

Taller Formativo

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

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



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



RRN RED
RURAL
NACIONAL

Contenidos

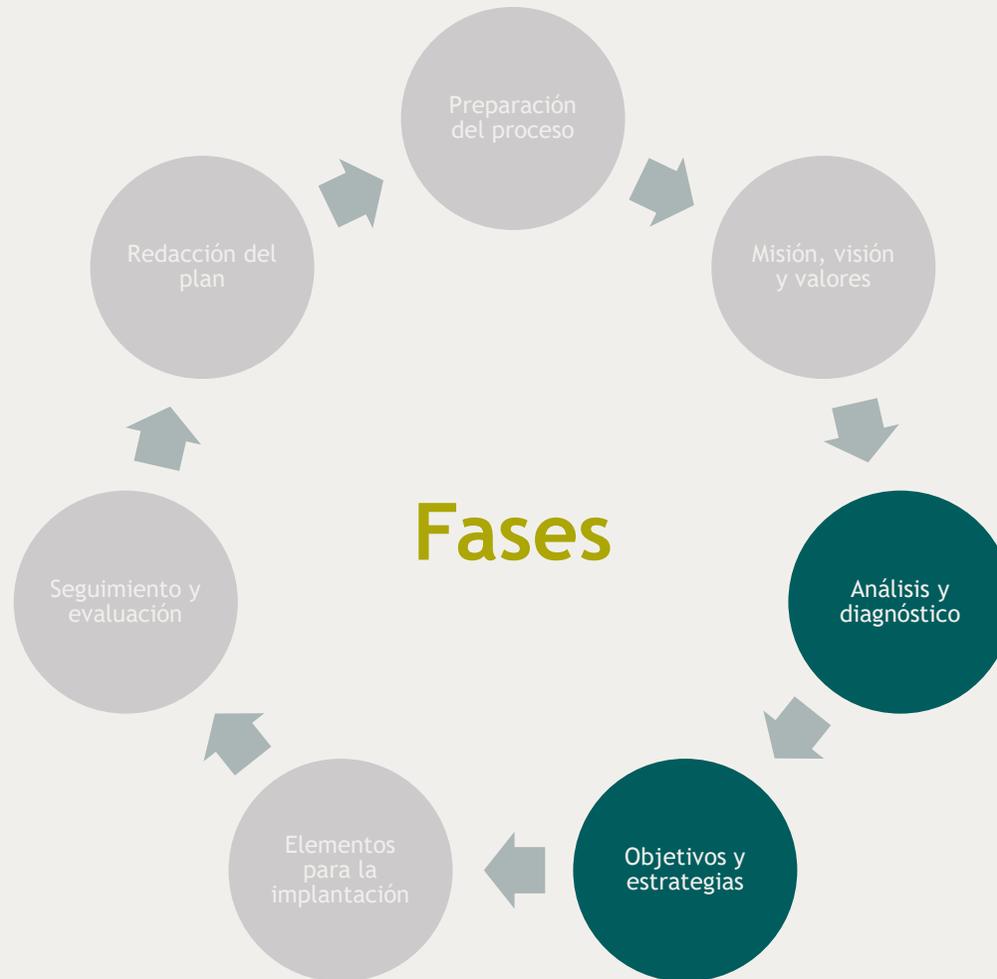
La lógica de intervención

- Claves para un buen diagnóstico- DAFO - definición de necesidades.
- Definición de objetivos
- Diseño del Plan de Acción

Estructura del proceso y vínculo entre etapas



Estructura del proceso y vínculo entre etapas



SESIÓN 2
MARTES
01/06/21

La lógica de intervención

La lógica de intervención

Vínculo lógico que existe entre:

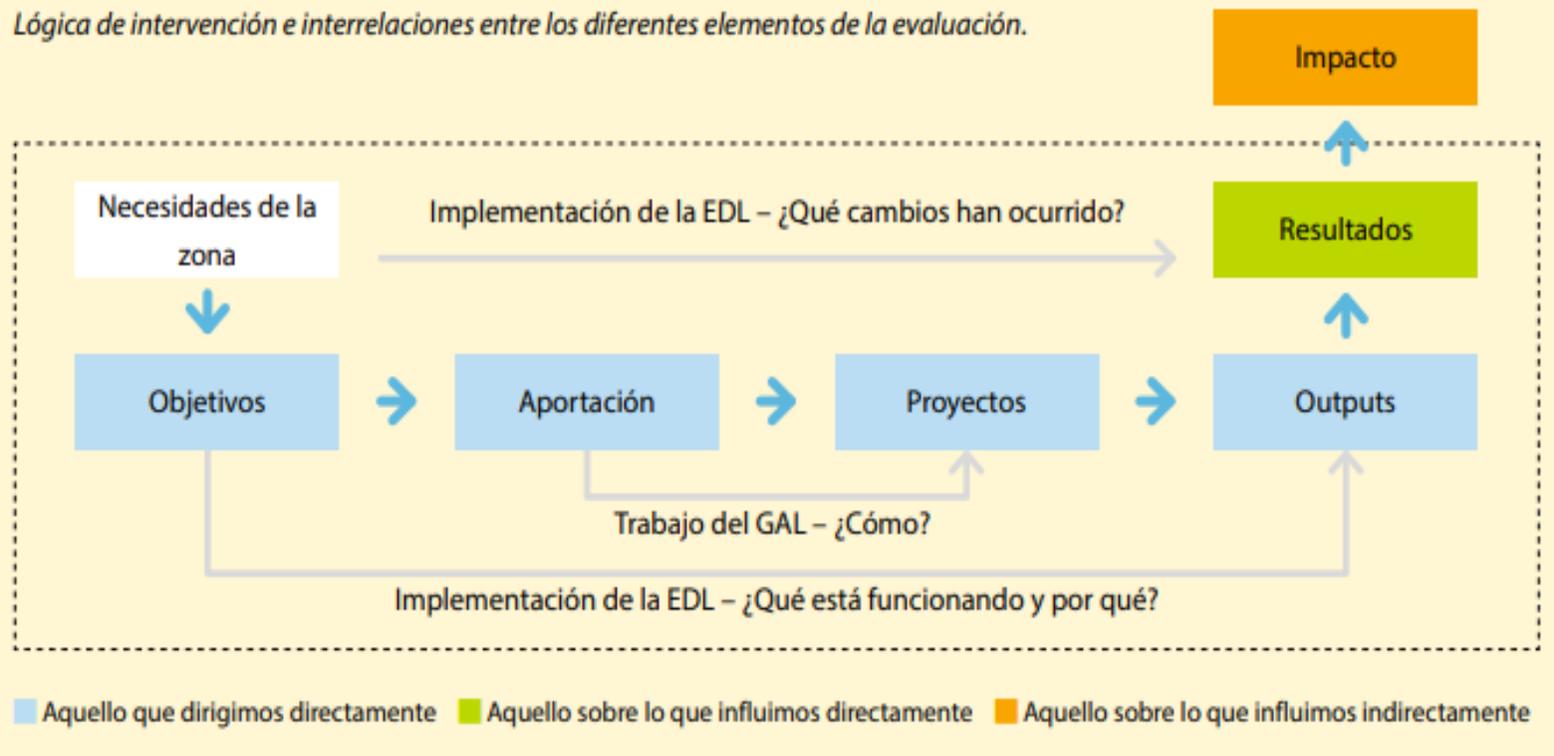
- El problema al que se pretende hacer frente (o el objetivo que se persigue)
- Los factores subyacentes causantes del problema
- Diferentes políticas disponibles (acciones) para abordar el problema o lograr el objetivo

La lógica de intervención

Implementar una EDL = 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 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.

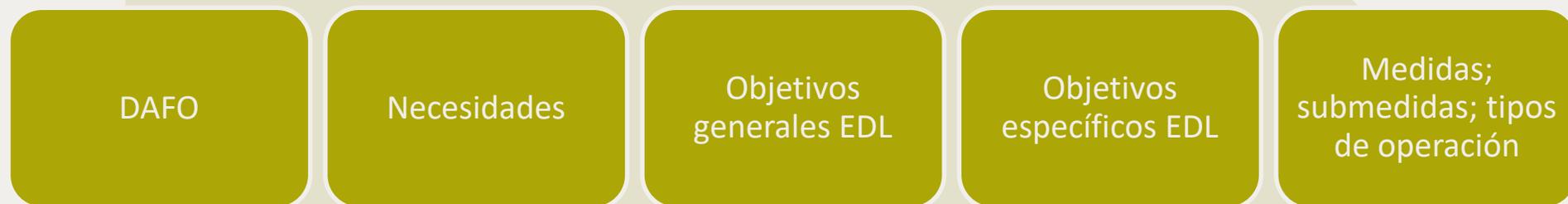
Lógica de intervención e interrelaciones entre los diferentes elementos de la evaluación.



Fuente: Comisión Europea, Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca, Director General
https://enrd.ec.europa.eu/sites/default/files/enrd_publications/evaluating-clld_es.pdf

¿Cómo fluye la lógica de intervención?

Camino que sigo en el diseño de la EDL:

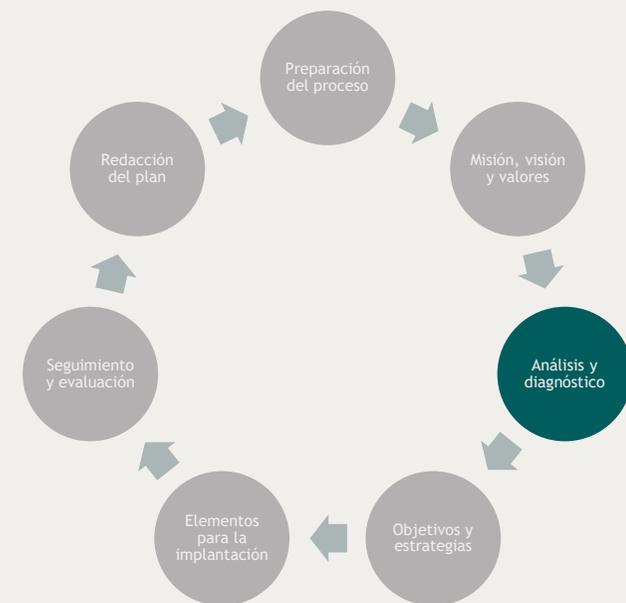


La evaluación sigue el camino inverso a partir de las actuaciones, se pregunta: ¿se han logrado los objetivos? ¿se ha respondido a las necesidades? ¿se ha hecho frente a los problemas?

1. Claves para un buen diagnóstico- DAFO e identificación de necesidades



Indicadores de contexto
¿Cómo evoluciona mi territorio?



DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

→
Análisis
DAFO

→
Necesidades

Objetivo: definir la situación actual ¿Dónde estamos?.

Punto del que partimos en nuestra EDL,.

Análisis del contexto social, económico y medioambiental realizado a nivel del territorio propuesto

Algunos elementos clave de partida

- ✓ Diagnóstico participativo: incorporar la pluralidad de puntos de vista
- ✓ Orientar los contenidos al foco de las EDL. Conectar el análisis a las siguientes fases: búsqueda de problemas- retos y necesidades.
- ✓ Claro y conciso: evitar una recopilación ingente de información que no es operativa ni permite entender los aspectos más relevantes (filtrar-resumir-anexar). Calidad de la información vs cantidad.
- ✓ No olvidar el análisis de las desigualdades entre mujeres y hombres. **¿Existen brechas de género?**

Recomendaciones para la organización de contenidos

Estructurarlo en grandes bloques:

económico- social y ambiental/cc

Incluyendo

- ✓ Análisis por tipología de agentes
- ✓ Análisis sectorial
- ✓ Análisis territorial: diferenciación entre distintas zonas dentro del territorio (cabeceras comarcales vs el resto; espacios protegidos, otras posibles zonificaciones...)

Atención a cuestiones transversales: **género-** innovación- c. climático/ medio ambiente.

Incluir: análisis situación de partida del Grupo (no sólo del territorio)

1-Recopilación de información cualitativa y cuantitativa:

Revisión documental / información secundaria de partida

- Marco estratégico y normativo.
- Referencias documentales y bibliográfico.

Recopilación de información primaria:

Proceso participativo/ visión de expertos/ conocimiento profesional.

2-Análisis de factores internos y externos que pudieran incidir en la política cuyo desarrollo se planifica.

3-Selección y definición de problemas sobre los que la política pública pretende actuar.

DIAGNÓSTICO

La identificación y definición de problemas: para posteriormente plantear soluciones adecuadas y coherentes y objetivos de la EDL

El problema identificado ha de ser **concreto, abordable, importante** para los actores implicados y necesarios para el conjunto de la sociedad.

Una vez seleccionado el problema o problemas (muy pocos) **se define con precisión y se analizan los efectos** (¿qué consecuencias provoca este problema?) **y las causas** (¿por qué ocurre ese problema?).

(ver más adelante herramienta: árbol de problemas)

Atención particular **género**

Para realizar un buen diagnóstico es necesario incorporar la perspectiva de género.

- Conocer la situación de mujeres y hombres en el territorio
- Descripción de relaciones que se establecen entre mujeres y hombres

Análisis de desigualdades:

Recursos ¿Diferencias en relación al acceso o distribución de los recursos (tiempo, espacio, información...)?

Participación ¿Existe la misma presencia y participación de hombres y mujeres? ¿Composición de la población beneficiaria?

Análisis de los usos sociales, valores y expectativas. Análisis comportamientos y expectativas

INDICADORES DE CONTEXTO

- ✓ Indicadores asociados al territorio de actuación del GAL
- ✓ Permiten reflejar las tendencias generales de la economía, el medioambiente y la sociedad.
- ✓ Muestran una foto sintética del territorio
- ✓ Interesante compararse con media nacional o UE
- ✓ Seleccionar un número limitado de indicadores vinculados a:
 - La evolución demográfica del territorio
 - La evolución socioeconómica general, deteniéndonos de forma particular en determinados sectores (turismo, agroindustria..)
 - La evolución del territorio y el estado del medioambiente.

Importante a la hora de seleccionar estos indicadores: posibilidades de actualización

- ✓ ¿Existen fuentes de información, desagregadas a nivel municipal, que nos permita una actualización progresiva y sencilla de estos indicadores?
- ✓ ¿Contamos en el marco de los indicadores de contexto de la PAC o entre el listado de indicadores vinculados a los ODS indicadores que puedan ser apropiados?

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

→ Análisis DAFO

→ Necesidades

INDICADORES DE CONTEXTO

Algunas fuentes de datos a nivel municipal

CE fichas ICC

	C.01	Population		2019	06/2020		
	C.02	Age structure		2018	06/2020		
	C.03				06/2020		
	C.04						
	C.05						
			C.13	Employment by economic activity		2019	06/2020
			C.14	Labour productivity in agriculture		2019	06/2020
			C.15	Labour productivity in forestry		2017	06/2020
				Labour productivity in the food industry		2017	06/2020
				Agricultural holdings (farms)		2016	06/2020
				Agricultural area		2018	06/2020
				Agricultural area under organic farming		2018	06/2020
				Irrigated land		2016	06/2020
				Livestock units		2016	06/2020
				Farm labour force		2016	06/2020
				Age structure of farm managers		2016	06/2020
				Agricultural training of farm managers		2016	06/2020
				Agricultural factor income		2019	06/2020
				Agricultural entrepreneurial income		2019	06/2020
				Total factor productivity in agriculture		2018	06/2020
				Gross fixed capital formation in agriculture		2018	06/2020
			C.29	Forest and other wooded land (FOWL)		2015	06/2020
3. Environmental indicators	C.31	Land cover		2018	06/2020		
	C.32	LFA - ANC		2019	06/2020		
	C.33	Farming intensity		2016 - 2017	06/2020		
	C.34	Natura 2000 area		2018	06/2020		
	C.35	Farmland birds index (FBI)		2018	06/2020		
	C.36	Conservation status of agricultural habitats		2018	06/2020		
	C.37	HNV farming			06/2020		
	C.38	Protected forest		2015	06/2020		
	C.39	Water abstraction in agriculture		2017	06/2020		
	C.40	Water quality		2017	06/2020		
	C.41	Soil organic matter in arable land		2015	06/2020		
	C.42	Soil erosion by water		2016	06/2020		
	C.43	Production of renewable energy from agriculture and forestry		2018	06/2020		
	C.44	Energy use in agriculture, forestry and food industry		2018	06/2020		
	C.45	Emissions from agriculture		2018	12/2020		

https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/cap-context-indicators-table_2019_en.pdf



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE AGRICULTURA, PESCA Y ALIMENTACIÓN



RRN

RED RURAL NACIONAL

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

Análisis DAFO

Necesidades

INDICADORES DE CONTEXTO

Algunas fuentes de datos a nivel municipal

En el INE:

Indicadores ODS

Padrón municipal

Padrón continuo

The screenshot shows the INE (Instituto Nacional de Estadística) website. At the top, there is a search bar and navigation links for 'Censo Electoral', 'Sede electrónica', and 'Compartir'. Below the navigation bar, there is a section titled 'INEbase / Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible'. This section includes links for 'Descargar Resumen ODS (xlsx)', 'Nota de Prensa', 'Metodología', and 'Publicación completa marzo 2021'. The main content area features a grid of 17 icons representing the Sustainable Development Goals (SDGs), each with its number and name in Spanish. The goals are: 1. FIN DE LA POBREZA, 2. HAMBRE CERO, 3. SALUD Y BIENESTAR, 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD, 5. IGUALDAD DE GÉNERO, 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO, 7. ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE, 8. TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, 9. INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA, 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES, 11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES, 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES, 13. ACCIÓN POR EL CLIMA, 14. VIDA SUBMARINA, 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES, 16. PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS, 17. ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS. At the bottom right of the grid is the logo for 'OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE'.

<https://www.ine.es/dyngs/ODS/es/index.htm>

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

Análisis DAFO

Necesidades

INDICADORES DE CONTEXTO

Algunas fuentes de datos a nivel municipal

En el INE:

Indicadores ODS

Padrón municipal

Padrón continuo

INEbase / Indicadores de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible

Descargar Resumen ODS (xlsx) Nota de Prensa Metodología Publicación completa marzo 2021

INEbase / Demog... / Padrón... / Cifras oficiales de población de los municipios españoles: Revisión del Padrón Municipal

Cifras oficiales de población resultantes de la revisión del Padrón municipal a 1 de enero

Reales Decretos de aprobación

- Resumen por provincias
- Resumen por capitales de provincia
- Resumen por comunidades autónomas
- Resumen por Islas
- Detalle municipal

(Descargar archivo comprimido con los ficheros excel municipales de cada año a nivel nacional)

- 5.1 Albacete: Población por municipios y sexo.
- 5.2 Alicante/Alacant: Población por municipios y sexo.
- 5.3 Almería: Población por municipios y sexo.
- 5.4 Araba/Álava: Población por municipios y sexo.
- 5.5 Asturias: Población por municipios y sexo.
- 5.6 Ávila: Población por municipios y sexo.
- 5.7 Badajoz: Población por municipios y sexo.
- 5.8 Balears, Illes: Población por municipios y sexo.
- 5.9 Barcelona: Población por municipios y sexo.
- 5.10 Bizkaia: Población por municipios y sexo.
- 5.11 Burgos: Población por municipios y sexo.
- 5.12 Cáceres: Población por municipios y sexo.
- 5.13 Cádiz: Población por municipios y sexo.
- 5.14 Cantabria: Población por municipios y sexo.
- 5.15 Castellón/Castelló: Población por municipios y sexo.
- 5.16 Ciudad Real: Población por municipios y sexo.
- 5.17 Córdoba: Población por municipios y sexo.
- 5.18 Coruña, A: Población por municipios y sexo.

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

Análisis
DAFO

Necesidades

INDICADORES DE CONTEXTO

Algunas fuentes de datos a nivel municipal

Otras administraciones:

Seguridad Social

SEPE

GOBIERNO DE ESPAÑA MINISTERIO DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL Y MIGRACIONES Seguridad Social Sugerencias y quejas Consultas Castellano v

Inicio Conócenos Trabajadores Pensionistas Empresarios

Inicio / Estadísticas_Presupuestos y Estudios / Estadísticas / Afiliación y alta de Trabajadores / Afiliaciones en alta laboral / Afiliación último día del mes / Datos por municipios. Trabajadores en alta. Último día del mes. DATOS RECIENTES.

Datos por municipios. Trabajadores en alta. Último día del mes. DATOS RECIENTES.

- Datos Municipios. Último día del mes. ACLARACIONES. +
- 2021 - Datos municipios. Último día del mes. +
- 2020 - Datos municipios. Último día del mes. +
- 2019 - Datos Municipios. Último día del mes. +
- 2018 - Datos Municipios. Último día del mes. +
- 2017 - Datos Municipios. Último día del mes. +
- 2016 - Datos Municipios. Último día del mes. +



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

Análisis DAFO

Necesidades

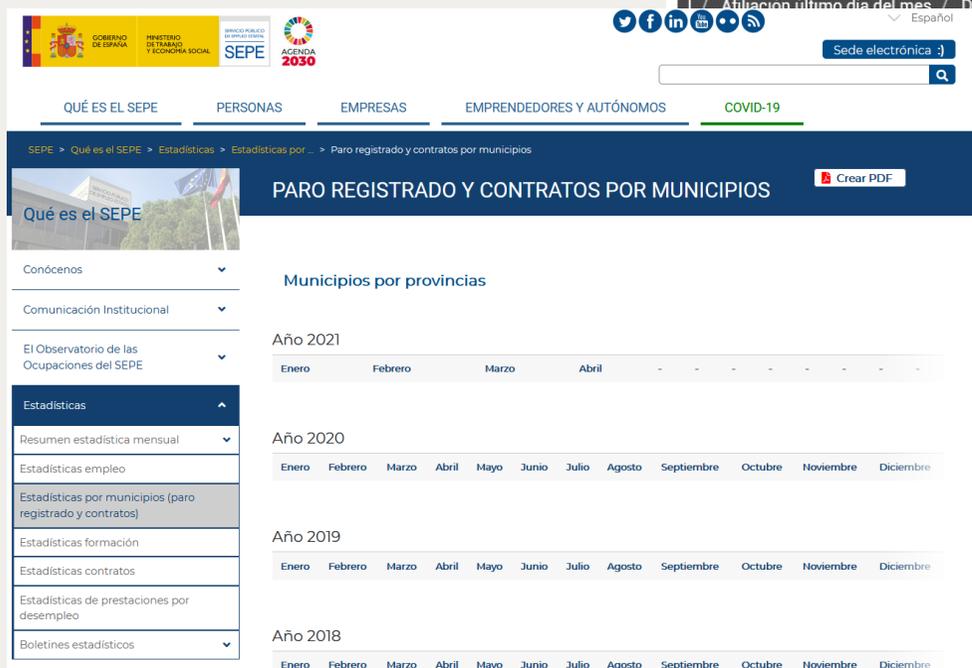
INDICADORES DE CONTEXTO

Algunas fuentes de datos a nivel municipal

Otras administraciones:

Seguridad Social

SEPE



ipios. Trabajadores en alta. Último
OS RECIENTES.

- día del mes. ACLARACIONES. +
- Último día del mes. +
- 2016 - Datos Municipios. Último día del mes. +

DIAGNÓSTICO

Diagnóstico

→
Análisis
DAFO

→
Necesidades

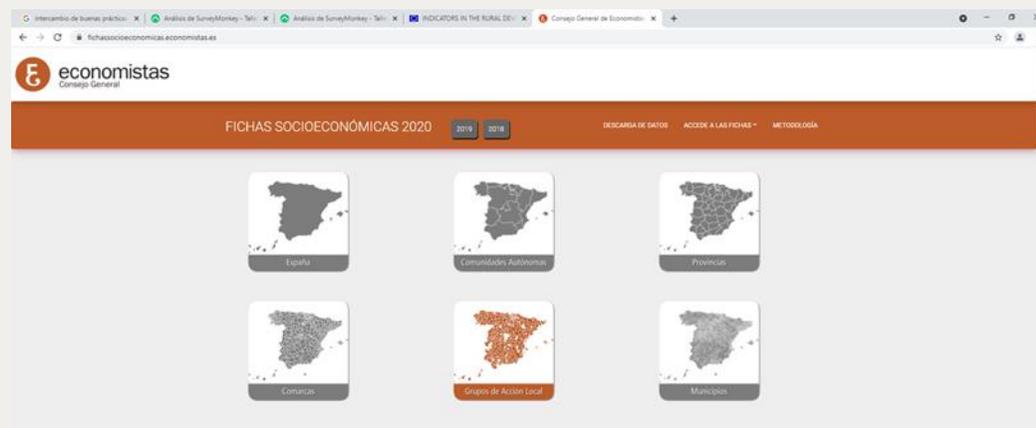
INDICADORES DE CONTEXTO

Algunas fuentes de datos a nivel municipal

Fichas socioeconómicas del Consejo General de Economistas

Se trata de un recurso muy interesante porque compila varios datos socioeconómicos a escala G:

- Demografía
- Movimiento natural de la población
- Estructura de la población
- Estructura productiva
- Mercado de trabajo
- Viviendas y locales
- Equipamiento social



<https://fichassocioeconomicas.economistas.es/>



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN RED
RURAL
NACIONAL

INDICADORES DE CONTEXTO

Conviene actualizarlos a lo largo del periodo (al menos dos veces) con el fin de poder comprobar la evolución del territorio.

¿En qué medida la evolución se debe a la EDL? = línea de base para analizar el impacto

Territorio año 0 → Territorio año 3 → Territorio año 7



Línea de base: describe la situación de partida de la planificación, esta información pueda compararse con mediciones posteriores y de esta manera evaluar objetivamente la magnitud de los cambios logrados por la implementación del plan estratégico.

Punto de comparación en las futuras evaluaciones

DIAGNÓSTICO

Tras llevar a cabo el análisis revalorar la misión y visión.

Constante en todo el proceso, ida y vuelta en el mismo.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y PESCA,
ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) permite:

1. Análisis sintético de la situación de cara a tomar decisiones estratégicas
2. Proporciona una visión global de la situación.

Síntesis:

- ✓ Factores internos y externos (definir: en referencia al territorio o al grupo)
- ✓ Aspectos positivos y negativos

Identificamos los problemas, oportunidades, capacidades y competencias del territorio.

- ✓ Importante, no sólo presentar una matriz llevar a cabo el análisis.
- ✓ Calidad de la información; conectar con evidencias (elementos cuanti y cuali)
- ✓ Participación: Quien participa y cómo se gestiona el proceso

Análisis DAFO

Diagnóstico

Análisis
DAFO

Necesidades

IMPORTANTE: no mezclar **fuerzas exteriores** (del entorno y que no se pueden controlar) con **fuerzas interiores propias** (aspectos que se pueden cambiar o controlar desde dentro).

- **Análisis interno:** ¿Cómo estamos nosotros? Conocer nuestras *fortalezas* para alcanzar nuestra meta y las limitaciones que impiden su alcance de forma efectiva (*debilidades*)
- **Análisis externo:** analizar las condiciones/circunstancias ventajosas (*oportunidades*) así como las tendencias del contexto que pueden ser perjudiciales (*amenazas*)

Tras el análisis: seleccionar las más relevante (p.ej: hacer una lista por categorías para que se clasifiquen por orden de importancia)

Análisis DAFO

Diagnóstico

Análisis
DAFO

Necesidades

Análisis DAFO

Situación
interna

Debilidades: elementos negativos
o carencias del territorio

Fortalezas: elementos positivos
del territorio

Situación
externa

Amenazas: elementos negativos
que afectarán al territorio

Oportunidades: elementos
positivos que el territorio podrá
aprovechar para lograr los
objetivos

Análisis DAFO

Diagnóstico

Análisis
DAFO

Necesidades

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se hace mejor que los demás? • ¿Qué ventajas tenemos? • ¿Qué aspectos de nuestra organización son mejores que en otras organizaciones? • ¿Qué elementos me acercan a mi misión? • ¿En qué áreas hemos despuntado? • ¿Qué tipo de capacidades o destrezas tenemos? • ¿Dónde se ha tenido más éxito? ¿Gracias a qué? • ¿Qué recursos tengo? • ¿Existe una buena formación de los recursos humanos? • ¿Qué percibe la población objeto de la intervención como fortaleza? • ¿Inexistencia de brechas de género? • Incorporación de la mujer a algún sector económico 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué características tengo que me alejan de mi misión? • ¿Qué características tengo que me alejan de mi visión? • ¿Existen brechas de género? • ¿Hay infrarrepresentación de algunos de los sexos en algún ámbito relacionado con el plan? • ¿La participación o el uso de los recursos es distinto en uno u otro sexo • ¿Se han analizado los estereotipos por sexo o las diferencias encontradas entre uno y otro sexo se han tomado por dadas? • ¿Existe algún fallo en la organización interna? • ¿En qué áreas somos peores? ¿Por qué? • ¿En qué áreas nos quedamos atrás? ¿Por qué? • ¿Existe un déficit de infraestructuras? • ¿El déficit de infraestructura afecta a un sexo más que a otro? • ¿Los recursos son ineficientes? • ¿El capital humano presenta déficits de formación? • ¿En qué puedo mejorar? • ¿Qué percibe la población objeto de la intervención como una debilidad o fallo?



Fuente: Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas públicas en la Junta de Andalucía
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionpublicaeinterior/servicios/publicaciones/detalle/79115.html>



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN

RED
RURAL
NACIONAL

Análisis DAFO

Diagnóstico

Análisis
DAFO

Necesidades

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se hace mejor que los demás? • ¿Qué ventajas tenemos? • ¿Qué aspectos de nuestra organización son mejores que en otras organizaciones? • ¿Qué elementos me acercan a mi misión? • ¿En qué áreas hemos despuntado? • ¿Qué tipo de capacidades o destrezas tenemos? • ¿Dónde se ha tenido más éxito? ¿Gracias a qué? • ¿Qué recursos tengo? • ¿Existe una buena formación de los recursos humanos? • ¿Qué percibe la población objeto de la intervención como fortaleza? • ¿Inexistencia de brechas de género? • Incorporación de la mujer a algún sector económico 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué características tengo que me alejan de mi misión? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucede en mi entorno que pueda resultar atractivo? • ¿Es la coyuntura económica positiva? • ¿Existe algún patrón de comportamiento social que nos afecte positivamente? • ¿Existe alguna innovación tecnológica que se pueda aprovechar? • ¿Se tiene información sobre algún hecho que pueda resultar atractivo para la misión? • ¿Existen políticas ajenas a nuestra planificación que puedan influir positivamente? • ¿Tenemos algún aliado? • Incorporación de la mujer a actividades empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos de mi entorno generan preocupación? • ¿Es la coyuntura económica negativa? • ¿Existe algún patrón de comportamiento social que nos afecte negativamente? • ¿Existen políticas ajenas a nuestra planificación que puedan influir negativamente? • ¿Se tiene constancia de algún hecho externo que pueda afectar negativamente a nuestra misión? • En caso de que no se tengan competencias, ¿la normativa que regula el objeto de nuestra intervención es dispersa? • ¿Existe algún tipo de competidor? ¿Qué es lo que hace diferente a nosotros? • ¿Persisten estereotipos que impiden el cambio?

Fuente: Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas públicas en la Junta de Andalucía
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionpublicaeinterior/servicios/publicaciones/detalle/79115.html>



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN

RED
RURAL
NACIONAL

Análisis DAFO

Diagnóstico



Análisis
DAFO



Necesidades

¿Cómo llevarlo a cabo?:

A partir del análisis diagnóstico

- Completando con entrevistas
- Recurrir a un panel de personas expertas
- A través Grupos de trabajo
 - Lluvia de ideas y luego ordenarlas para su discusión
 - Dividir la discusión por temas/ grupos de trabajo: seleccionar ideas y luego discutir las con el conjunto en una reunión final.

NECESIDADES

Necesidad es la diferencia entre lo que existe y lo que es deseable. Es una carencia que debe ser satisfecha y, por lo tanto, atendida por las políticas



Fuente: Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas públicas en la Junta de Andalucía
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionpublicaeinterior/servicios/publicaciones/detalle/79115.html>



1. A partir del diagnóstico y análisis DAFO: se concreta un **listado** de necesidades del territorio.
2. **PRIORIZAR** y **SELECCIONAR** aquellas necesidades que van a ser atendidas por la EDL
 - ✓ Describir la metodología de priorización: pasos dados y justificación
 - ✓ Se tendrá en cuenta elementos como la misión o el ámbito competencial del GAL, los recursos disponibles, el horizonte temporal, la existencia o no de otras actuaciones
3. Posteriormente, se procederá a su **descripción clara y precisa** (breve ficha descriptiva por necesidad, justificación)
¿Todas las necesidades derivan del diagnóstico / DAFO? ¿hay necesidades no justificadas?

Se debe distinguir entre la importancia general de una necesidad y la relevancia para la Estrategia (las necesidades importantes pueden no ser necesariamente relevantes para la EDL, porque sean abordadas por otras actuaciones, programas o fondos).

¿Cómo evaluar la importancia?

- *Escala del problema subyacente*
- *Urgencia (consecuencias irreversibles)*
- *Obligaciones legales o políticas*
- *Relevancia para la provisión de bienes públicos*
- *Interacción con otras necesidades (positivas o negativas)*

Priorizar otorgando puntuación máxima:

- *Necesidad de actuar ¿cómo de importante es la necesidad? ¿Urgente? ¿relevancia entre la necesidad y nuestro objetivo?*
- *Idoneidad de la EDLP para resolver el problema ¿cómo puede contribuir la EDL?*
- *Relevancia política: ¿cumplimiento con otros Fondos, Estrategias...?*

Valoración de necesidades en el marco de la PE PAC de España post 21

Análisis multicriterio basado en los siguientes cuatro criterios:

1. **COMPROMISOS:** Este criterio puntúa cada necesidad en función de la existencia de sinergias con otras políticas para alcanzar los compromisos adquiridos por la UE y España o las prioridades políticas.
2. **CONEXIONES:** Valora la conexión con otros objetivos, es decir necesidades que responden a más de un objetivo.
3. **MEDICIÓN:** en un Plan que va a ser valorado por sus resultados, este criterio valora la existencia de capacidad de medición de los avances en relación con esa necesidad, principalmente por la existencia de un indicador de impacto y/o de resultados directamente relacionado con la necesidad
4. **RELEVANCIA:** Valoración de la relevancia de la necesidad en relación con su objetivo, que deriva de todos los debates mantenidos hasta la fecha.

Combinando todos estos criterios se han priorizado todas las necesidades que quedan divididas en tres grupos según su prioridad (categoría +++, ++ y +).

La priorización nacional será matizada y complementada con información adicional sobre la importancia de cada necesidad en cada Comunidad Autónoma, reflejada a través del **Criterio Territorial**, que se determina con dos subcriterios: alcance (magnitud de la necesidad o nivel de extensión geográfica en la que aplica esta necesidad) e intensidad (intensidad del problema que atiende esa necesidad en su territorio)

Fuente: MAPA.

http://www.redruralnacional.es/documents/10182/720808/Nota_informativa/d6379353-d957-49dd-9a9d-8779351a6900



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural
Política Agraria Común 2014-2020



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y PESCA,
ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



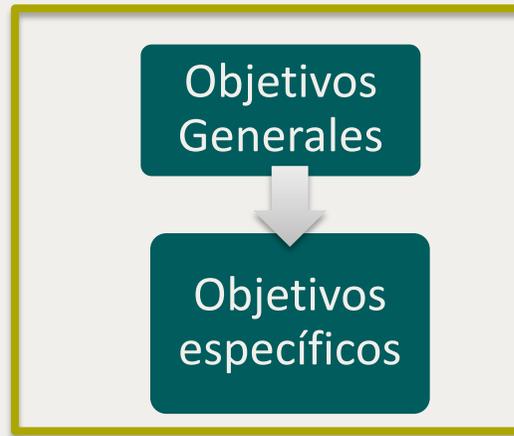
RED
RURAL
NACIONAL

2. Definición de objetivos

Análisis y diagnóstico



Indicadores de contexto
¿Cómo evoluciona mi territorio?



Definición estratégica

Objetivos y estrategia

Jerarquía de objetivos en la planificación:

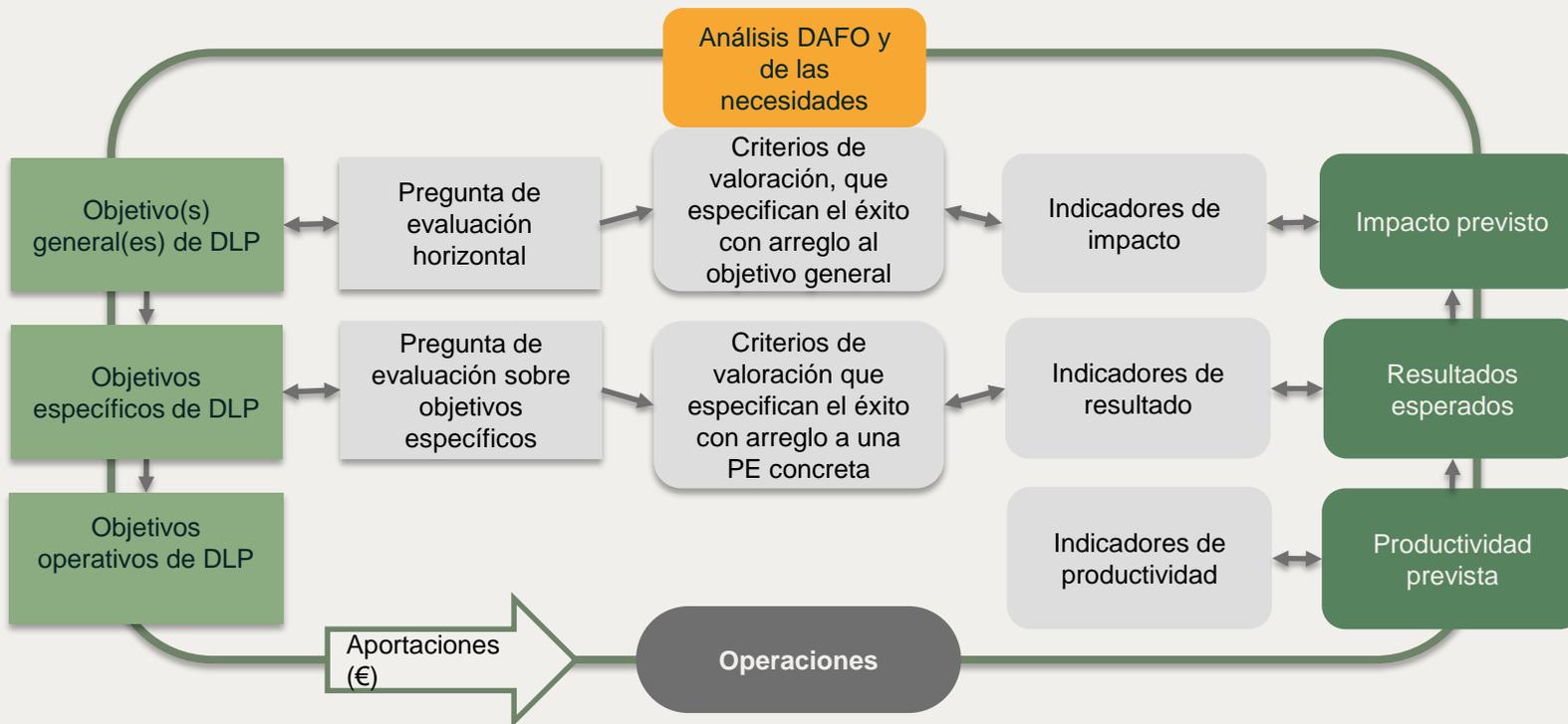
- Nivel superior: objetivos de carácter más general. Cambio global y a largo plazo que se producirá en el territorio
- Nivel inferior: objetivos más concretos, vinculados a ámbitos determinados para su desarrollo a corto plazo
 - Objetivo específico: un cambio más específico que aborde un problema concreto
 - Objetivo operativo: aquello que se va a lograr con un proyecto o una operación en concreto.



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

La lógica de intervención

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



Fuente: Comisión Europea. Guía para el Seguimiento y Evaluación de LEADER

http://www.redruralnacional.es/documents/10182/563684/Guia_de_evaluacion.pdf/b89506c6-f2e7-428a-80de-c472ce71fa7b

¿Cómo deben ser los objetivos?

S	<p><u>Específico</u> - afirmar claramente lo que abordará la EDL y lo que significa . Objetivo definido con la mayor claridad posible</p> <p>¿Qué se va a hacer? ¿Cómo? ¿Por qué?</p>
M	<p><u>Medible</u> - limitar las bases a objetivos medibles y cuantificados;</p> <p>Que se puedan medir los logros / resultados esperados</p>
A	<p><u>Alcanzable</u> - técnicamente viable dado el alcance de las propuestas de la EDL; Que sea posible alcanzarlo considerando el tiempo y los recursos disponibles</p>
R	<p><u>Realista</u> - alcanzable dados los recursos provistos, el tiempo asignado, la escala de la intervención, etc.;</p>
T	<p><u>Tiempo limitado</u> - incorporar la fecha en la que deben cumplirse los objetivos.</p>

¿Cómo deben ser los objetivos?

- ✓ Responder claramente a las necesidades y oportunidades locales.
- ✓ Elaborarse con la participación de la comunidad local
- ✓ No fijar demasiados objetivos (dispersión de esfuerzos)
- ✓ Tener en cuenta los objetivos y las estrategias generales a nivel regional, nacional y de la UE
- ✓ **Objetivos simples y coherentes:** Los objetivos múltiples compuestos de muchos componentes son complejos de gestionar y medir.
- ✓ **Coherentes entre ellos:** sin ser opuestos o divergentes / coherentes con la política en general y políticas transversales. **Deben evidenciar el compromiso con la igualdad de género**
- ✓ **Expresarse de forma precisa:** verificar la redacción con varias partes interesadas para garantizar que el objetivo sea bien comprendido por todos y no sea objeto de interpretaciones diferentes.
- ✓ **Especificar el plazo.** Conocer la cantidad de tiempo disponible ayuda a determinar qué es realista y viable. (Hitos que marcan muchas estrategias)
 - Tendrán asociados indicadores que deben tener metas cuantificadas
- ✓ Evitar la utopía, pero asumir retos.

Es necesario priorizar y acordar selección final de objetivos

- ✓ Parte difícil del proceso. Reto, definir que es lo importante. Seleccionar lo que va a quedar DENTRO del plan y cuales van a quedar fuera.

Objetivos que no son alcanzables o que no son prioritarios quedarán fuera.

- ✓ Acordar la decisión. Proceso participativo en grupo /proceso estructurado.

Uso de métodos gráficos: presentar las opciones de forma sencilla y visual, por ejemplo, utilizando gráficos, pegatinas, tarjetas, post-it, etc., lo que permite a un grupo de personas clasificar colectivamente las prioridades que compiten entre sí.

3. Diseño del Plan de Acción

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

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

Análisis y diagnóstico



Indicadores de contexto
¿Cómo evoluciona mi territorio?

Objetivos y estrategia

Plan de Acción

Líneas de ayuda
Proyectos propios
Proyectos de cooperación
Dinamización /funcionamiento

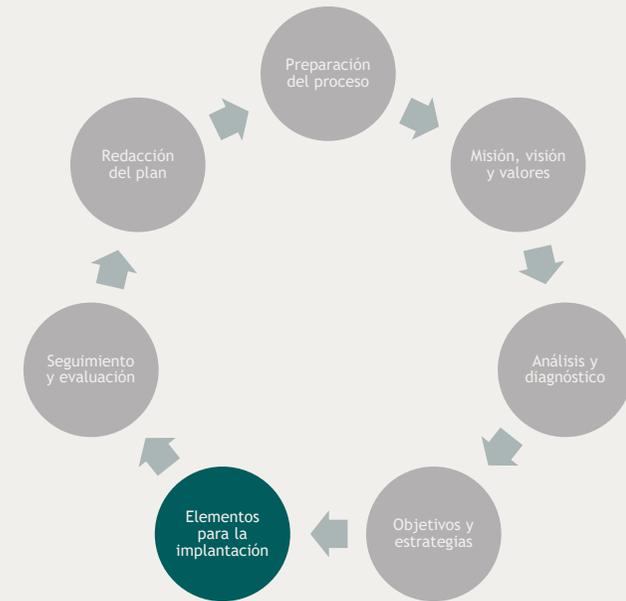
Plan financiero

Formas de ayuda previstas

Objetivos
Generales

Objetivos
específicos

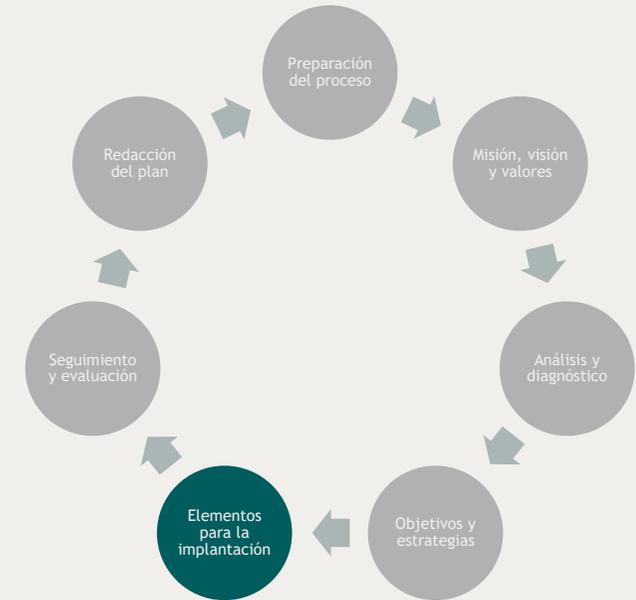
Plan de
acción/
medidas



Definición
operativa

No debe tratarse de abordar **todo en la estrategia**: se debe ser selectivo, centrarse en unas pocas acciones con las que se pueda lograr el mayor impacto / menor dispersión de esfuerzos.

Plan de acción: estrategias o líneas de acción propuestas para alcanzar los objetivos de la EDL. Caminos, vías o enfoques, necesarios, posibles o más convenientes para el logro de los objetivos



La **formulación de las estrategias** (¿cómo lograr lo que se ha propuesto como objetivo?) han de detallar los medios, los recursos disponibles y los tiempos (desglose de actividades y tareas, cronograma, responsables, recursos y presupuesto, etc.) necesarios para llevarlas a cabo.

Las estrategias responden a la pregunta ¿CÓMO?

Seleccionar las estrategias más convenientes, formularlas adecuadamente y priorizarlas según criterios concretos.

- Que sean adecuadas a la misión y a los valores.
- El impacto en las personas destinatarias o beneficiarias.
- El coste y el plazo temporal.
- Los riesgos que la estrategia entraña

ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS:

Tras identificar el conjunto de objetivos que van a componer las estrategias del plan, se han de considerar una serie de variables o criterios que van a ser tenidos en cuenta para seleccionar las estrategias de entre las diversas alternativas. La técnica para realizar este procedimiento es la "Matriz de selección de alternativas":

FIGURA 21. MATRIZ DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

ALTERNATIVAS / CRITERIOS	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	Estrategia 7
Viabilidad				
Recursos humanos				
Recursos materiales				
Tiempo				
Riesgo				
Pertinencia				
Impactos esperados				
Personas beneficiarias (cobertura)				
-				
-				

Fuente: Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas públicas en la Junta de Andalucía
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionpublicaeinterior/servicios/publicaciones/detalle/79115.html>

Matriz de impacto/dificultad

Matriz para la implantación de las líneas estratégicas, ofreciendo un “mapa” para la temporalización de las distintas estrategias y programas.

La agrupación de las líneas estratégicas se realiza con los siguientes parámetros:

IMPACTO

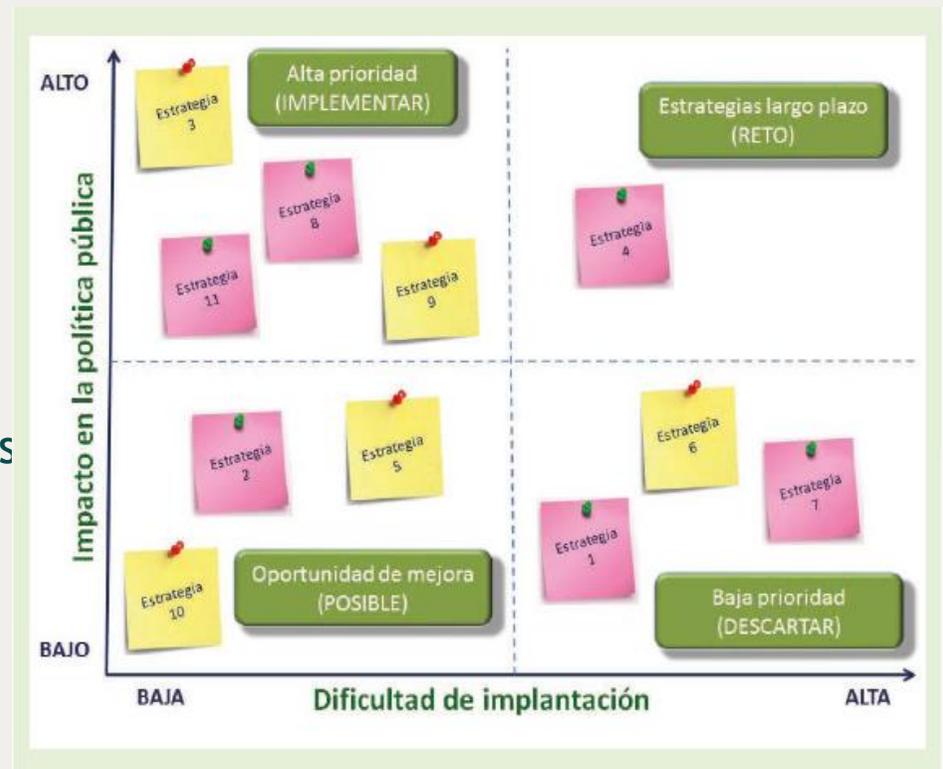
Beneficio: Grado de resultado esperado.

Alcance: Tamaño e importancia de los grupos o personas beneficiarias.

DIFICULTAD:

- Coste: Recursos económicos, humanos, materiales, etc.

- Complejidad: Elementos que condicionan la implementación de la estrategia (nivel de rechazo, necesidad de coordinación, limitaciones legislativas).



Fuente: Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas públicas en la Junta de Andalucía
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/presidenciaadministracionpublicaeinterior/servicios/publicaciones/detalle/79115.html>

Del DAFO al CAME

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una metodología que se aplica a los resultados que ha arrojado el análisis DAFO y sirve para diseñar acciones que den soluciones estratégicas al diagnóstico de situación.

FACTORES INTERNOS			
		Fortalezas	Debilidades
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	<p>FO: Estrategia de crecimiento (aceleración /expansión).</p> <p>Aprovechar las oportunidades que se adaptan a las fortalezas de una zona específica</p> <p><u>Explotar</u> una fortaleza para aprovechar una oportunidad</p>	<p>DO: Estrategia de ajuste estructural (defensiva)</p> <p>Subsanar las debilidades para aprovechar las oportunidades</p> <p><u>Corregir</u> una debilidad con el fin de aprovechar una oportunidad</p>
	Amenazas	<p>FA: Estrategia de estabilización (de reorientación)</p> <p>Identificar formas de utilizar fortalezas existentes para reducir la vulnerabilidad de las amenazas externas</p> <p><u>Mantener</u> nuestra posición usando una fortaleza para defendernos de los riesgos de una amenaza</p>	<p>DA: Estrategia preventiva (de supervivencia)</p> <p>Planificar evitar las debilidades que nos hacen susceptibles a las amenazas externas</p> <p><u>Afrontar</u> una amenaza superando una debilidad</p>



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN

RED
RURAL
NACIONAL

Del DAFO al CAME

Elementos clave definición CAME

EXPLOTAR	MANTENER
¿Qué fortaleza te permite aprovechar las oportunidades existentes? ¿Con cuál se maximizan los resultados?	¿Las fortalezas son lo suficientemente sólidas para competir con éxito y alejar las amenazas? ¿Existe una amenaza alarmante? ¿La podemos corregir usando alguna fortaleza?
CORREGIR	AFRONTAR
¿Las debilidades y deficiencias se pueden corregir con facilidad aprovechando una oportunidad?	¿Alguna amenaza puede impedir mi actividad? ¿Existe alguna amenaza alarmante? ¿La podemos corregir superando alguna debilidad?



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



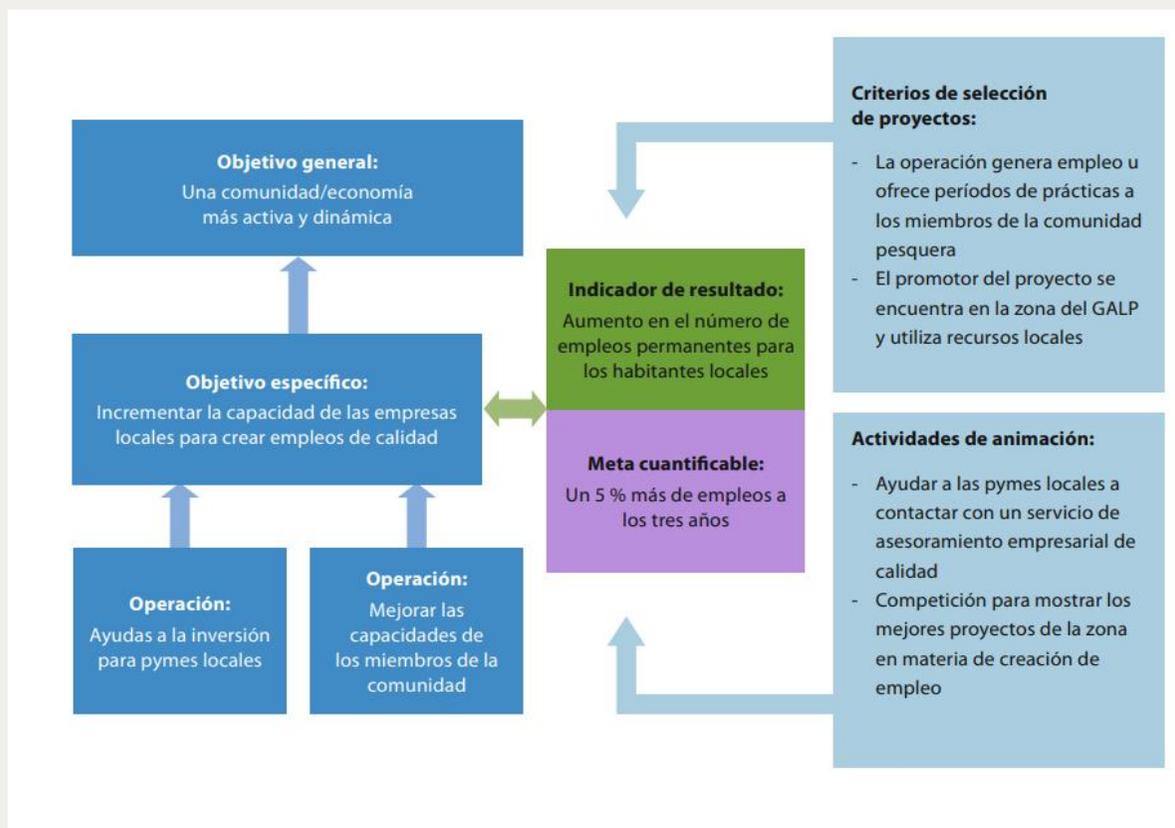
GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



RRN

RED
RURAL
NACIONAL



Fuente:

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

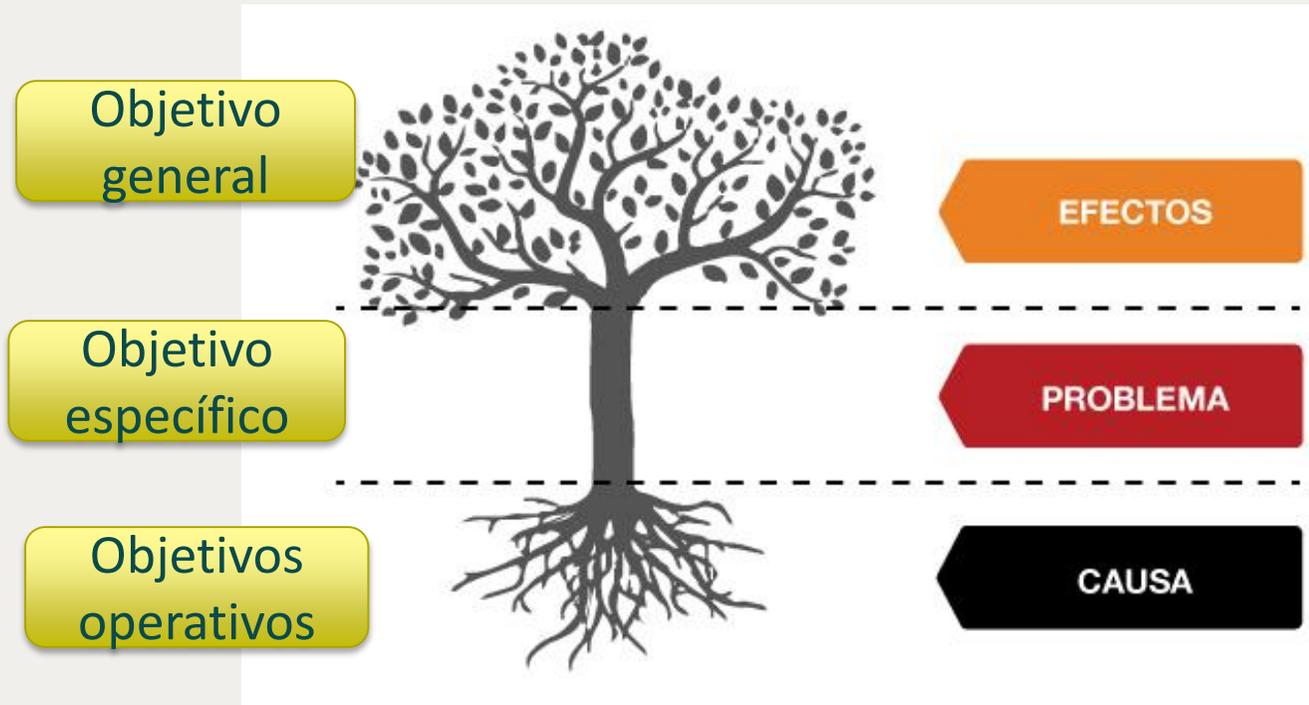
FARNET

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

Árbol de problemas y objetivos

¿En qué consiste?

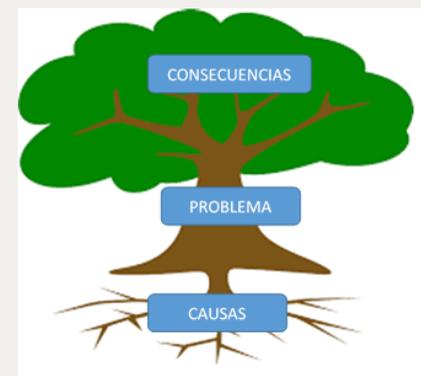
Es una técnica que nos permite **analizar los problemas** que se han identificado durante el análisis de contexto y **transformarlos en “positivo” en objetivos y medidas** a abordar mediante el plan o programa que se está diseñando.



Árbol de problemas

¿En qué consiste ?

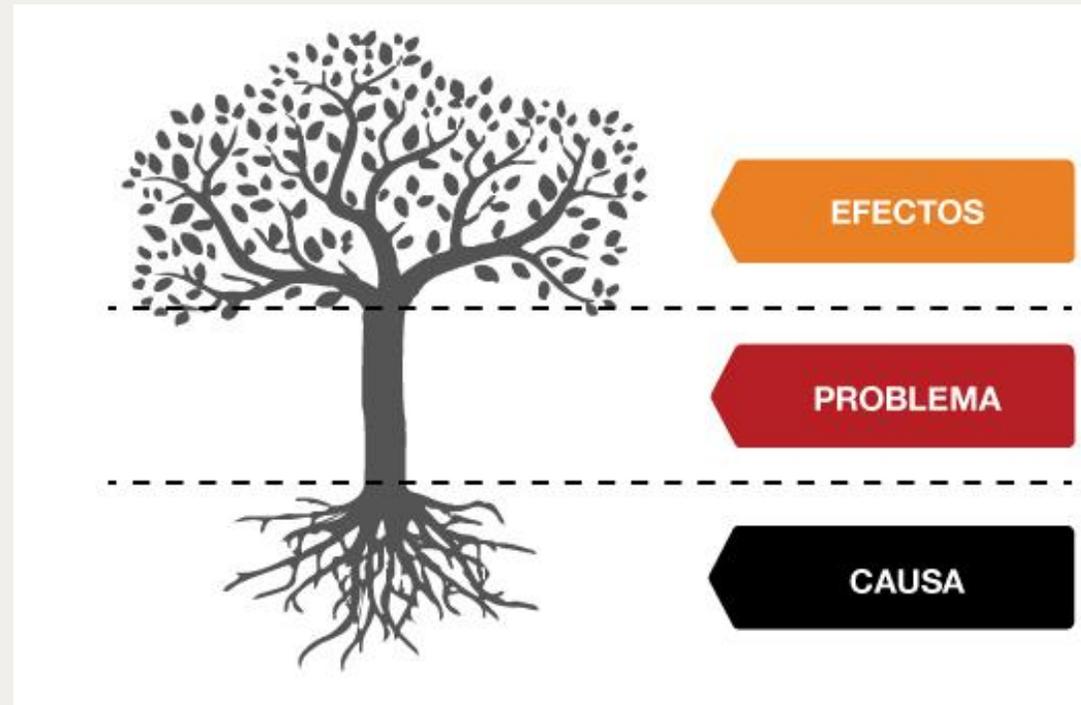
El árbol de problemas se basa en la **identificación de los problemas centrales** que se han detectado en el ámbito de la política pública que se va a desarrollar y su análisis en profundidad para determinar **sus causas y establecer sus consecuencias** o efectos. [...] Para ello se emplea como base un esquema **en forma de árbol**, de tal manera que el **problema central** es el tronco, **sus causas las raíces** y **sus consecuencias las ramas**..”



Árbol de problema

5 Etapas

1. Identificación de los principales problemas.
2. Identificación del problema central.
3. Análisis de las causas
4. Análisis de consecuencias
5. Análisis de Coherencia del árbol.

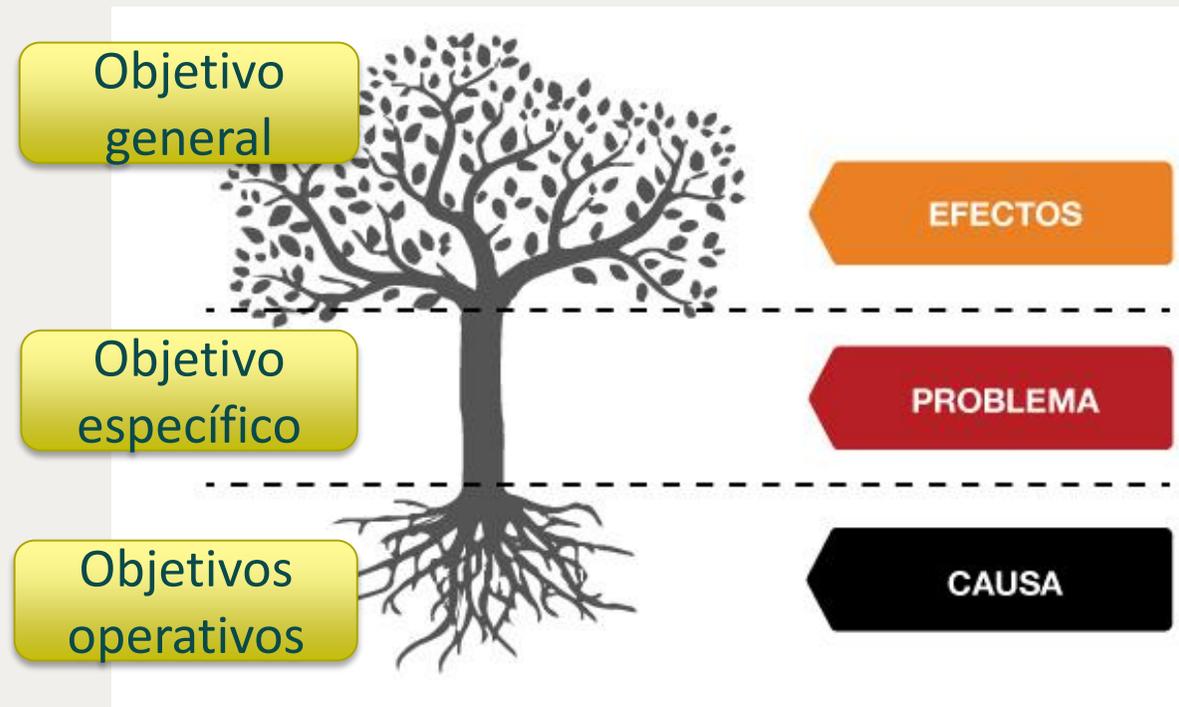


Preguntas para el análisis causal. ¿Qué provoca que el problema X ocurra?, ¿Cuál es la causa de que...? ¿Qué implicaciones tiene el problema? Y ¿Por qué se da la situación...? ¿Qué consecuencias tiene...?

Árbol de Objetivos

5 etapas :

1. Identificación del Objetivo Especifico vinculado a nuestro problema.
2. Análisis de los medios
3. Análisis e identificación de los Objetivos generales
4. Análisis de Coherencia del árbol.



• Árbol de objetivos. ¿Qué necesitamos para alcanzar...? ¿Cómo se soluciona...? ¿Cómo se corrige...? ¿A qué colabora...? ¿Qué colabora a...? ¿Cómo se corrige la desigualdad?

Elementos clave

Garantizar la coherencia interna entre piezas: del diagnóstico al plan de acción

¿A partir de las actividades y resultados previstos se alcanzaran los objetivos?

¿Todos los objetivos señalados se dirigen a responder a una de las necesidades identificadas?

¿Todas las necesidades identificadas se desprenden del análisis diagnóstico realizado?

Proceso iterativo que requiere idas y vueltas y reformulaciones
Durante la elaboración de la EDL es preciso revisar la lógica de intervención

Elementos clave

Coherencia externa, complementariedad y sinergias con otras iniciativas locales o estrategias más amplias

Evitar duplicidades

Fomentar sinergias: mayor eficiencia y eficacia

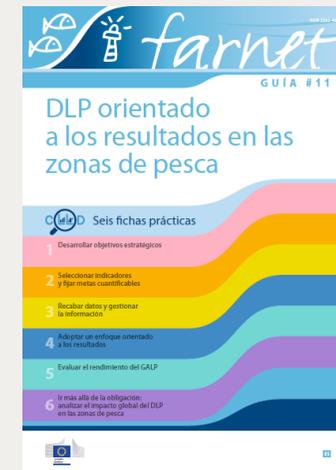
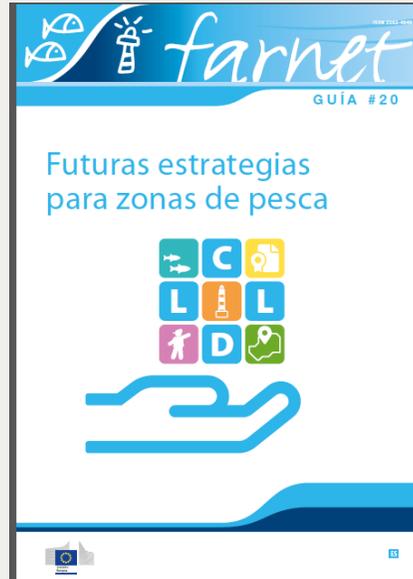
Apalancar fondos

Planificar con antelación: trazar un mapa de las prioridades, los ámbitos y los recursos apoyados o perseguidos en el marco de otras iniciativas.

Elementos clave

- ✓ Participación en su definición: alcanzar una visión común
- ✓ En todas las fases, del diagnóstico al plan de acción, incorporar todas las cuestiones clave:
 - ✓ Funcionamiento del GAL. El rol del GAL como dinamizador: la participación más allá del diseño
 - ✓ Elementos diferenciales de LEADER
 - ✓ Cuestiones transversales: Perspectiva de Género/ Innovación / medio ambiente y cambio climático

RECURSOS EMPLEADOS



¡Muchas gracias por la atención!

Maria Coto Sauras
mco@red2red.net
Red2Red



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



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales



RED RURAL NACIONAL