inspiración y orientación para la EDL del período siguiente.

Cronograma propuesto para planificar e implementar la evaluación de un GAL



1.3 ¿Por dónde empezar?

‘El DLP es un proceso participativo, por lo que también habrá de serlo su evaluación!’



El proceso de evaluación comienza con la **planificación de la evaluación**. Ello ayudará a su GAL a definir el alcance y los métodos más adecuados para recabar, analizar y presentar los datos. También se deberán atribuir claramente los roles y responsabilidades para llevar a cabo estas actividades, junto con una estimación de cuánto tiempo es probable que haya de dedicarse a dichas tareas y un presupuesto aproximado. Seguidamente, exponemos los principales elementos que los GAL deberán plantearse incluir en un plan de evaluación:

Objetivos y orientación de la evaluación

Es importante que sea pragmático a la hora de definir el alcance de su evaluación: las estrategias de desarrollo local tendrán múltiples objetivos, por lo que sus resultados e impactos no serán siempre fáciles de atribuir. Es posible, por tanto, que no se puedan capturar todos los resultados de la EDL y/o del trabajo del GAL, de modo que, cuando planifique su evaluación, pregúntese a sí mismo:

- > ¿Qué es lo que su GAL *más* desea conocer?
- > ¿Qué información necesitará proporcionar a su autoridad de gestión?
- > ¿Para qué se utilizarán los resultados?

La evaluación debería ser un proceso de aprendizaje, por lo que es importante que los miembros del GAL y otras partes interesadas se vinculen estrechamente al proceso, que los objetivos de la evaluación sean consensuados y que los resultados se utilicen para mejorar el trabajo del GAL y para adaptar la EDL, si procede. Además, los resultados de la evaluación se pueden utilizar como una herramienta de comunicación para sensibilizar a la comunidad sobre el trabajo de los GAL y para ayudar a los responsables de la toma de decisiones.

Otro de los usos probables que puede hacerse de los resultados es la comunicación de datos básicos a la autoridad de gestión. La evaluación resulta también extremadamente valiosa para realizar mejoras estratégicas en el futuro y para orientar la elaboración de cualquier EDL posterior.

¿Desea que la evaluación le ayude a...

- *Que el GAL llegue mejor a la comunidad?*
- *Acelerar y facilitar el proceso de solicitud para los beneficiarios?*
- *Mejorar el apoyo al desarrollo de proyectos?*
- *Comprender los resultados de los proyectos financiados?*
- *Ajustar/rediseñar la EDL?*
- *Remitir información específica a la AG?*
- *Remitir informes de progreso y resultados a las partes interesadas del GAL?*
- *Comunicar los resultados al público general?*
- *Otros fines?*

Fuentes y obtención de datos

Identificar las fuentes de información y planificar la obtención de datos resulta una tarea fundamental para que el GAL pueda contar con la información relevante para analizar los cambios efectuados por la EDL. Resulta importante, por tanto, que una vez que su GAL haya decidido qué es lo que desea aprender de la evaluación, clarifique qué información se necesita, cómo se obtendrá y si resulta práctico o realista obtenerla. Dependiendo de lo que el GAL tenga previsto evaluar, podría ser necesario establecer un punto de referencia, que deberá establecerse en una fase temprana para que ayude a comparar la situación al final del período. Otras actividades relacionadas con la evaluación, como cuantificar la participación de la comunidad, desarrollar el capital social, evaluar el valor añadido de la presencia del GAL en la zona, etc., es probable que requieran la obtención de datos específicos durante un período de tiempo más largo. En el capítulo 2 podrá encontrar más información sobre la obtención de datos.



Un punto de referencia es la cuantificación o medición de las condiciones al inicio de un proyecto (o de una estrategia local), frente al cual se pueden evaluar los avances posteriores⁵.

Herramientas y métodos de evaluación

La evaluación puede ser externa o interna, y utilizar una gran variedad de métodos. Tener una idea adecuada con antelación de los tipos de métodos que se propone utilizar para su evaluación le ayudará a garantizar que las actividades cuenten con el presupuesto adecuado, se planifiquen con la suficiente antelación y sean coherentes con los métodos de obtención de datos. Por ejemplo, si el grupo se propone llevar a cabo encuestas sobre cómo la opinión cambia y evoluciona a lo largo del tiempo, se tendrán que preguntar las mismas cuestiones antes y después de la intervención. La autoevaluación es un método que puede resultar eficaz para los GAL que cuenten con recursos limitados⁶. El capítulo 3 le proporciona un resumen de los diferentes métodos de evaluación que los GAL pueden plantearse aplicar.

5 <https://goodpracticereview.org/9/monitoring-and-evaluation/baseline-data/>.

6 Para más información sobre la autoevaluación, véase la página 18 de las *Directrices* del Servicio de asistencia de evaluación sobre «Evaluación del LEADER/DLP».

Cronograma

El GAL debe calcular cuánto tiempo es probable que le lleven las actividades previstas de obtención de datos y evaluación, y cuánto tiempo puede dedicar, siendo realistas, a las actividades de seguimiento y evaluación. En este sentido, habrá que desarrollar a la vez las actividades previstas, el cronograma y los recursos asignados a las mismas. En lo que se refiere al establecimiento de plazos, los GAL deberán prestar una especial atención a cuestiones como las siguientes:

- › ¿Cuándo prevé llevar a cabo las actividades de seguimiento?
- › ¿Cuándo prevé llevar a cabo las actividades de evaluación?
- › ¿Cuánto tiempo prevé que le llevará cada una de estas actividades?

Recursos

Se deberá proceder a realizar una clara asignación de recursos para las actividades de SyE, recursos que deberán ser proporcionales a la cantidad de financiación disponible para la EDL y/o los proyectos. Aparte del presupuesto a asignar, también hay que prever otros recursos vitales como el tiempo y las habilidades. Dependiendo del alcance de la evaluación y de la capacidad del GAL, es posible que se tengan que externalizar algunas de las tareas de la evaluación. El coste de dicha externalización puede variar, pero una encuesta llevada a cabo en 2017⁷ apuntó a unos costes entre los 6 000 y los 25 000 euros para una evaluación externa *ex post*. Una vez desarrollado su plan de evaluación, asegúrese de que los recursos previstos se ajusten a las ambiciones de su plan: en caso contrario, es posible que haya que adaptar los recursos o el alcance de la propia evaluación.

¿Le permite su presupuesto...

- › Una evaluación profunda de todas las secciones de la EDL y de todo el trabajo del GAL?
- › Un análisis tan solo de ámbitos concretos de la EDL y del trabajo del GAL?
- › Un análisis únicamente de los datos disponibles en los formularios de los solicitantes de proyectos?
- › Actividades específicas como encuestas, entrevistas, grupos de trabajo, etc.?

Funciones y responsabilidades

La evaluación la puede llevar a cabo un evaluador independiente o un miembro del equipo del GAL. No obstante, garantizar que un miembro del personal sea responsable de llevar adelante el proceso de SyE resulta vital para que éste se convierta en una parte integrante del trabajo del GAL. Ya se lleve a cabo la evaluación de una manera interna o por parte de un evaluador externo, el proceso se deberá realizar de una manera coordinada y en él deberán participar de una forma activa los miembros del consejo.

Utilizar los resultados de la evaluación

Cómo y cuándo se planifiquen las actividades de SyE deberá estar directamente relacionado con el uso que el GAL tenga previsto dar a los resultados. Los métodos utilizados para recabar la información obligatoria requerida por la autoridad de gestión pueden ser muy diferentes, por ejemplo, a las actividades llevadas a cabo para obtener información sobre la animación de la comunidad o sobre un objetivo muy concreto de la estrategia de desarrollo local de su GAL. A la hora de planificar la evaluación, por tanto, el grupo deberá tener en mente los usos previstos, lo que ayudará igualmente a hacer una utilización óptima de los resultados.

CONSEJO



Asegúrese de que la planificación de su evaluación sea flexible, ya que es posible que tenga que adaptarla a los cambios contextuales que puedan producirse entre el momento de elaborarla y el inicio de las actividades de evaluación (como ocurrió, por ejemplo, con la crisis financiera durante el período 2007-2013).

7 Encuesta realizada por la Unidad de Apoyo FARNET a todos los GALP existentes, muchos de los cuales eran también GAL LEADER.

1.4 ¿Qué evaluar?

Preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación deberán adaptarse a lo que el GAL desea averiguar y a la lógica básica de intervención de la estrategia de desarrollo local (véase el recuadro más abajo). Las preguntas suelen abarcar algunas de las cuestiones siguientes, o todas ellas:

- > ¿Fue **relevante** la intervención? (¿Existe un vínculo entre lo que el GAL está tratando de llevar a cabo y los problemas y necesidades existentes?).
- > ¿Fue **efectiva**? (¿Qué se ha conseguido en comparación con lo que se había previsto originalmente? Outputs, resultados e impactos previstos frente a los realmente conseguidos).
- > ¿Fue **eficiente**? (¿Cómo se comparan los outputs y resultados conseguidos con las aportaciones —en particular los recursos financieros— realizadas para conseguirlos? ; relación coste-beneficio).
- > ¿Fue **útil**? (¿Cómo se corresponden los efectos de las intervenciones con las necesidades reales de la comunidad, independientemente de los objetivos establecidos en la EDL?).
- > ¿Fue **sostenible**? (¿Son duraderos los resultados, se mantendrán los cambios sin necesidad de ulterior apoyo público?).



Lógica de intervención de la EDL

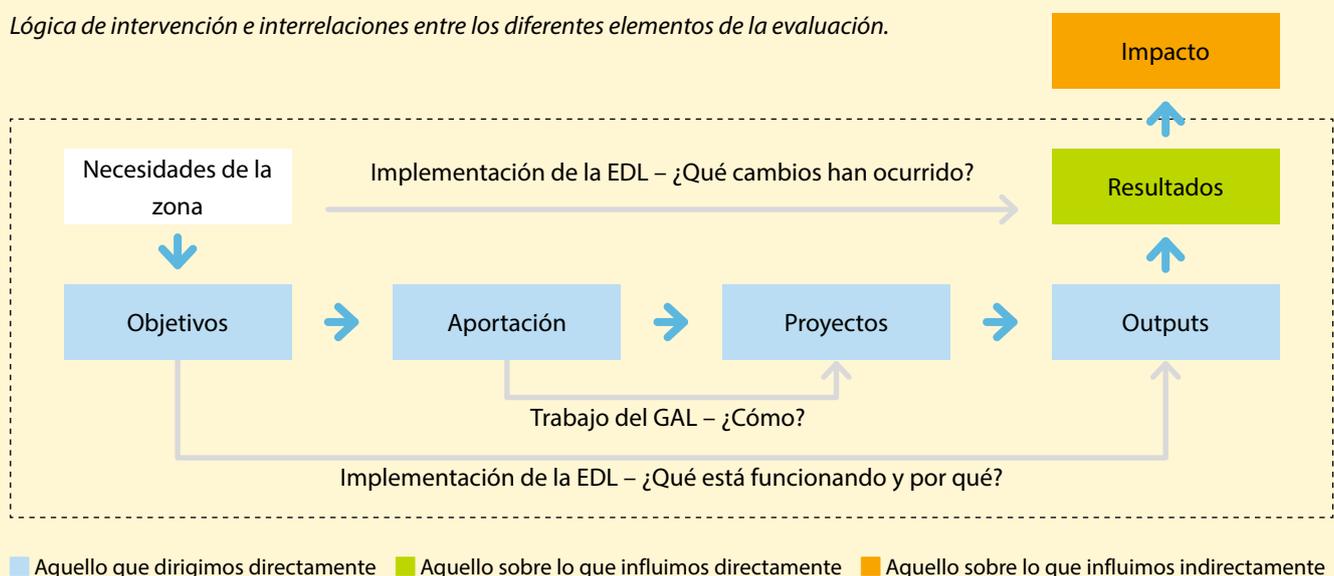
Implementar una estrategia de desarrollo local requiere traducir las **necesidades** (problemas, oportunidades) de una zona a **objetivos**, e intentar abordar dichas necesidades (alcanzar los objetivos) por medio de un conjunto de proyectos/actividades, con el apoyo/financiación (**aportación**) del GAL.

La evaluación consiste en una valoración o estimación de:

- > Lo que se ha hecho por medio de proyectos/actividades individuales (**outputs**),
- > En qué medida dichos outputs han contribuido a resolver problemas concretos (**resultados**),
- > Cómo han contribuido estos resultados a alcanzar el objetivo general de la estrategia (**impacto**).

La relación entre las necesidades/problemas de la zona, los objetivos de la estrategia, las actividades/proyectos, los outputs, los resultados y los impactos es lo que se denomina lógica **de intervención**.

Lógica de intervención e interrelaciones entre los diferentes elementos de la evaluación.



En el contexto del DLP, las aportaciones consisten en recursos tanto financieros (proyectos financiados en el marco de la EDL) como humanos (actividades del GAL como animación y apoyo al desarrollo de proyectos). Es **importante evaluar tanto el trabajo del GAL como los resultados de los proyectos financiados**, ya que ambos factores influirán en la calidad de los resultados logrados por el GAL. A continuación encontrará algunos ejemplos de preguntas de evaluación que pueden formular los GAL:

Cumplir los objetivos de la EDL a través de los proyectos financiados

- *¿En qué medida refleja el diseño de la EDL las necesidades de la comunidad local?*
- *¿Contribuyen los proyectos a los objetivos de la EDL?*
- *¿Siguen siendo relevantes los objetivos de la EDL?*
- *¿Cuáles son los resultados de los proyectos financiados?*
- *¿Los proyectos proporcionan el valor añadido previsto a la comunidad local?*
- *¿Se han mejorado las capacidades y las habilidades de la población local?*
- *¿Se ha mejorado el capital social?*
- *¿Se ha involucrado más la comunidad en la toma de decisiones a nivel local?*
- *¿Qué grado de éxito y sostenibilidad han alcanzado las nuevas asociaciones promovidas?*
- *¿Se han desarrollado nuevas ideas que aporten mejoras a nivel local? (Innovación)*

Apoyar el desarrollo de la comunidad a través del trabajo del GAL

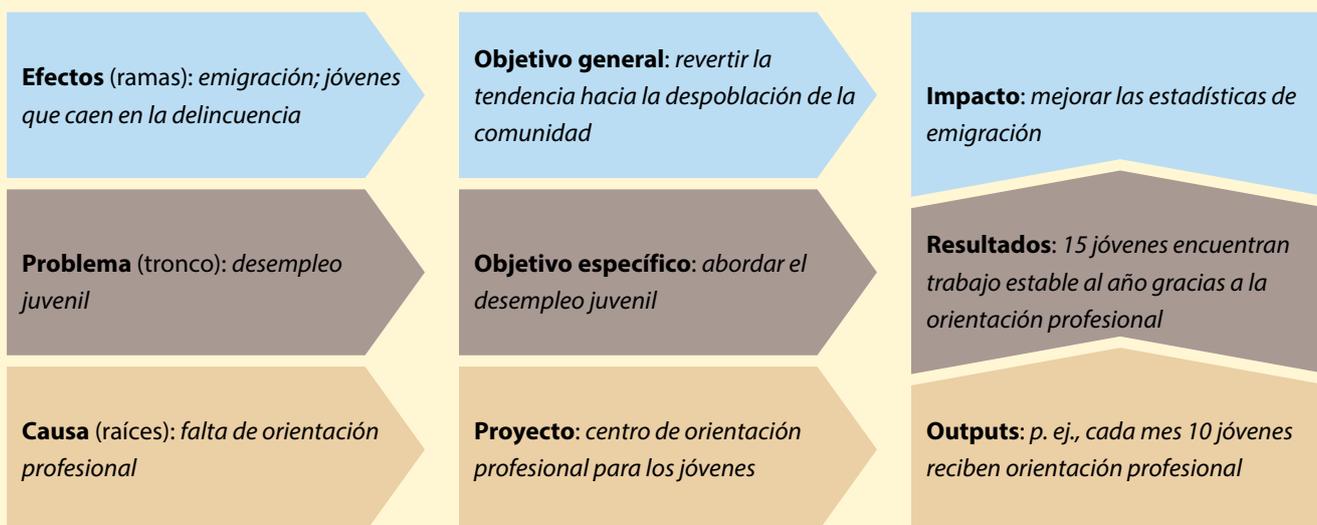
- *¿El enfoque del DLP promueve la participación de la comunidad?*
- *¿Conoce la comunidad local las oportunidades de financiación ofrecidas por el GAL?*
- *¿Recibieron los beneficiarios potenciales el apoyo que necesitaban para desarrollar y presentar proyectos?*
- *¿Es sencillo el proceso de solicitud?*
- *¿Son objetivas y transparentes las decisiones en materia de financiación?*
- *¿Se evaluaron y procesaron los proyectos en los plazos previstos?*
- *¿Apoya la financiación proyectos que podrían no haberse ejecutado sin su ayuda?*



Utilizar un árbol de problemas para identificar las necesidades y desarrollar los objetivos



Fuente: Urbact II Local Support Group Toolkit



En el cuadro anterior se muestra un ejemplo de cómo desarrollar una lógica de intervención basada en un «árbol de problemas» a partir del cual se pueden proponer soluciones a los problemas, y traducirlas posteriormente a objetivos con outputs y resultados previstos.

Indicadores

Al igual que plantear las cuestiones adecuadas de evaluación, seleccionar unos buenos indicadores resulta fundamental para garantizar que el GAL obtenga la información que necesita. En efecto, una vez que el GAL haya identificado lo que desea conocer, necesitará establecer **la manera en que evaluará dichas cuestiones**. Por ejemplo, ¿cómo evaluará el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en su EDL (¿qué se considera un éxito en este sentido?) y determinará si el proceso funcionó o no adecuadamente?

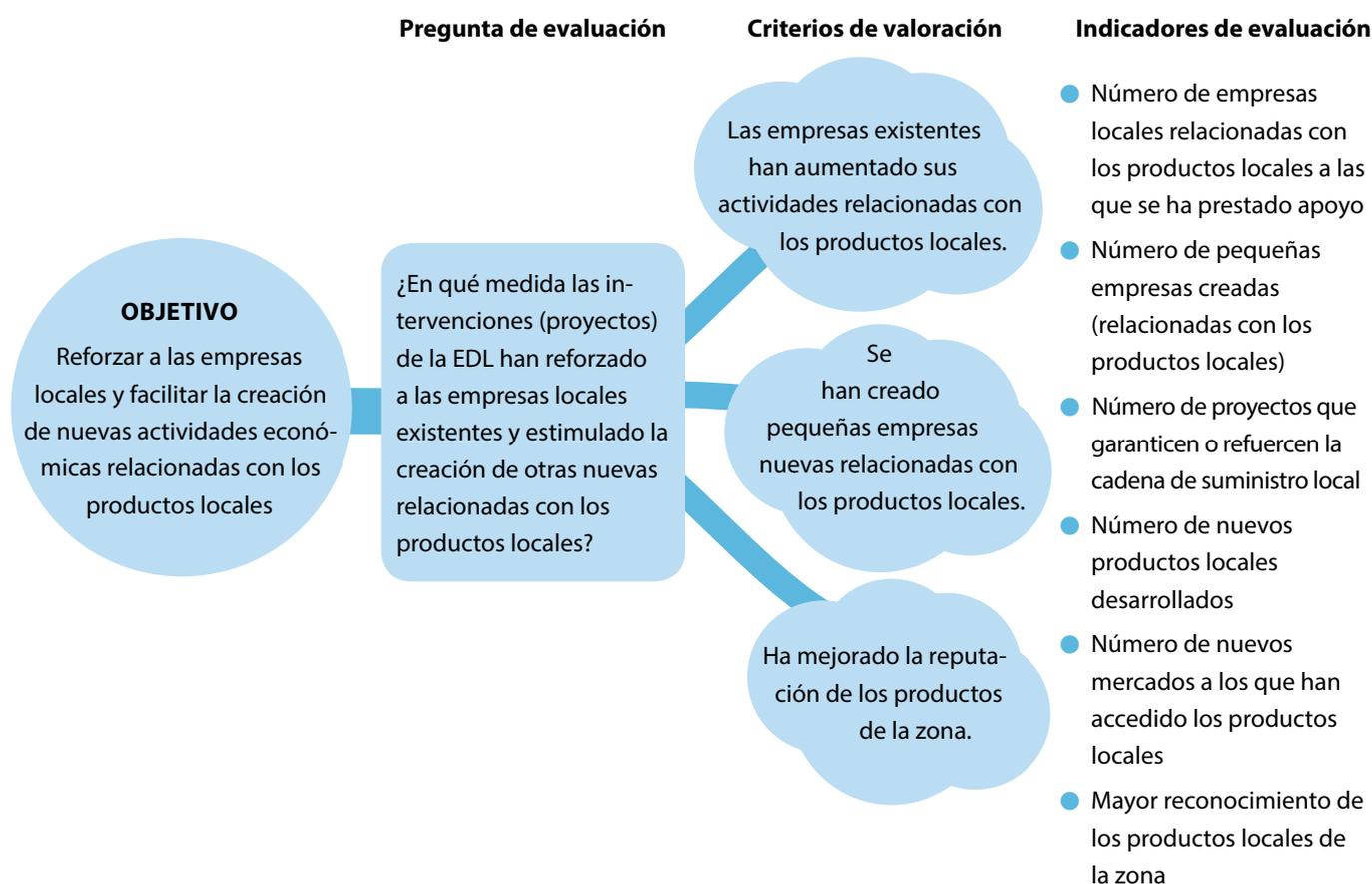
Un indicador es una variable que proporciona información cuantitativa o cualitativa acerca de un fenómeno; se puede utilizar para medir el grado de cumplimiento de un objetivo.

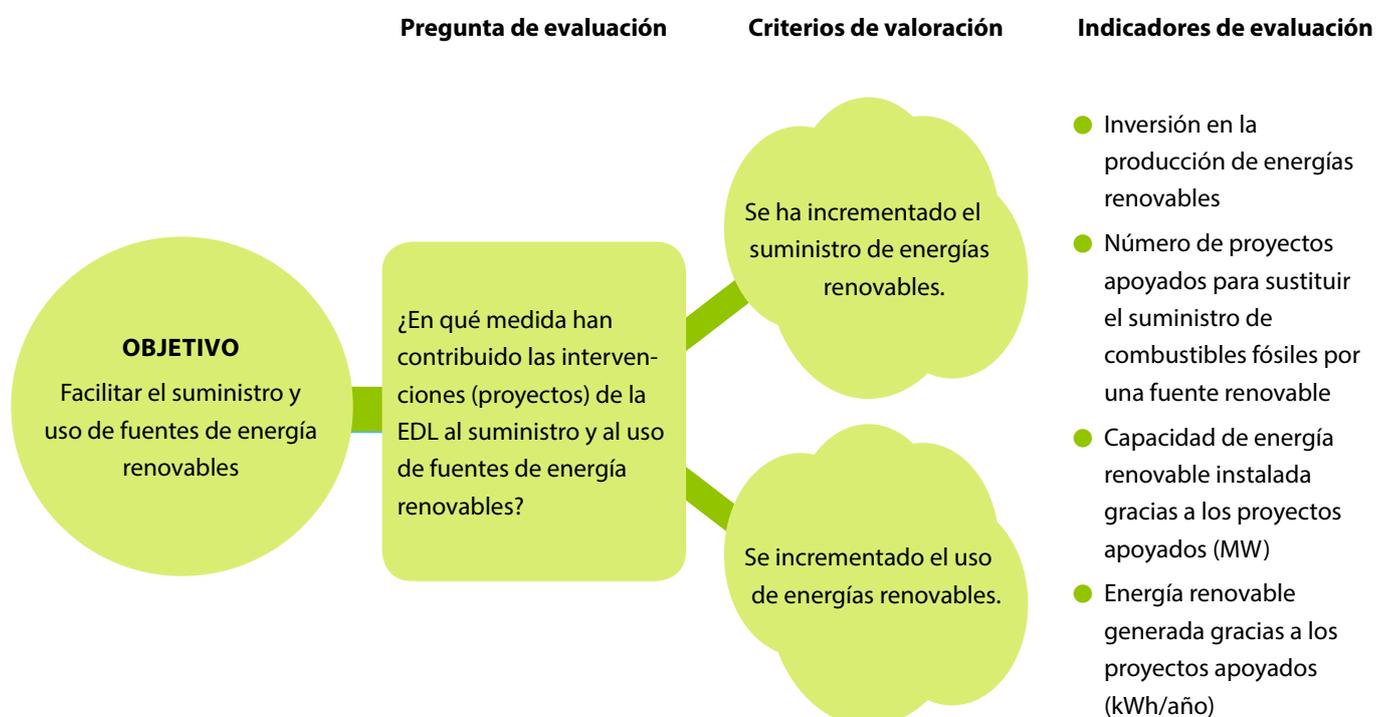
Pero establecer indicadores adecuados y relevantes para una pregunta de evaluación no resulta siempre tarea fácil. A tal fin puede ayudar desarrollar primero unos **criterios de valoración** que ayuden al GAL a determinar en qué debe centrarse. Dichos criterios vienen a desglosar las preguntas de evaluación en aspectos más detallados, y pueden servir igualmente a modo de lista de control para la evaluación, ya sea esta interna o externa.

De esta manera se podrán luego establecer más fácilmente los indicadores para medir y valorar los avances, y verificar si (y en qué medida) se están cumpliendo los objetivos. Los indicadores se pueden utilizar como criterios de éxito para proyectos individuales, así como para procesos de ejecución a más largo plazo. Los indicadores pueden ser cualitativos, por ejemplo, las mejoras percibidas en la calidad del medio ambiente o en el patrimonio cultural local, o cuantitativos, por ejemplo, el número de empleos creados o el número de asociaciones nuevas puestas en marcha.

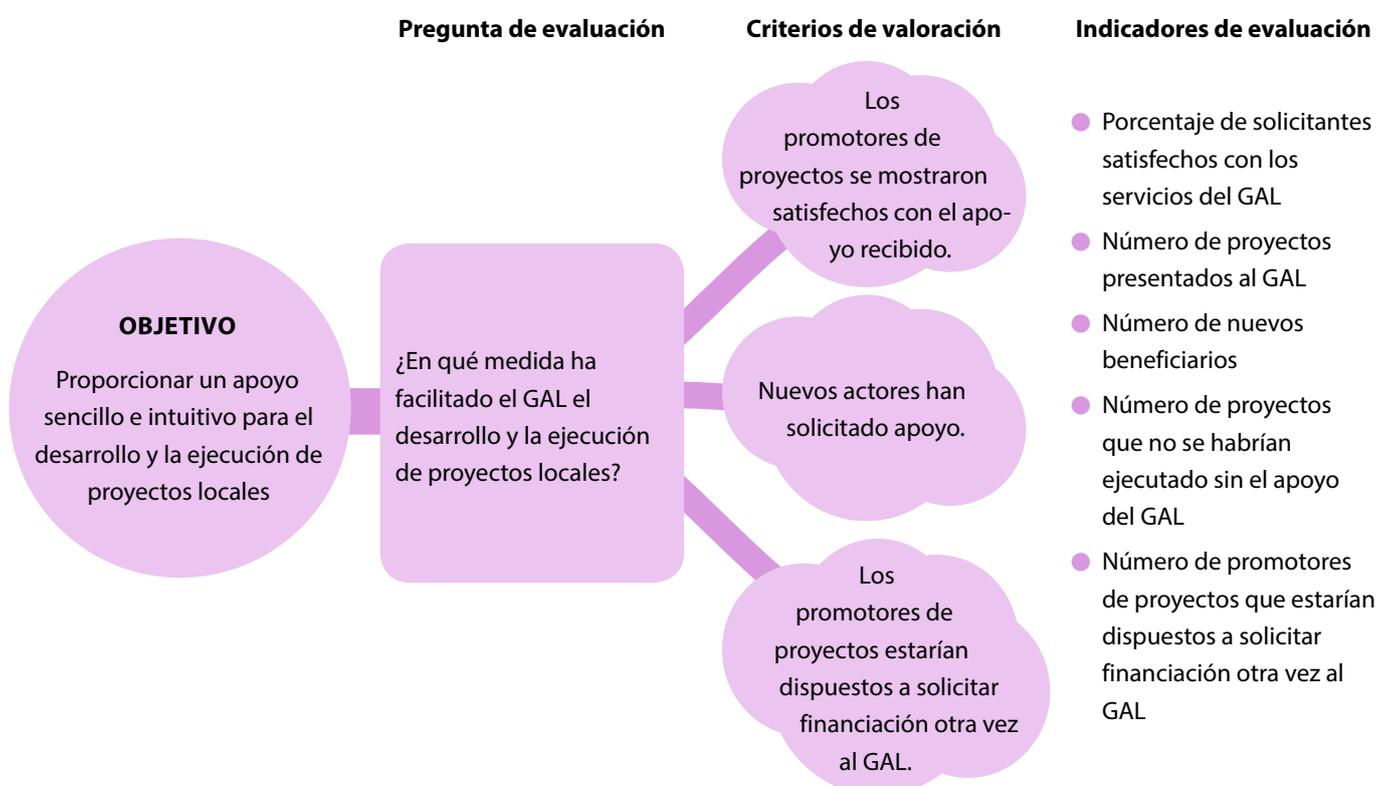
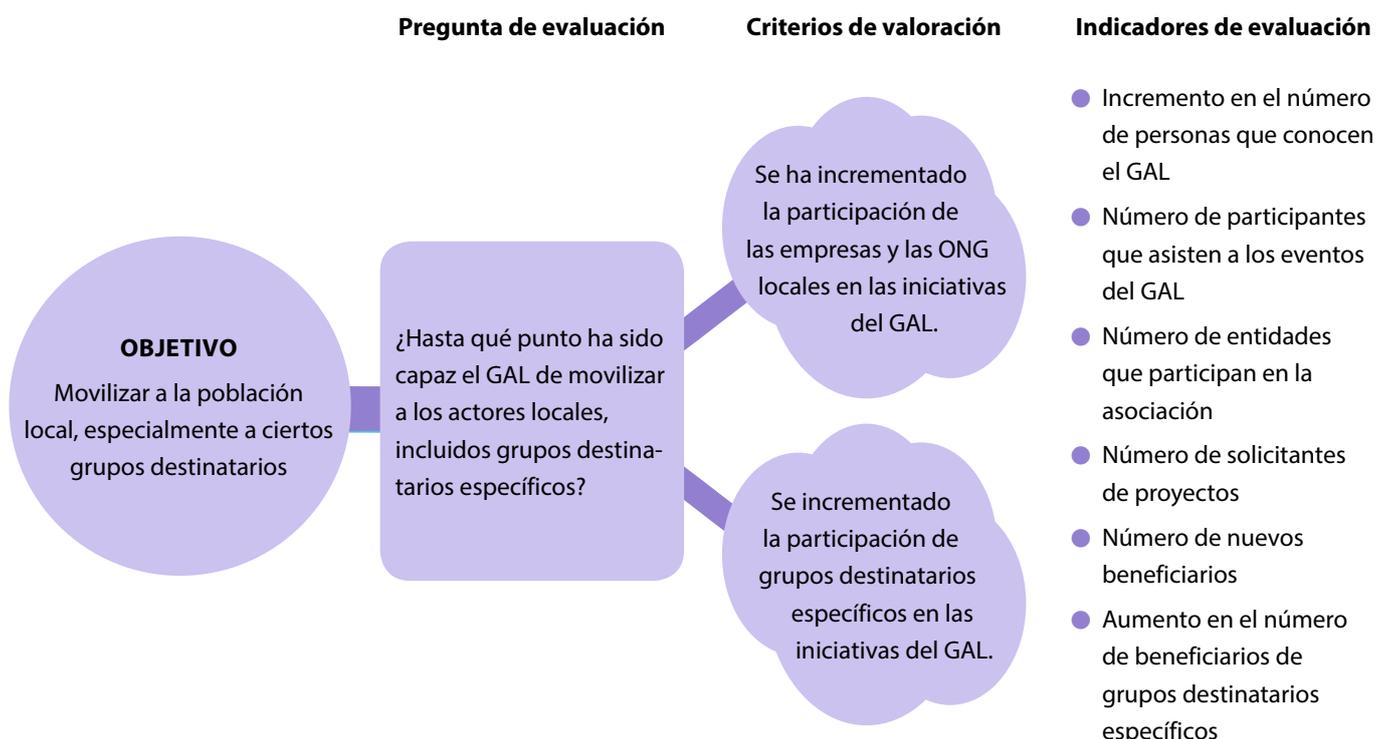
De las preguntas de evaluación a los indicadores, he aquí algunos ejemplos...

... relacionados con posibles objetivos estratégicos





... relacionados con elementos del trabajo del GAL



Los indicadores se pueden vincular a los outputs, a los resultados o a los impactos. Si los indicadores de outputs suelen ser los más sencillos de cuantificar, nos aportan una cantidad de información limitada sobre lo que un proyecto o intervención ha conseguido realmente. Mucho más significativos a la hora de cuantificar los logros son, por tanto, los indicadores de resultados. Como, en el contexto del DLP, los resultados son a veces incrementales y a pequeña escala, es difícil que los indicadores cuantitativos por sí solos reflejen o demuestren el beneficio del trabajo realizado, por lo que será importante añadir indicadores cualitativos para hacerse una idea más completa.

Indicadores de output: el producto tangible e inmediato de un proyecto. Existe poca probabilidad de que hayan influido otros factores aparte de la intervención, y los datos se suelen extraer fácilmente de las tareas básicas de seguimiento.

Indicadores de productos de Finlandia

La red rural nacional de Finlandia propuso los siguientes indicadores de productos para la animación del GAL:

- Nº de eventos de animación organizados
- Nº de participantes (hombres/mujeres) en los eventos de animación
- Nº de presentaciones en eventos externos/Nº de participantes
- Nº de evaluaciones llevadas a cabo por el GAL
- Nº de artículos de prensa sobre proyectos y actividades de animación LEADER
- Nº de visitantes a la página web del GAL y de seguidores en las redes sociales
- Nº de nuevos solicitantes de proyectos
- Nº de solicitudes transferidas a otras fuentes de financiación
- Nº de miembros del GAL (hombres/mujeres/organizaciones)

Indicadores de resultados: outputs/servicios (tangibles en su mayoría) suministrados como consecuencia de la ejecución de un conjunto de actividades destinadas a abordar un problema o una cuestión. El uso de recursos, la disponibilidad de datos y la probabilidad de que hayan influido otros factores dependerán del nivel de preparación de la evaluación, de los datos de seguimiento disponibles y del tipo de indicadores escogidos.

Indicadores de resultados de Escocia

He aquí algunos de los indicadores de resultados utilizados por el GALP Highland:

- Nº de individuos que han adquirido nuevas cualificaciones o que se han reciclado
- Nº de métodos nuevos/innovadores para añadir valor a los productos locales
- Nº de nuevos productos desarrollados
- Nº de empleos creados en el sector de la transformación
- Nº de empleos creados en el sector turístico
- Nº de métodos nuevos/innovadores introducidos para mejorar la calidad de vida

Los **indicadores de impacto** miden los cambios generales efectuados en la zona, y normalmente hay que analizarlos a largo plazo. En el contexto del desarrollo local, los impactos suelen ser difíciles de atribuir directamente al trabajo del GAL, ya que es probable que hayan influido otros factores. Además, la disponibilidad de datos para los indicadores relevantes tiende a ser muy limitada a nivel local, por lo que la evaluación sistemática de los impactos suele ir más allá de la capacidad y los recursos de un GAL. No obstante, los GAL más ambiciosos podrían evaluar algunos de los impactos cualitativos que hayan promovido en la zona —como el desarrollo del capital social— gracias al incremento del trabajo en red y/o la participación de la comunidad en el desarrollo local.

CONSEJO

Establezca un conjunto de indicadores *limitados pero relevantes*, y que sean al mismo tiempo «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

Sean cuales sean los indicadores seleccionados, estos deberán estar **bien definidos** y habrán de **explicarse adecuadamente** a aquellas personas que, como los solicitantes de proyectos, esté previsto que proporcionen la información. Esto ayudará a garantizar que se proporcionen los datos correctos y las evidencias relevantes, todo ello de la forma más coherente posible. El GAL Highland, en Escocia, Reino Unido, por ejemplo, ha preparado una definición de todos sus indicadores, así como ejemplos del tipo de evidencias que se podrían recabar.

Explicación de tres indicadores del GAL Highland, Escocia

Indicador de resultados	Definición	Evidencia
Número de infraestructuras de la comunidad mejoradas	Número de infraestructuras existentes en la comunidad (por ejemplo, bibliotecas, pabellones deportivos) que han mejorado como resultado de la financiación LEADER (accesibilidad física, horarios de apertura, recursos/equipamientos, variedad y número de usuarios, etc.)	Planos/documentos de planificación urbanística, etc., fotos, material publicitario, resultados de encuestas
Cambio anual en el número de visitas a las infraestructuras/atracciones	Afluencia de público. Los solicitantes tendrán que establecer un punto de referencia en el momento de la solicitud, y ser capaces de especificar cómo el proyecto va a trabajar para incrementar el número de visitantes a lo largo de un período de tiempo determinado. El indicador deberá poder medir el éxito (o fracaso) de la intervención	Resultados de encuestas, registros de asistencia/uso, datos de visitas al sitio web
Número de voluntarios que se sienten más apoyados para llevar a cabo actividades de voluntariado	Personas que afirman sentirse más apoyadas para llevar a cabo actividades de voluntariado, como consecuencia de la intervención financiada por LEADER	Encuesta a los voluntarios, grupos de enfoque

Fuente: material de orientación en SyE preparado por el GAL Highland, Escocia.

Una vez que el GAL haya definido sus indicadores (por ejemplo, el número de infraestructuras comunitarias mejoradas o el incremento en las visitas a una atracción local), puede establecer un **objetivo** para cada uno (por ejemplo, mejora de 5 infraestructuras comunitarias, 800 visitas adicionales a una atracción local...). El GAL tendrá que establecer igualmente **quién debe recabar la información necesaria, y cómo**, algo que habrá de decidirse antes de empezar a aplicar la estrategia de desarrollo local. Los avances en la consecución de los objetivos se podrán controlar mejor posteriormente si se recaban los datos correctos.

Más abajo encontrará un ejemplo que puede ayudar a los GAL a estudiar y planificar la selección y el uso de indicadores y objetivos: ¿cómo definirán los GAL sus indicadores? ¿Necesitarán un punto de referencia? ¿De dónde procederán los datos? ¿Con cuánta frecuencia se recabarán? ¿Quién los obtendrá y los comunicará, y cómo?

Ejemplo de esquema para realizar el seguimiento y la evaluación (SyE)

Indicador	Definición	Punto de referencia	Objetivo	Fuente de datos	Frecuencia	Responsable	Comunicación de datos
Cambio anual en el número de visitas a una atracción local	Véase el ejemplo anterior del GAL Highland	3 000 visitantes/año	3 800 visitantes/año	Venta de entradas	Anualmente durante tres años	Promotor del proyecto y GAL	Formulario de evaluación del proyecto

Fuente: adaptado de www.tools4dev.org.

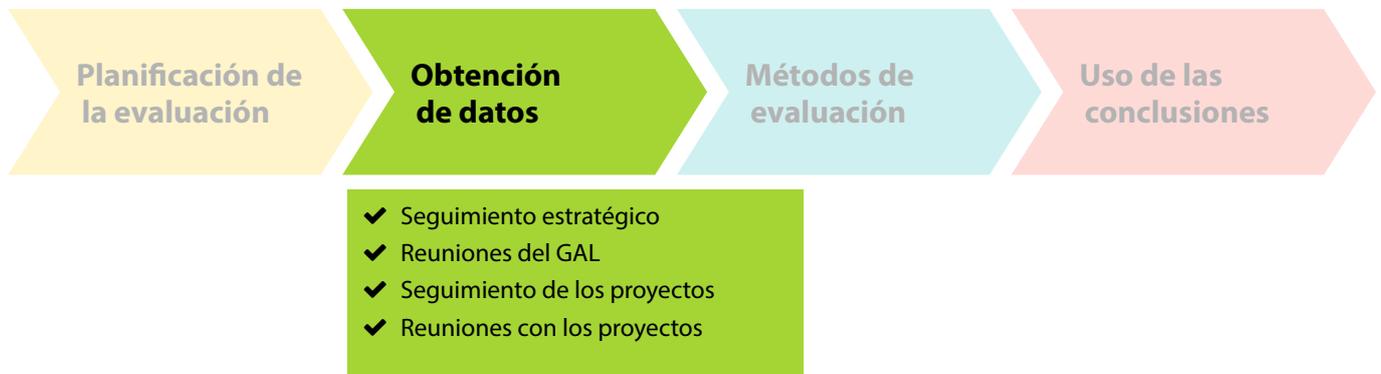
Basándose en los objetivos de la evaluación, los datos disponibles, la capacidad de evaluación y los recursos disponibles, los GAL deberán **seleccionar los métodos más adecuados para la obtención de datos y la evaluación**. Los dos capítulos siguientes ofrecen ejemplos de métodos de obtención de datos y evaluación que podrían servir como fuente de inspiración e ideas.

CONSEJO



No dude en pedir ayuda a su autoridad de gestión o a las redes de apoyo existentes...

2. Obtención de datos y seguimiento



‘Un seguimiento constante ayuda a mantener una cultura de aprendizaje!’

Una estrategia de desarrollo local (EDL) bien planificada y diseñada no garantiza automáticamente buenos resultados: para ello es esencial comprobar de manera periódica los avances hacia los objetivos y medir los resultados obtenidos. A tal fin, los GAL necesitan definir claramente qué es lo que van a medir, lo que nos conduce a dos cuestiones básicas:

- > ¿Qué información necesita su GAL?
- > ¿Cómo la va a obtener?



Las actividades de seguimiento pueden abarcar un gran número de datos cuantitativos, como, por ejemplo, número de proyectos, número de beneficiarios, tipo de proyectos, tipo y número de actividades de cooperación, participantes en los eventos, empleos creados, empleos mantenidos, etc.

Sin embargo, **los datos cualitativos pueden expresar el valor añadido de los proyectos del DLP mejor** que los números y los porcentajes. Entre los datos cualitativos cabe citar las percepciones, las actitudes, las cualidades o los sentimientos, un tipo de información que suele ser necesaria para evaluar, por ejemplo, la calidad o sostenibilidad de las acciones financiadas, y hasta qué punto la comunidad percibe su valor.

La obtención de datos puede y debe empezar desde el inicio mismo de la ejecución de la EDL y habrá de ser una actividad continua a lo largo de todo el período de programación. El primer contacto con los beneficiarios potenciales brinda una excelente oportunidad para recabar información, hasta llegar a la propia fase de pagos y más allá.

Los GAL deberán reflexionar cuidadosamente sobre cuáles son las oportunidades que ofrecen una **forma más simple y fácil de recabar información**, de una manera que maximice la calidad y relevancia de ésta y minimice las cargas para el personal del GAL y el beneficiario.

Más abajo encontrará algunos ejemplos de métodos de obtención de datos susceptibles de ser utilizados por los GAL:

2.1 Seguimiento estratégico

Descripción: Registrar información cuantitativa sobre la implementación, a fin de comprobar que las actividades y los gastos del GAL sigan el curso previsto, de acuerdo con las prioridades establecidas en la EDL. A tal fin se podría utilizar un simple informe o resumen del progreso en formato Excel, o bien herramientas informáticas diseñadas específicamente para dicho seguimiento (normalmente por parte de la autoridad de gestión o el organismo pagador).

Útil para: Identificar a tiempo cualquier gasto o rendimiento deficiente en un ámbito concreto, lo que permitirá al GAL adaptar sus actividades de animación y de otro tipo, o la propia EDL si procede.

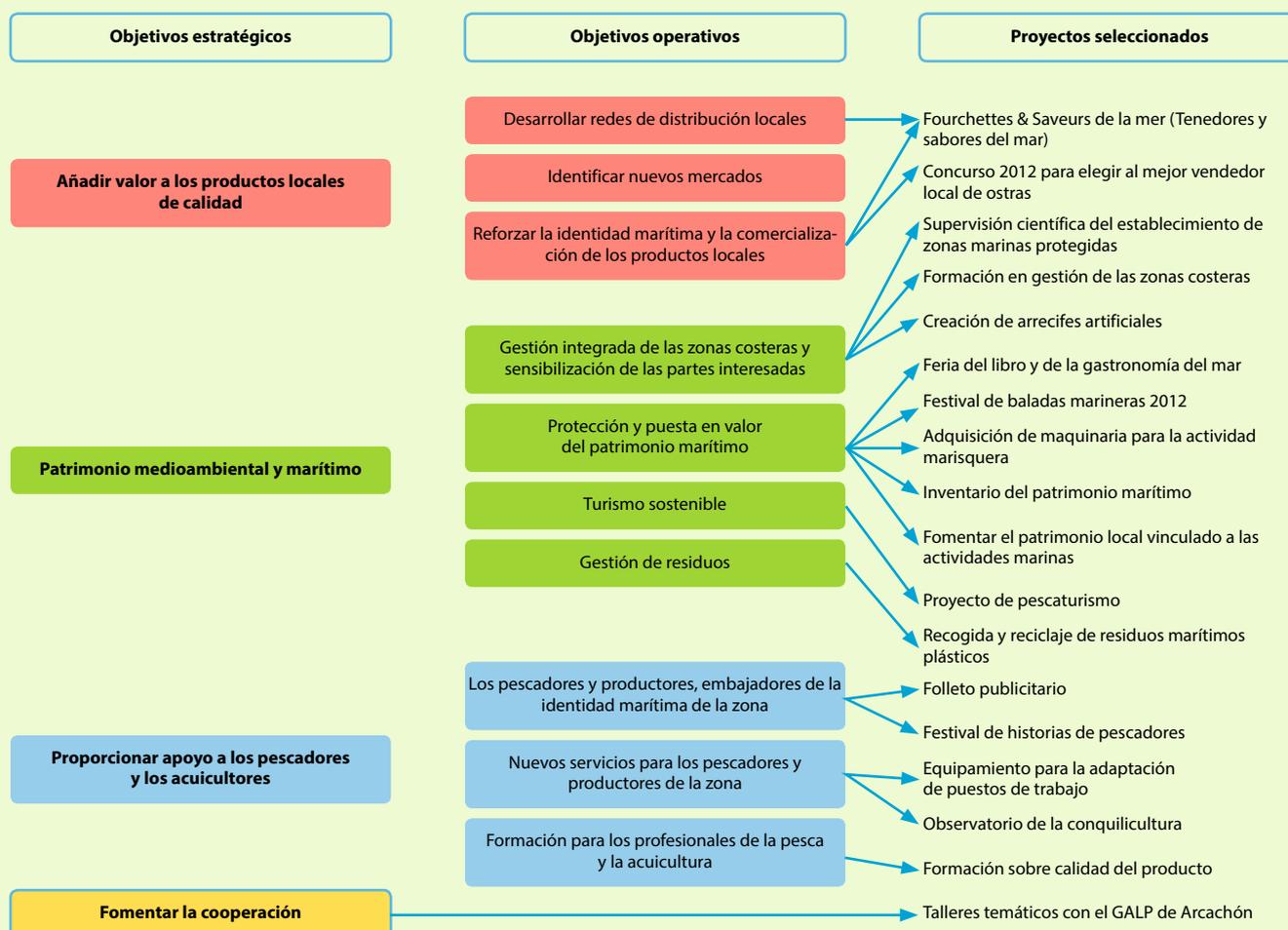
Recursos: Se necesitan pocos recursos, sobre todo si la información registrada se limita al mínimo estricto.

Limitaciones: Muestra qué se está financiando y ejecutando, pero normalmente no cuáles son los resultados.



Seguimiento estratégico por parte del GALP de Marennes Oléron, Francia

El GALP de Marennes Oléron utilizó el siguiente diagrama para supervisar y analizar cómo los proyectos seleccionados se adaptaban a sus objetivos, reflejando al mismo tiempo la lógica de intervención prevista en la EDL. Este diagrama vino a complementar un archivo de Excel que contenía un resumen de las solicitudes, la selección y los compromisos financieros de los proyectos.



Fuente: modelo proporcionado por las consultoras (ACTeon, Sea Matters y Allegans) contratadas a nivel nacional para evaluar todas las EDL francesas.

2.2 Reuniones regulares del GAL

Descripción: Reuniones frecuentes (p. ej., cada trimestre) con el consejo del GAL, organizadas por el personal del GAL y presididas a menudo por un miembro del GAL.

Útil para: Analizar las conclusiones de la información obtenida mediante el seguimiento estratégico, así como obtener más información de los miembros del consejo en un período breve de tiempo sobre los nuevos asuntos o resultados que puedan ir surgiendo. Estas reuniones ayudan a conseguir la participación de los miembros del GAL para mejorar el trabajo y/o la aplicación de la EDL. Aparte de este tipo de reuniones frecuentes, las reuniones anuales de revisión constituyen igualmente una herramienta eficaz para realizar un balance más en profundidad; estas reuniones anuales se organizan normalmente una vez el personal del GAL haya compilado los datos y analizado los resultados del año, que luego se presentan ante el consejo.

Recursos: Tiempo dedicado a la asistencia a las reuniones por parte del personal y los miembros del consejo del GAL (aproximadamente entre medio día y un día entero, dependiendo de la distancia a viajar), y tiempo dedicado a la organización por parte del personal del GAL (entre 1 y 5 días, dependiendo de la importancia o alcance de la reunión).

2.3 Seguimiento de los proyectos

Descripción: Registrar los outputs, los hitos o fases y las cifras estimadas de resultados para los proyectos apoyados, y compararlos con los resultados reales a medida que avanza la ejecución. Este tipo de información se puede obtener de los solicitantes de proyectos en el momento de su presentación o selección, e irse actualizando a lo largo del ciclo del proyecto hasta el pago final y más allá.

Útil para: Centrarse en conseguir resultados y recabar datos sobre los resultados de los proyectos, con pocas cargas administrativas para los beneficiarios o el personal del GAL.

Recursos: Mínimos; habrá de prestarse una especial atención a la hora de diseñar los formularios de solicitud de proyectos, mientras que para los solicitantes de proyectos las cargas adicionales serán también escasas. [Aquí](#) podrá encontrar un ejemplo de formulario de SyE elaborado y utilizado por el GAL LEADER Highland.

Limitaciones: Método limitado normalmente a datos cuantitativos que podrían no reflejar los detalles o los resultados de los proyectos, un problema que se podría solucionar hasta cierto punto añadiendo una breve descripción de los resultados reales. Téngase en cuenta que las estimaciones de resultados proporcionadas por los solicitantes pueden ser poco realistas o fiables.



Establecer los objetivos del proyecto y hacer un seguimiento de los mismos (GALP Highland)

El GALP Highland requirió a los candidatos de proyectos que indicaran: 1) los resultados que esperaban que sus proyectos alcanzaran en comparación con una lista de indicadores específicos elaborada en el momento de diseñar la EDL; y 2) el número de personas de una serie de grupos destinatarios específicos que esperaban se iban a beneficiar de sus proyectos. En el caso de que ninguno de estos indicadores fuera relevante, los candidatos consensuaron con el GALP un indicador personalizado.

Estos datos constituían una parte obligatoria del **formulario de solicitud de financiación**, y a los solicitantes se le requirió además que proporcionaran las cifras reales —tanto de los indicadores como de los grupos destinatarios seleccionados— en un **formulario de seguimiento y evaluación del proyecto** a rellenar una vez hubiera concluido el proyecto y antes del pago final.

He aquí algunas de las limitaciones:

- Para ciertos proyectos, los solicitantes tenían dificultades a la hora de estimar el número de personas a las que su proyecto iba a poder beneficiar, así como al cuantificar las cifras reales (por ejemplo, cómo estimar el número de personas que vayan a utilizar o hayan utilizado una zona de juegos infantiles), de modo que las cifras presentadas no se consideraron muy fiables.

Lecciones aprendidas:

- Se necesita que el personal del GAL proporcione unas explicaciones claras que ayuden a los solicitantes a ser realistas a la hora de establecer sus objetivos y sinceros al informar sobre ellos (algunas de las cifras proporcionadas parecían infladas, posiblemente por temor a no recibir financiación).

2.4 Reuniones con los proyectos

Descripción: Organización de reuniones con los beneficiarios de los proyectos (que suele incluir una visita al propio proyecto) a fin de supervisar la ejecución, los outputs y cualquier resultado conseguido. Las reuniones pueden seguir una lista de control estándar para comprender mejor los avances de cada proyecto, así como las dificultades encontradas o las necesidades de apoyo. Los datos así obtenidos se pueden utilizar para compilar el informe anual del GAL.

Útil para: Realizar un análisis cualitativo de los proyectos y descubrir a tiempo cualquier problema o retraso en la ejecución para corregirlo dentro de un plazo prudencial. Estas reuniones también permiten al GAL mantener una estrecha relación con los promotores de los proyectos y debatir de manera informal ideas para desarrollar el proyecto y la zona en el futuro.

Recursos: Elevado nivel de participación por parte del personal del GAL.

Limitaciones: Este método puede ser más complicado de aplicar en zonas de gran tamaño, o cuando los recursos humanos del GAL sean muy escasos en comparación con el número de proyectos financiados.



Reuniones de proyectos – GAL LEADER Sepra, Finlandia

El personal del GAL organiza una reunión anual en sus oficinas con cada promotor de proyecto a fin de recabar datos sobre los avances cosechados en los proyectos individuales, en un formato que luego pueda ser agregado a nivel de la EDL.

Durante las reuniones se rellena un formulario (con casillas de verificación), en el que se comparan las actuaciones previstas con las realmente llevadas a cabo, basándose para ello en los criterios utilizados para la selección de proyectos. El miembro del equipo de Sepra responde a las preguntas según su propio criterio, en lugar de plantearse directamente al beneficiario. Los formularios rellenos se almacenan en el sistema informático.

Dos de los tres miembros del equipo suelen participar en una reunión de un par de horas de duración en la que se analizan varios proyectos. La información recibida y compilada de los proyectos forma la base del informe anual sobre la ejecución de la EDL, que posteriormente se comunica al consejo y a la AG.

Hasta aquí se han mostrado algunos de los métodos más comunes que los GAL podrían utilizar para hacer un seguimiento de la ejecución y los resultados del DLP. Lo importante es que los GAL obtengan la información que necesitan en el momento que la necesiten, objetivo para el que existen otras muchas e imaginativas ideas.



¡La obtención de datos puede ser divertida! – GAL/GALP de Liepāja, Letonia

La asociación del distrito de Liepāja decidió recurrir a un **evento de entrega de premios a los mejores proyectos** a fin de recabar los resultados de los proyectos. Para que un proyecto pudiera participar en la selección, debía haber recibido financiación para el DLP por parte del GAL o el GALP, y los solicitantes tenían que proporcionar información sobre los resultados.

Beneficios para el GAL:

- Oportunidad para recabar datos, analizar resultados y clasificar o puntuar proyectos en función de su eficacia
- Aumenta el nivel de responsabilidad de los proyectos financiados y su obligación de rendir cuentas
- Posibilidad de fomentar la aparición de nuevos promotores potenciales de proyectos
- Excelente ejercicio de relaciones públicas y captación de la atención de los medios de comunicación

Beneficios para la comunidad:

- Los promotores de proyectos experimentados sirven como fuente de inspiración
- Visibilidad y reconocimiento a los proyectos ejecutados
- Evento social y divertido que contribuye a la cohesión de la comunidad
- Publicidad

CONSEJOS



- Haga que la labor de seguimiento sea participativa a fin de garantizar la calidad y la legitimidad de la información obtenida.
- ¡No añada excesivas cargas administrativas a los beneficiarios ni a usted mismo!
Centre la tarea de recabar datos en torno a una información que sea directamente útil, fácil de cuantificar y que se pueda gestionar en la práctica.

3. Poner en práctica la evaluación



‘Simplifique las tareas de evaluación’

El carácter polifacético del DLP hace que sea necesaria una combinación de herramientas y métodos de evaluación para valorar la contribución de un GAL a su comunidad. Si bien es muy probable que los datos de seguimiento formen la base de la evaluación de un GAL, también será importante recabar datos adicionales y, en particular, realizar consultas con los actores relevantes a fin de entender qué está funcionando y qué necesita mejorarse. Son numerosos los métodos que pueden utilizarse a nivel local, dependiendo de los objetivos de la evaluación y de los recursos disponibles.

Algunos métodos son sencillos, pero consumen mucho tiempo, mientras que otros podrían requerir de un apoyo externo, por ejemplo, para moderar talleres o realizar análisis más complejos. Dependiendo de los objetivos y de los usos previstos que se vaya a hacer de los resultados de la evaluación, puede que resulte importante que esta sea independiente para conseguir así una legitimidad externa, mientras que si el principal propósito de la evaluación es el aprendizaje interno, quizá sea más apropiado que el proceso se lleve a cabo fundamentalmente dentro del propio GAL. Seguidamente proponemos algunas de las prácticas más utilizadas o transferibles aportadas por los grupos DLP existentes.

3.1 Trabajo de documentación

Descripción: Análisis de toda la información disponible, empezando por los datos de seguimiento y notificación, e incluyendo otra información contextual relevante, así como políticas y tendencias. También puede ser útil investigar la aplicación de la EDL anterior, a modo de punto de referencia o ejemplo de control.

Útil para: Formar la estructura básica de la evaluación e identificar otras necesidades de información. Esto ayudará posteriormente a diseñar los elementos consultivos de la evaluación.

Recursos: 2-5 días.

Limitaciones: Solo información escrita, por lo que resulta más difícil reflejar las opiniones, percepciones y actitudes, algo que es especialmente importante en el contexto del DLP. Esta revisión de los informes existentes se debería complementar con métodos en los que participen miembros del GAL, beneficiarios de proyectos y, cuando sea posible, la comunidad en su conjunto.

Q Un punto de referencia es un estándar de excelencia o rendimiento en comparación con el cual se pueden medir o evaluar proyectos o actividades similares⁸.

Q Un grupo de control es un grupo de individuos o una zona que no recibe el apoyo del DLP, y que se puede comparar con los beneficiarios del apoyo del GAL a fin de demostrar que ciertos cambios o resultados son causados por el DLP. El grupo de control tiene que ser lo más similar posible al grupo que recibe el apoyo⁹.

3.2 Autoevaluación

Descripción: Evaluación hecha por el propio GAL, en particular por aquellas personas que participan en el diseño y la implementación de la estrategia (miembros del GAL, órgano decisorio, personal del GAL, etc.).

Útil para: Comprobar cómo el trabajo del GAL ha conducido al cambio, en comparación con una determinada situación de partida.

Recursos: La autoevaluación exige por lo general pocos recursos y su uso se puede plantear, por tanto, en caso de contar con un presupuesto limitado.

Limitaciones: La autoevaluación puede verse distorsionada o sesgada a veces por las opiniones subjetivas del propio GAL.

3.3 Encuestas

Descripción: Las encuestas se centran generalmente en obtener datos cuantitativos de los miembros del GAL, los beneficiarios o la población local. Se pueden añadir también, no obstante, espacios o cuadros para introducir comentarios, que permiten la obtención de una cantidad limitada de información cualitativa. Las encuestas suelen contener un cuestionario que se puede distribuir por correo tradicional o electrónico, rellenarse en línea o bien llevarse a cabo por teléfono o cara a cara. Las encuestas las pueden rellenar los propios interesados por sí mismos, o bien requerir la presencia de un supervisor.

Útil para: Recabar observaciones, percepciones y comentarios, por ejemplo, sobre los resultados del proyecto, la contribución del GAL a la zona, el apoyo proporcionado por el personal del GAL, el enfoque u orientación de la EDL, etc.

Recursos: El coste dependerá de la extensión y complejidad del cuestionario, de si los participantes lo pueden rellenar o no por sí solos y de si se envía por correo postal o se rellena en línea, así como del número de personas a las que se remita (tamaño de la muestra). Los enfoques cualitativos suelen ser más onerosos. Existen herramientas en línea como JotForm, SurveyMonkey, etc., que permiten un análisis directo de los resultados, pero requieren un diseño cuidadoso y la formulación de las preguntas adecuadas.

Limitaciones: Las encuestas pueden requerir mucho tiempo, y no siempre es fácil recibir una tasa de respuesta adecuada y relevante. Además, es poco probable que en una sola evaluación del GAL se alcance un tamaño de muestra que permita una sólida fiabilidad estadística. Las encuestas suelen ser, por lo general, menos fiables que los análisis de los datos de seguimiento y notificación, o que los enfoques basados en censos.

8 Adaptado de <http://www.dictionary.com/>.

9 Adaptado de <http://www.whatworksgrowth.org/blog/how-to-evaluate-find-a-control-group/>



Preguntas de la encuesta realizada a los beneficiarios de los proyectos por el GALP de Aberdee, Reino Unido

Proceso de solicitud

- ¿Rellenó usted un formulario de manifestación de interés antes de presentar la solicitud del proyecto? Sí / No
- ¿Cómo calificaría el proceso inicial de solicitud de información y solicitud? Excelente / Bueno / Normal / Deficiente
- ¿La solicitud contenía alguna parte que le resultara particularmente difícil de rellenar? Ninguna / Descripción del proyecto / N° de empleos mantenidos o creados / Vínculos con la estrategia / Hitos y resultados del proyecto / Costes, información y estimaciones financieras

Conseguir financiación complementaria

- ¿Cómo calificaría el proceso de conseguir financiación complementaria para su proyecto? Excelente / Bueno / Normal / Deficiente
- ¿Había conseguido ya financiación complementaria antes de presentar la solicitud? Sí / No

Seguimiento y evaluación

- ¿Recibió su proyecto una visita del coordinador del GALP en el marco del proceso de seguimiento y evaluación? Sí / No
- Durante la visita, ¿señaló el coordinador algún problema con el proyecto que fuera necesario subsanar? Sí / No

Finanzas y administración

- ¿Tuvo su organización algún problema de liquidez? Sí / No
- ¿Cómo calificaría el proceso de solicitud de pagos del GALP, desde el momento de presentar la solicitud hasta recibir el pago? Excelente / Bueno / Normal / Deficiente
- ¿Cuánto tiempo de media diría usted que tardó en recibir el dinero de la subvención en su cuenta bancaria tras presentar la solicitud de pago? > 3 meses / 1-3 meses / 2-4 semanas / 1-2 semanas

Grupos de acción local de pesca

- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa de DLP? Evento del GALP / Folleto del GALP / Prensa y medios locales / Sitio web del GALP / Boca a boca
- ¿Cree que el programa fue objeto de una adecuada promoción en las zonas costeras de Aberdeenshire? Excelente / Bueno / Normal / Deficiente
- Si tuviera que volver a realizar el proceso otra vez, ¿solicitaría financiación al GALP? Sí / No

CONSEJO



- No espere hasta el final del período para recabar comentarios y observaciones sobre el proceso de solicitud y sobre el apoyo proporcionado por el GAL. La calidad de la información obtenida será mayor si las preguntas se plantean cuando los asuntos estén aún frescos en la memoria del entrevistado o encuestado.
- Recuerde: suele resultar poco adecuado utilizar las preguntas de evaluación directamente en una entrevista o cuestionario.

3.4 Entrevistas

Descripción: Las entrevistas se realizan normalmente por teléfono o cara a cara con actores clave como miembros del GAL, representantes de la comunidad y solicitantes de proyectos. La profundidad de las preguntas se puede ajustar en función de las necesidades y de la persona entrevistada, y pueden abarcar elementos tanto cualitativos como cuantitativos. Las entrevistas suelen ser uno de los elementos más profundos y exhaustivos del enfoque consultivo.

Útil para: Evaluar el proyecto y recabar observaciones, percepciones y comentarios sobre la aplicación de la EDL y el trabajo del GAL. Las entrevistas son un instrumento flexible para obtener un conocimiento en profundidad de un asunto dado.

Recursos: Dos días aproximadamente para elaborar las preguntas, y hasta medio día para realizar cada entrevista y pasarla a limpio.

Limitaciones: La calidad de la entrevista depende en una gran medida de formular las preguntas «adecuadas» y de la habilidad del entrevistador para implicar al entrevistado.

3.5 Estudios de caso

Descripción: Los estudios de caso consisten en un análisis en profundidad de un asunto concreto. Se pueden centrar en proyectos individuales o, de una manera más general, en la ejecución de la EDL, y pueden variar enormemente en su enfoque. El estudio de caso puede requerir tanto un trabajo de documentación como un componente de consulta o una investigación de base o sobre el terreno. Las conclusiones se pueden presentar como un informe específico o bien integrarse dentro de un informe principal de evaluación.

Útil para: Complementar los enfoques basados en una evaluación más cuantitativa con una ilustración más profunda y matizada de una situación o un resultado. Los estudios de caso suelen ayudar a exponer las razones de un cambio (o la falta de éste) y a reflejar el valor añadido del DLP, algo que no suele ser posible solo con cifras.

Recursos: Los costes se ven afectados por un amplio abanico de factores, como la naturaleza o tipo del estudio, así como su escala y ubicación. Un GAL puede prever entre medio y diez días de dedicación para realizar un estudio de caso, dependiendo del alcance o ambición del mismo.

Limitaciones: Pueden requerir mucho tiempo y, dependiendo de la selección que se haga de los casos, no ser muy representativos.

3.6 Grupos de trabajo

Descripción: Los grupos de trabajo (o “mesas de trabajo”) se suelen utilizar para abordar un asunto o cuestión específicos, o bien un sector concreto de la población, y proporcionan una oportunidad de diálogo entre varias personas para compartir experiencias y puntos de vista. En estos grupos, que cuentan con el apoyo de un moderador imparcial, suele participar un reducido número de individuos (entre 5 y 15).

Útil para: Explorar un asunto o tema específico relacionado con la evaluación, y/o analizar y validar las conclusiones iniciales de la misma. El hecho de escucharse mutuamente unos a otros y compartir opiniones puede desempeñar un papel crucial para comprender qué está pasando, e incluso a veces puede ayudar a identificar los impactos generales y el valor añadido que el GAL está aportando (o no) a la zona. Aprovechar las experiencias y los conocimientos compartidos en los grupos de enfoque debería ayudar a adoptar mejores decisiones de cara al futuro.

Recursos: Los costes variarán dependiendo de la ubicación, la duración, los moderadores y los resultados deseados. Un grupo de enfoque puede estar activo entre medio y dos días, y requiere de una significativa planificación.

Limitaciones: Se necesita por lo general un moderador cualificado y unos participantes que posean ciertos conocimientos del asunto a tratar.



Mesas de trabajo desarrolladas por el GAL LEADER del Valle del Jerte, España

El GAL del Valle del Jerte creó siete foros temáticos en el marco de su autoevaluación al final del período 2007-2013 (tejido asociativo y juventud, igualdad de oportunidades, cultura y educación, turismo sostenible, etc.). Las reuniones de los grupos, que se organizaron a lo largo de un período de tres meses (de septiembre a noviembre de 2013), duraron cada una entre 2 y 3 horas, y estuvieron compuestas por entre 8 y 15 ciudadanos locales relacionados con el ámbito de trabajo específico de cada grupo.

El Comité Técnico del GAL analizó y seleccionó los temas, diseñó las preguntas y coordinó los trabajos. También eligió a un especialista local en cada uno de los temas para que moderara los debates respectivos (a menudo un miembro del GAL), con el apoyo del personal del GAL para tomar notas, etc. Cada mesa de trabajo envió con antelación un cuestionario sencillo y debatió cuatro cuestiones principales:

- *¿Qué hemos conseguido?*
- *¿Qué falta por hacer?*
- *¿Cuáles son las prioridades de cara al futuro?*
- *¿Qué nuevas ideas nos permitirán llevar a la práctica dichas prioridades?*

Los resultados se analizaron posteriormente en un consejo consultativo, que tuvo un día de duración (9.00-16.00 h) y en el que se dieron cita 112 participantes de todo el Valle. Los resultados sirvieron de base para la estrategia del GAL 2014-2020, y ayudaron a desarrollar asimismo una serie de ideas para mejorar el trabajo de desarrollo local, en particular para promover una mayor participación de la comunidad y aprovechar la «inteligencia colectiva» como un instrumento vital para dar respuesta a las necesidades de la zona.

3.7 Aprendizaje/Revisión entre pares

- Descripción:** La revisión entre pares es la evaluación que del trabajo de un GAL realiza otro GAL. Proporciona el valioso punto de vista que puede aportar una persona externa con un nivel similar de conocimientos y experiencias. Los métodos de revisión entre pares se emplean para mantener un elevado nivel de calidad, mejorar el rendimiento y aportar credibilidad.
- Útil para:** Recibir opiniones y comentarios cualificados sobre el trabajo del GAL (y a veces sobre los resultados de la EDL) por parte de otro profesional, junto con propuestas de mejora.
- Recursos:** 1-2 días para la revisión entre pares (en la que participan varias personas), más 2-3 días de preparación y, normalmente, el tiempo que lleve redactar un informe por escrito.
- Limitaciones:** Depende en gran medida de lo bien que se prepare con antelación, y de que tanto el GAL visitante como el anfitrión dispongan de un nivel similar de conocimientos y experiencias.



Proceso de auditoría realizado por pares – GAL Sepra, Finlandia

Sepra participa en un sistema de auditoría por pares que abarca a todos los GAL LEADER de Finlandia. Consiste en realizar un intercambio estructurado sobre las actividades de un GAL con un equipo visitante de otro GAL. En estas visitas de intercambio han participado hasta ahora GAL de la misma región, que se conocen ya muy bien entre sí. A partir de 2018 está previsto realizar intercambios con pares de otros lugares más lejanos para garantizar así un punto de vista más fresco (la red rural nacional ayudará a organizar los «emparejamientos»).

La visita del GAL que realiza la auditoría lleva un día entero, y en ella suele participar todo el equipo del GAL anfitrión y dos personas del GAL visitante. El GAL anfitrión envía información sobre los procesos que van a ser auditados con cuatro semanas de antelación. Posteriormente se produce una reunión cara a cara, donde se organiza un debate siguiendo una plantilla o formulario especial, y en el que el equipo anfitrión proporciona información, responde a preguntas y en ocasiones remite también a documentación adicional.

*Un resultado importante de este tipo de visita es consensuar al menos **una iniciativa de mejora**, que el GAL anfitrión se compromete a llevar a cabo dentro de un plazo acordado (esto se incluirá en el informe, junto con los datos de la persona responsable). También se pueden realizar recomendaciones de mejoras, que se podrán aplicar igualmente en el caso de que se consideren válidas, aunque sin especificar en este caso plazos concretos. El GAL visitante también deberá identificar al menos **una buena práctica** entre las actividades del GAL anfitrión que pudiera ser relevante para otros GAL.*

El sistema de evaluación mutua es particularmente útil para evaluar la gestión y las operaciones de un GAL, aunque algo menos para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. En el año 2018 la auditoría entre pares se centrará en estudiar cómo está funcionando el sistema de gestión de calidad que ha sido aplicado por todos los GAL finlandeses.

3.8 Cambio más significativo

Descripción: El método del «cambio más significativo» consiste en una forma participativa de seguimiento y evaluación en la que se recaban y analizan historias de cambios significativos que se hayan producido como resultado de la intervención. Los actores locales, incluidos los beneficiarios de los proyectos, el personal y los miembros del GAL, proponen y deciden, a través de los grupos de enfoque, los tipos de cambio a registrar en una serie de temas seleccionados, y analizan igualmente por qué dichos cambios son significativos y cómo contribuyeron a ello los proyectos. Este método ofrece un enfoque cualitativo para el seguimiento y la evaluación, aunque también se puede registrar el número de historias en cada tema (enfoque cuantitativo). [Más información sobre el método del cambio más significativo.](#)

Útil para: Capturar los resultados múltiples de un proyecto o EDL, así como los cambios inesperados, los impactos de los proyectos participativos o el cambio social. Esta técnica es particularmente relevante para aquellos GAL que deseen capturar los resultados a largo plazo y el valor añadido del DLP, y resulta igualmente útil en los casos en que no se haya llevado a cabo ninguna actividad previa de seguimiento y evaluación del trabajo del GAL y/o de la EDL.

Recursos: Un moderador externo y aproximadamente de 1 a 2 días por taller (suele ser necesario organizar varias reuniones).

Limitaciones: Este método lleva mucho tiempo relativamente, y por lo general requiere de varias rondas de propuestas, selección y debate. Si se confirma la existencia de algún cambio significativo, se verifican las historias seleccionadas mediante una visita de campo y se obtiene información adicional. El método del cambio significativo se debería usar como complemento de otros métodos de evaluación más que como una técnica independiente o autónoma.



El método del cambio más significativo consiste en diez pasos principales

1. Despertar el interés de las partes interesadas y conseguir su participación
2. Definir los ámbitos generales de cambio a buscar (p. ej., aumento de la cohesión social)
3. Decidir la periodicidad del seguimiento y de la notificación de los cambios (p. ej., cada 3 meses, una vez al año)
4. Recabar historias de cambio significativo (p. ej., preguntando a los promotores de proyectos o a los miembros del GAL cuál fue, en su opinión, el cambio más significativo que había provocado su proyecto o el GAL)
5. Seleccionar las historias más significativas (por medio de un debate en grupo)
6. Facilitar los resultados del proceso de selección y las razones del mismo a todas las partes interesadas
7. Verificar las historias y recabar información adicional
8. Cuantificar los resultados e identificar resultados similares en otras partes de la zona
9. Análisis y revisión secundarios
10. Revisar que el método del cambio más significativo se ajuste a las necesidades y objetivos de la evaluación del GAL

Fuente: Overseas Development Institute (Instituto de Desarrollo de Ultramar), www.odi.org.



La narración de historias, método para capturar los efectos multiplicadores, GAL Oberallgäu, Alemania

Dado el reto que supone reflejar los efectos denominados «multiplicadores» que surgen con el tiempo cuando un nuevo proyecto es impulsado o generado por un proyecto anterior de LEADER (p. ej., una ruta temática creada anteriormente), el GAL Oberallgäu (Alta Algovia) está explorando una **técnica de narración de historias** que incluye varios aspectos de la evaluación del tipo «cambio más significativo».

Este método consiste en hacer un seguimiento de los resultados y efectos de los proyectos a lo largo de períodos más largos de tiempo, y pedir a los promotores resultados que vayan más allá de la duración de la fase del proyecto apoyada por el GAL. La idea que subyace detrás del uso de esta técnica es que los efectos del proceso de desarrollo local a menudo se hacen visibles únicamente a largo plazo, cuando ciertos proyectos y procesos han contribuido a impulsar o poner en marcha otros proyectos nuevos. El método permite igualmente reflexionar sobre el proceso del DLP y el nivel de participación de las partes interesadas, y puede también mejorar la imagen del trabajo del GAL.

El GAL Oberallgäu había presentado previamente el proceso de desarrollo local al público general, incluyendo, por ejemplo, el desarrollo de rutas temáticas a lo largo de un período de tiempo, cómo participaron más actores y se crearon nuevas sinergias, etc. Esto podría ser, en opinión del GAL, el punto de partida de la técnica de evaluación de la «narración de historias».

He aquí el esquema del método de narración de historias del GAL Oberallgäu:

Objetivo	Presentar los efectos de LEADER y del GAL en una forma vívida, interesante y fácilmente comprensible
Descripción	Los hechos y los datos se recaban y procesan a través de un relato o historia. Importante: ¡Cíñase a la verdad!
Prioridades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elementos esenciales y valor añadido de LEADER ➤ Procesos de desarrollo iniciados por LEADER y el GAL (Palabras clave: participación, trabajo en red, estrategia de desarrollo local, animación, efectos intangibles/indirectos...)
Condiciones básicas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La información deberá ser suficientemente detallada y accesible, y documentar los procesos del GAL ➤ Las personas que participen deberán tener una larga experiencia en gestión de GAL y ser capaces de combinar términos abstractos con aspectos concretos del proceso de implementación
Proceso	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elija un asunto apropiado (p. ej., cómo las iniciativas individuales han contribuido a desarrollar una marca reconocida en toda la zona) 2. Recabe información (p. ej., descripciones del proyecto, documentación de prensa...) 3. Convierta la información en un relato o historia (mediante, p. ej., diagramas de flujo, una breve narración, un reportaje fotográfico, un guion...) 4. Presente la historia (p. ej., en un evento, un folleto, un cómic, a través de YouTube, como un sketch de teatro...)

3.9 Rendimiento social de la inversión

Descripción: El rendimiento social de la inversión (RSI) brinda la oportunidad de demostrar el valor financiero que para las economías locales crean las mejoras y los desarrollos sociales positivos que no se hayan cuantificado económicamente con anterioridad. El valor de este enfoque reside en que, a la par que reconoce que existen limitaciones para evaluar un valor basado en las transacciones financieras, establece un marco para adscribir un valor financiero a resultados menos «tangibles». Gracias a este proceso, se establece una herramienta muy útil para comparar el impacto de los proyectos del GAL.

Útil para: Capturar las contribuciones más difíciles de medir que el trabajo del GAL aporta a la comunidad, incluido un análisis de rentabilidad de los impactos sociales.

Recursos: Se necesita experiencia y conocimientos externos debido a la naturaleza relativamente compleja de este método.

Limitaciones: Uno de los peligros del rendimiento social de la inversión es que las personas puedan concentrarse demasiado en la monetización de los beneficios, sin hacer un seguimiento del resto del proceso. Este método requiere, además, de una considerable capacidad y, por último, convendría recordar que no es fácil asociar algunos resultados a un valor monetario.

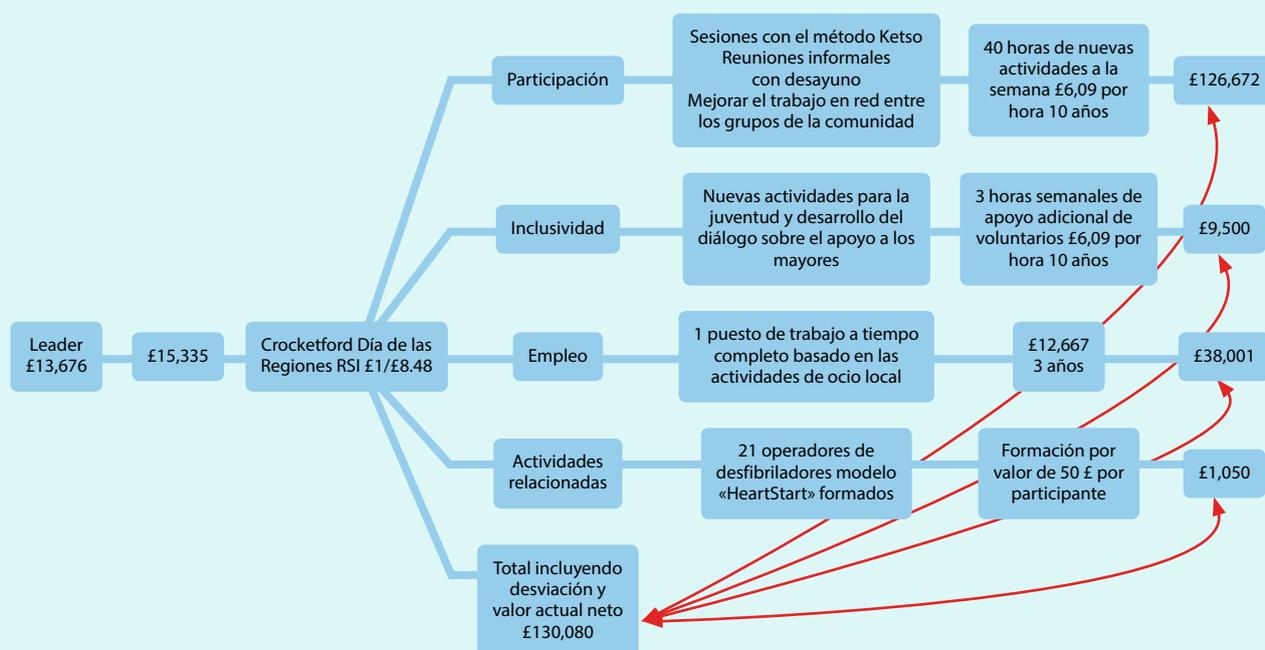


Calcular el rendimiento social de la inversión de los proyectos LEADER en Dumfries y Galloway, Reino Unido

En uno de los municipios del GAL LEADER Dumfries y Galloway —Crocketford— se implementaron varias actividades de desarrollo de la comunidad y el GAL, con la ayuda de unos consultores, ha intentado aplicar valores monetarios a los resultados obtenidos. He aquí los supuestos utilizados para aplicar un valor monetario a los outputs:

- **Participación:** a lo largo de la iniciativa los voluntarios dedicaron 40 horas a la semana de participación adicional en actividades comunitarias. Dichas horas se han valorado en función del salario mínimo (6,09 £ la hora), y se han proyectado durante un período de 10 años.
- **Inclusividad:** se han desarrollado nuevas actividades para los jóvenes, que requirieron 3 horas de trabajo voluntario a la semana. Dichas horas se han valorado también según el salario mínimo (6,09 £ la hora) y proyectado igualmente a un período de 10 años.
- **Empleo:** la iniciativa ha creado un nuevo empleo, el de un joven autónomo en calidad de animador o artista, que se ha valorado igualmente según el salario mínimo y proyectado durante un período de 3 años.
- **Actividades relacionadas:** se ha prestado formación a 21 individuos para que aprendieran a usar un desfibrilador, formación que se ha valorado en 50 £ por participante.

La cantidad total invertida por el GAL en las actividades de Crocketford ascendió a 15 335 £ (de las que 13 675 £ procedieron de LEADER). En los cálculos se incluyó también un 15 % de descuento en concepto de pérdida o desviación (es decir, para tener en cuenta las cosas que podrían haber ocurrido de todas maneras, y los efectos que el programa hubiera podido tener fuera del propio municipio de Crocketford), y se recalcularon igualmente los efectos a largo plazo con arreglo a un valor actual neto. El conjunto de todos estos cálculos muestra que este proyecto ha aportado, en total, un mínimo de 130 080 £ de beneficios monetizados a la comunidad, lo que representa un rendimiento social de la inversión de 8,48 £ por cada 1 £ de financiación invertida en el proyecto.



Fuente: Dumfries and Galloway LEADER Evaluation Final Report (Informe final de evaluación del GAL LEADER Dumfries y Galloway). Rocket Science UK Ltd, en colaboración con Rose Regeneration y Catalys Ltd.

3.10 Análisis de las redes sociales

Descripción: Este método consiste en el proceso de investigar las estructuras sociales a través del uso de las redes y de la teoría de grafos. Las estructuras en red se caracterizan en términos de nodos (actores individuales, personas u organizaciones dentro de la red) y los vínculos (relaciones o interacciones) que los conectan. Entre las estructuras sociales que se suelen visualizar a través de este análisis de redes sociales cabe citar las propias redes de medios sociales, la difusión de memes, las redes de amigos y conocidos, los gráficos colaborativos, etc.

Útil para: Analizar la contribución del GAL al fortalecimiento del capital social dentro de la zona.

Recursos: Puede ser un método complejo y necesitar mucho tiempo, y requiere personal externo experimentado y con habilidades específicas.

Limitaciones: Se necesitan grandes cantidades o series de datos que pueden costar reunir tiempo y dinero.



Analizar las redes de confianza entre los pescadores, Italia

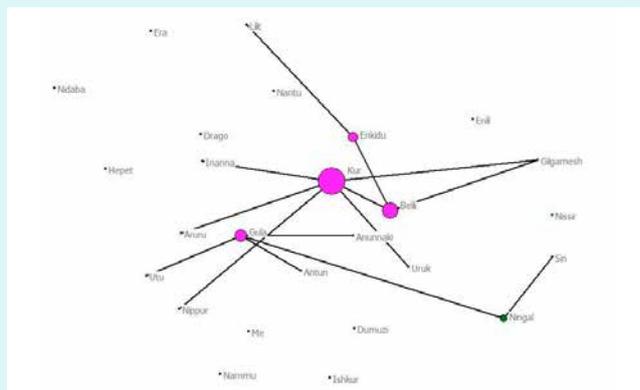
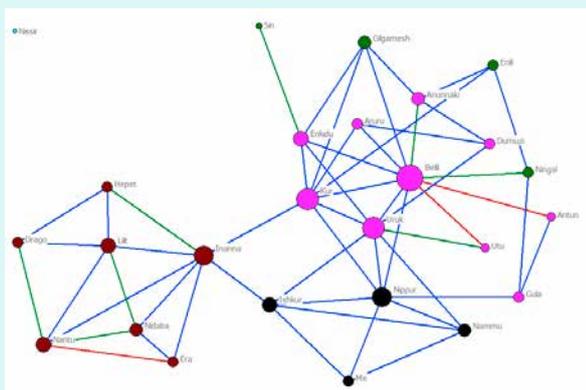
El **GALP de la costa del Estrecho** en Italia apoyó un proyecto para analizar y catalogar los flujos de información en la comunidad pesquera, a fin de evaluar la calidad e intensidad de las relaciones. Para ello se puso en contacto con 54 de los 128 pescadores locales, 26 de los cuales participaron en una exhaustiva entrevista.

El análisis puso de manifiesto una paradoja: por un lado, reveló una densa red de conocidos y un predominio de la confianza entre los pescadores, pero, por otro lado, el intercambio de información profesional o relacionada con la gestión era limitado debido a una serie de «interferencias» o problemas de comunicación: por ejemplo, la información sobre los programas de apoyo o las oportunidades de financiación no solía llegar a aquellas personas a las que iba dirigida.

A fin de resolver dichos problemas de comunicación y ayudar al GALP a mejorar sus actividades en el futuro, el estudio elaboró una serie de recomendaciones para incrementar las oportunidades de desarrollar proyectos conjuntos, que podrían ayudar a mejorar los flujos de información, fomentar un uso más eficiente de los limitados recursos financieros dedicados al desarrollo del sector pesquero, e incrementar la eficacia de la política y la gestión pesquera actual y futura.

Casi todo el mundo conoce a todo el mundo...

... Pero el intercambio de información profesional resulta escaso



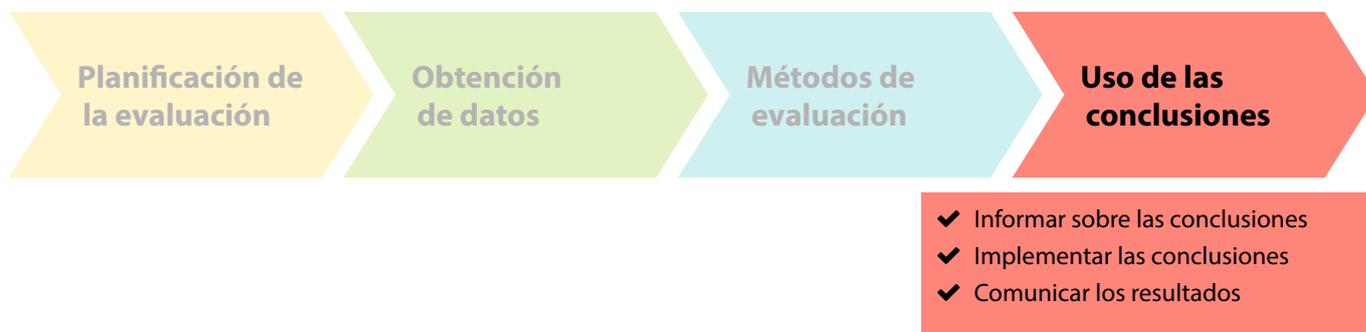
Fuente: Buenas prácticas, FARNET

CONSEJO



Mantenga a las personas involucradas en la evaluación (entrevistados, encuestados, miembros del consejo, etc.) puntualmente informadas sobre el proceso de evaluación y sobre los resultados que vayan surgiendo. Ello ayudará a construir una cultura de la evaluación y a comprender mejor su importancia.

4. Uso de las conclusiones



‘No guarde las conclusiones en un cajón’

La parte más importante del proceso de SyE es, posiblemente, el uso que se haga de sus hallazgos y conclusiones. Aunque informar de los resultados a la autoridad de gestión del programa es el primer paso básico, más importante aún es establecer un proceso de aprendizaje en lo que se refiere al proceso y la implementación.

4.1 Informar sobre las conclusiones

Informe escrito

La forma más tradicional y común de comunicar los resultados de su evaluación será a través de un informe escrito. La estructura de este informe puede ser flexible, dependiendo de los requisitos de sus actores y de si su autoridad de gestión requiere que alguna información concreta sea comunicada en un formato particular.

Las recomendaciones se suelen incluir al final de los informes de evaluación, y en ellas se pueden proponer cambios a las actividades del GAL o a los tipos de proyectos apoyados. Las conclusiones pueden poner de manifiesto puntos débiles e identificar asimismo qué aspectos o ámbitos del apoyo del GAL están funcionando bien y deberían, por tanto, mantenerse en el futuro.



Extracto de las recomendaciones de la evaluación del GAL LEADER Highland, Reino Unido (2007-2013), EPIC Regeneration Consultants LLP

Identificar a los beneficiarios y los outputs

- A la hora de establecer los objetivos del programa, sea realista sobre lo que el mismo vaya a ser capaz de conseguir, y conozca bien la capacidad que tienen los participantes de recabar los datos relacionados con dichos objetivos
- Mantenga al mínimo el número de indicadores de actividad y de otros outputs
- Identifique claramente en la fase más temprana posible el tipo y la naturaleza de los proyectos que el próximo programa vaya a apoyar
- Muchos de los proyectos centrados en la comunidad, particularmente en las zonas rurales, se pueden medir mejor con indicadores intangibles, como la mejora en el sentimiento de cohesión de la comunidad

Financiación y solicitud de pagos

La financiación y el procesamiento de las solicitudes de pago constituyeron uno de los principales problemas del programa LEADER 2007-2013, por lo que las siguientes recomendaciones deberían ayudar a aliviar o mejorar las dificultades similares que pudieran aparecer en el próximo programa:

- Se debería integrar un préstamo sin intereses en la estructura del siguiente programa LEADER...
- En el inicio del proceso de solicitud, a los gestores de proyectos se les debería ayudar a identificar las fases o hitos oportunos y adecuados...
- A los solicitantes también se les tendría que informar adecuadamente, y en una fase temprana, sobre el registro o pista de auditoría financiera que les será requerida al final del proyecto...
- Separar el proceso de realización de solicitudes de pago de los procesos de seguimiento y notificación: no es sensato pedir al personal del proyecto o a los voluntarios que empleen su tiempo realizando unos informes detallados de seguimiento cada vez que un proyecto necesite pagar sus facturas...

Seguimiento y evaluación

- El siguiente programa debería tender hacia un sistema de notificaciones mínimo: estos son los avances que hemos realizado, en esto hemos gastado el dinero y estos son los hitos y objetivos que hemos alcanzado. En la medida de lo posible, los objetivos se deberían seleccionar mediante cajas de verificación o menús desplegables, no por medio de respuestas largas por escrito...

Composición del GAL

Las comunidades locales deberán tener un mayor peso a la hora de determinar la composición de cada GAL, y también debería aclararse cómo se eligen los miembros, bajo qué circunstancias y de qué manera se pueden expulsar, y cómo se les puede exigir que rindan cuentas ante las personas a las que representan...

Presentación de las conclusiones en las reuniones del GAL

Es muy importante que el consejo del GAL conozca perfectamente las conclusiones de la evaluación del DLP, y tenga la oportunidad de debatir en torno a ellas y las recomendaciones realizadas. Organizar una reunión del consejo o un taller específico para presentar y analizar las conclusiones es una manera eficaz de garantizar que los miembros reciban y comprendan los resultados. También les permitirá reaccionar a las conclusiones y contribuir a la reflexión sobre cómo abordarlas de la manera más eficaz. Aunque es posible que el consejo decida que ciertas recomendaciones no sean relevantes o que sean demasiado difíciles de poner en práctica, el debate deberá producirse de todas maneras, y el consejo deberá hacer suya cualquier decisión que pueda adoptarse en este sentido. La presencia de un evaluador o moderador externo puede ayudar igualmente a que estos debates sean lo más objetivos y proactivos posible.

CONSEJO



No olvide identificar cualquier mejora que pueda hacerse al propio proceso de SyE con el objetivo de aumentar aún más el valor de las futuras evaluaciones.

4.2 Implementar las conclusiones

La evaluación le deberá proporcionar información sobre cómo mejorar las prácticas de trabajo de su GAL, así como sobre el grado de cumplimiento de los objetivos de la EDL y en qué medida esta sigue siendo relevante para las necesidades de la comunidad local. Resulta esencial tener en cuenta ambos aspectos para que el GAL mejore los resultados y el valor añadido que aporta a su zona. Y, lo que es más importante, se deben analizar todas las recomendaciones y, cuando sea relevante y posible, ponerlas en práctica. Elaborar un breve **plan de acción** puede ayudar a formalizar la adopción de las conclusiones de la evaluación y garantizar que queden integradas en el trabajo futuro.

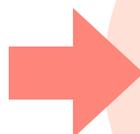
Mejorar los resultados de la EDL

‘Una estrategia debería ser un documento vivo’

Las conclusiones de la evaluación deberán proporcionar información sobre hasta qué punto el trabajo y los proyectos del GAL están alcanzando los objetivos establecidos en la EDL. Dependiendo del alcance de la evaluación, se deberá averiguar si los tipos de proyectos financiados están **en línea con los objetivos estratégicos** e, idealmente, si están **produciendo los resultados deseados**. La evaluación debería igualmente indicar si los objetivos establecidos en la **EDL siguen siendo relevantes** a la luz de la experiencia y/o de los posibles cambios contextuales.

Las conclusiones pueden proporcionar una base para:

- Reforzar el apoyo temático
- Incrementar las expectativas en lo que se refiere a los resultados de los proyectos
- Reasignar recursos
- Adaptar o mejorar la EDL actual
- Orientar el diseño de una nueva EDL para el futuro



Reforzar los resultados estratégicos

Actividades que un GAL se podría plantear para incrementar las propuestas de proyectos sobre temas específicos o para mejorar la calidad de un proyecto:

- Convocatorias o concursos sobre temas específicos
- Adaptar los criterios de selección de proyectos
- Actividades personalizadas de animación (contacto directo con actores relevantes, grupos de trabajo temáticos...)
- Mayor apoyo al desarrollo de proyectos



Qué hemos cambiado como resultado de la evaluación – GALP ESKO y GAL Sepra, Finlandia

Al analizar los informes de los proyectos ejecutados, el consejo de la organización se dio cuenta de que la mayoría de los resultados en lo que se refiere a objetivos estratégicos procedían de proyectos relacionados con la empresa (y no, por ejemplo, de proyectos educativos). El consejo decidió, por tanto, dedicar más esfuerzos al fomento de proyectos empresariales, reajustando para ello las condiciones de financiación. El nivel máximo de porcentaje de apoyo público se incrementó hasta el 75 %, límite máximo que hasta entonces solo se había concedido a proyectos compuestos por varios socios y destinados a estimular la cooperación. Dada esta mayor orientación hacia los proyectos empresariales antes reseñada, el consejo decidió conceder dicho porcentaje máximo a los proyectos relacionados con el emprendimiento..

Mejorar el trabajo del GAL

Algunos de los elementos del trabajo del GAL estarán dictados por los procedimientos establecidos por la autoridad de gestión o el organismo pagador, y puede que sean por tanto difíciles de cambiar. Tal es probable que sea el caso de la solicitud de proyectos y el proceso de pagos. No obstante, si al GAL le resulta difícil acelerar el proceso de aprobación formal por parte de las autoridades relevantes, podrá introducir pequeños cambios en la organización interna que podrían marcar a menudo una gran diferencia. Otros factores, como una mejor comunicación y gestión de las expectativas, también podrán contribuir a que los solicitantes tengan una experiencia más positiva del proceso administrativo.

He aquí algunos de los aspectos generales que los GAL podrían mejorar:

- Actividades de información y animación destinadas a movilizar a amplios segmentos de la comunidad
- Procedimientos de solicitud y selección de proyectos rápidos, sencillos y transparentes
- Accesibilidad y conocimientos del personal, y buen servicio de atención al cliente
- Comunicación y promoción para garantizar que los resultados del DLP sean claros y visibles para la comunidad



Qué hemos cambiado como resultado de la evaluación – GALP Highland, Reino Unido

El **GALP Highland** aplicó una serie de recomendaciones resultantes de la evaluación de su programa 2007-2013. He aquí algunos de los procedimientos con los que ha mejorado la aplicación del DLP de la pesca:

- Mayor contacto con los actores de la pesca y la acuicultura que se consideraba peor representados, mediante, por ejemplo, comunicados de prensa específicos o asistencia a más eventos sectoriales y publicidad. Gracias a ello, la organización de productores de pescado blanco de Escocia (que representa a 1 400 pescadores) se incorporó al consejo del GALP.
- Mayor apoyo para ayudar a que los promotores de proyectos obtengan financiación complementaria, trabajando para ello más estrechamente con los proveedores potenciales de financiación complementaria.
- Ahora se reciben solicitudes de proyectos de una forma continua a fin de garantizar una máxima flexibilidad a los candidatos.
- Se han establecido unas ayudas mínimas (1 000 £) para evitar que tanto los solicitantes como el personal del GALP pierdan tiempo administrando micro proyectos.
- Simplificación del proceso de solicitud al hacer opcional en el nuevo período la «reunión post oferta» entre el GALP y el promotor del proyecto, que anteriormente era obligatoria.

4.3 Comunicar los resultados

'Venda su trabajo'

El objetivo del DLP es la participación de la comunidad y, en este sentido, los actores locales deberán estar bien informados de qué es lo que el GAL está aportando a la comunidad. También es importante que los responsables de la toma de decisiones a nivel regional o nacional conozcan los logros del GAL, a fin de justificar la concesión de fondos públicos en el futuro. **Los resultados de la evaluación deberían proporcionar una gran cantidad de información susceptible de ser compartida.**

Pero no todos los actores tienen las mismas necesidades de información: es más probable que los miembros de los GAL estén interesados, por ejemplo, en cómo se puede mejorar el trabajo del GAL y en el enfoque estratégico, mientras que otros actores pueden sentirse más interesados por la eficacia global del DLP.

Los diferentes actores también se mostrarán más receptivos a unos canales y formatos para recibir esta información que otros. También es importante saber comunicar determinada información a determinados actores en el momento oportuno, para lo que es útil desarrollar un plan sobre cómo divulgar las conclusiones a los diferentes actores. En la tabla de abajo podrá encontrar los principales elementos de una estrategia de comunicación.

Componentes principales de una estrategia de comunicación

QUIÉN (persona responsable)	PARA QUIÉN (público destinatario)	QUÉ (contenido de la información)	CUÁNDO (momento más oportuno)	CÓMO (canal)
Gerente del GAL	Autoridad de gestión, organismo pagador	Informe de evaluación		Correo electrónico
	Responsables de la toma de decisiones, líderes locales			
	Miembros y personal del GAL	Conclusiones del informe de evaluación		
	Beneficiarios de proyectos			Evento público
	Comunidad local, público general	Folleto de los proyectos locales financiados por el DLP		Imprimido y distribuido en la comunidad

Fuente: adaptado de las directrices de la Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural.

Material en línea e impreso

La divulgación del informe de evaluación, por ejemplo, por correo electrónico o publicándolo en el sitio web del GAL, es la acción más obvia que el GAL debería llevar a cabo para garantizar el acceso a las conclusiones y la transparencia del proceso del DLP. No obstante, y como los informes de evaluación pueden ser largos e inaccesibles para muchos actores, se pueden elaborar sumarios, folletos e impresos más atractivos y fáciles de leer a partir de la información que haya sido revelada por la evaluación.

El GAL LEADER Highland elaboró un folleto dirigido al público general con el objetivo de divulgar sus logros e impulsar la participación de otras personas.



Eventos y reuniones

Los eventos y las reuniones brindan una excelente oportunidad para lograr que el GAL o los miembros de la comunidad comprendan de una manera más interactiva qué resultados se han conseguido y qué mejoras se han propuesto. También permiten recabar ideas y comentarios adicionales, y pueden ayudar a movilizar a la comunidad para que contribuya a elaborar la visión y la estrategia de futuro.

Prensa y medios

Los artículos de prensa y la cobertura en radio/televisión podrían ser apropiados en algunos casos, y útiles sobre todo para llegar a un público más amplio con el fin de divulgar y promover los logros del DLP en la zona. Los GAL deberían trabajar en estrecha colaboración con los medios locales que tengan un interés específico en las noticias y la actualidad locales. El hecho de que se haya realizado una evaluación formal puede aportar credibilidad a los debates en torno a la contribución del GAL a la comunidad.

CONSEJO



No se olvide de supervisar su estrategia para comunicar los resultados de la evaluación, a fin de asegurarse de que llegue al público adecuado en el momento adecuado, así como para obtener comentarios sobre la utilidad de la información proporcionada y sobre cualquier otra necesidad de información que pueda surgir.

Otros recursos

El presente manual es fruto de una colaboración entre las Unidades de Apoyo FAME y FARNET para las Direcciones Generales MARE, AGRI, REGIO y EMPL. El contenido se basa en el trabajo previo realizado por las redes nacionales y de la UE, las autoridades de gestión y los grupos de acción local.

Agradecemos especialmente la colaboración de la red rural escocesa, la red rural alemana, el punto de contacto de la Red Europea de Desarrollo Rural (ENRD) y el Servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural. Además, los siguientes GAL y GALP merecen especial mención por el tiempo que dedicaron a compartir con nosotros sus herramientas de evaluación y sus experiencias:

- GAL LEADER Highland y **GALP Highland y Moray**, Escocia
- GAL LEADER Sepra y **GALP ESKO**, Finlandia
- GAL Oberallgäu, Baviera, Alemania
- **GALP de Marennes Oléron**, Francia

A continuación podrá encontrar documentación adicional de carácter útil:

Directrices: Evaluación del LEADER/DLP, Servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural

DLP orientado a los resultados, Unidad de Apoyo FARNET

LEADER Toolkit (Kit de herramientas LEADER), Red Europea de Desarrollo Rural

LEADER Toolkit – Monitoring and Evaluation (Kit de herramientas LEADER – Seguimiento y evaluación), Red rural de Escocia

Self-evaluation workbook for Local Action Groups (Manual de autoevaluación para grupos de acción local), RRN de Finlandia

Guía para la autoevaluación de los GAL, RRN de Alemania (solo en alemán)

EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development (EVALSED, Recurso para la evaluación del desarrollo socioeconómico), DG REGIO

Understanding and measuring social capital (Comprender y medir el capital social), Banco Mundial

Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System (Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en los resultados), Banco Mundial

Empezar la aplicación del DLP en la práctica, FARNET Support Unit

