

Taller Formativo

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

28 de mayo 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

- 1. Las bases de una buena programación estratégica
- 2. Proceso de planificación y vínculo entre etapas
- 3. Contenido y características esenciales de una buena EDL

Las bases de una buena programación estratégica

¿Qué es la planificación y o programación estratégica?

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

PLAN

Secuencia lógica e interrelacionada de decisiones que se han de tomar para alcanzar el fin que se persigue

¿Dónde estamos?

Análisis de los problemas y oportunidades en la situación de partida

¿Dónde queremos llegar?
Metas y fines perseguidos

¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

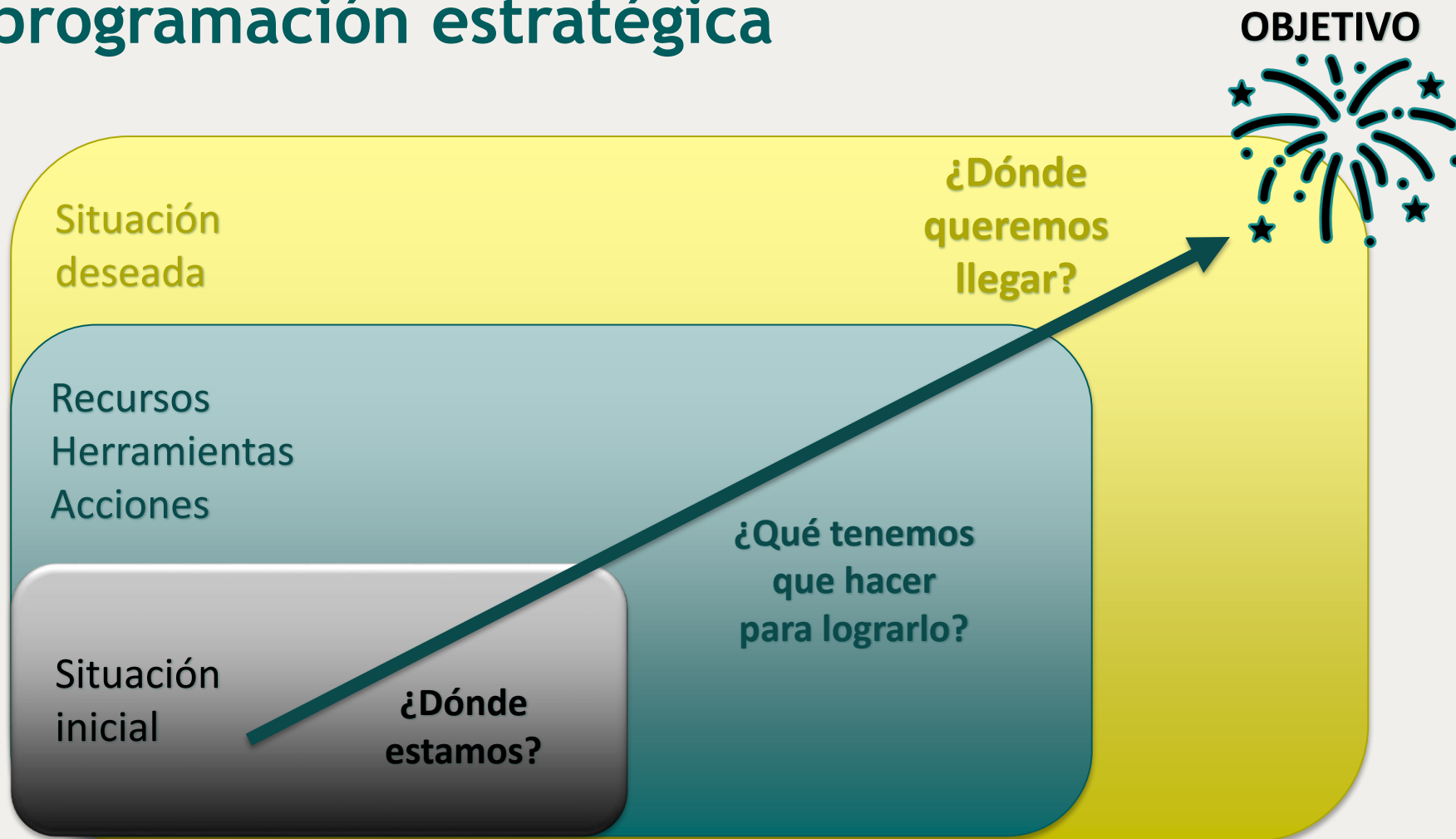
Objetivos y prioridades; estrategias que van a ponerse en marcha (recursos, herramientas, acciones...)

Las bases de una buena programación estratégica

Las bases de una buena programación estratégica

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Contenido y características esenciales de una buena EDL



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

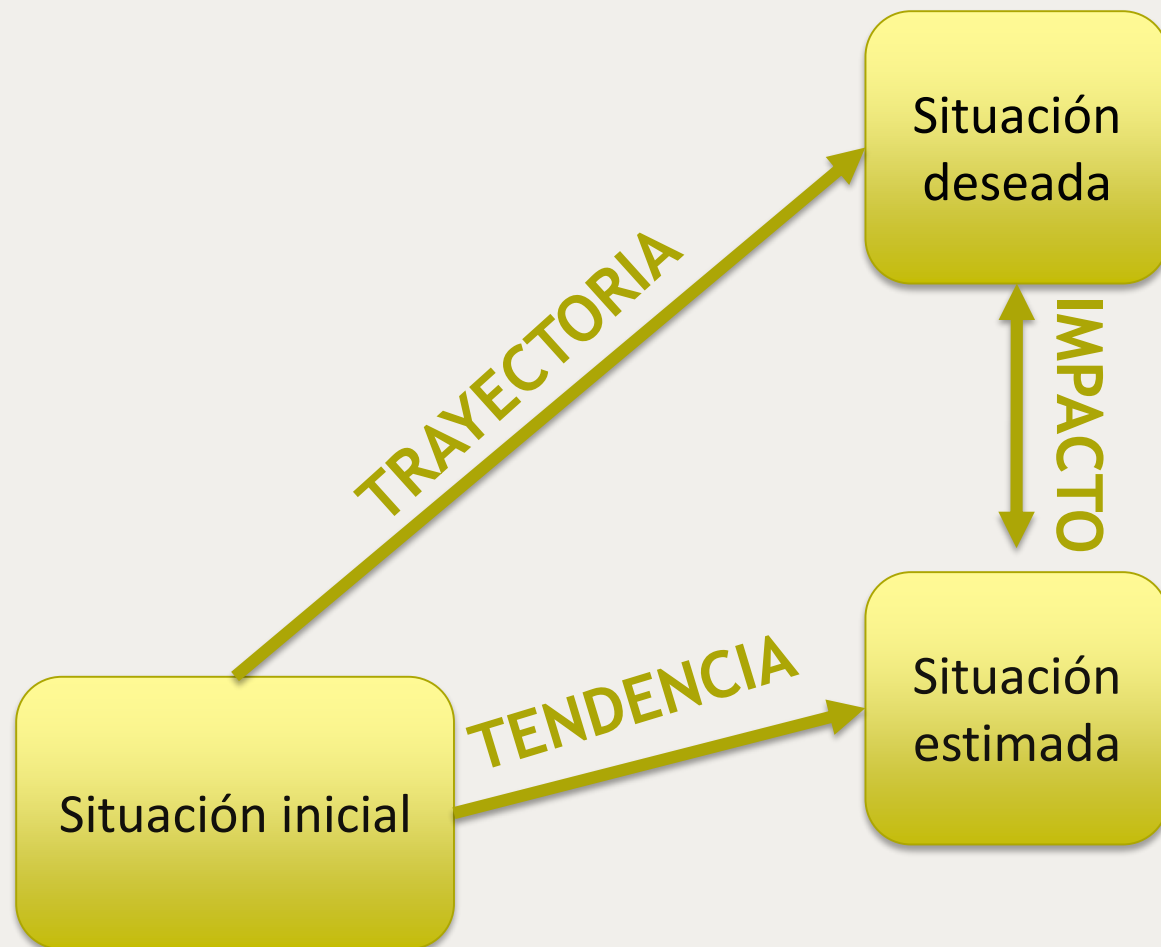
¿ Qué es la Planificación o programación estratégica?

Las bases de una buena programación estratégica

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Contenido y características esenciales de una buena EDL

Con el diseño de nuestra EDL buscamos un **IMPACTO** en nuestro territorio. Una **TRANSFORMACIÓN**



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

¿ Qué es la Planificación o programación estratégica?

Las bases de una buena programación estratégica

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Contenido y características esenciales de una buena EDL

Herramienta para el establecimiento de **prioridades, objetivos y estrategias** que definan los **medios** que son necesarios, atendiendo a los **recursos** disponibles para lograr los **resultados** esperados.

Si se lleva correctamente el proceso el de planificación permite:

- ✓ **Identificar los retos** más estratégicos y necesarios para los distintos actores y sectores de la población
- ✓ Dotar al territorio de unos **objetivos comunes**, así como de unos criterios de actuación y proyectos clave.
- ✓ Mejorar los **procesos de participación e implicación** de la población con el territorio
- ✓ y la **colaboración** entre los actores y en especial la pública-pública y pública y privada.

Es especialmente útil para un GAL si se entiende como un **proceso de organización del territorio** para responder a los **retos colectivos**, una mejora de la capacidad de organización y acción de la población (capital social), factor clave para el desarrollo endógeno de los territorios

De forma resumida: la planificación en 5 pasos:



- 1. Meta y visión estratégica:** *¿hacia dónde nos dirigimos? ¿impactos esperados en los 7 próximos años?*
- 2. Análisis de situación:** *obtener información del momento actual, del contexto, entorno donde vamos a actuar. Identificar problemas, necesidades u oportunidades sobre los que se actúa*
- 3. Objetivos y estrategia:** *resultados que el grupo espera alcanzar y las acciones que se van a poner en marcha para lograr los objetivos*
- 4. Ejecución:** *acciones y proyectos que favorezcan el logro de la meta y objetivos. Incorpora recursos y realiza actividades > productos*
- 5. Evaluación:** *productos, resultados e impactos provocados por la puesta en marcha de las estrategias definidas*



MISIÓN del GAL

Objetivo principal que guía la acción del GAL

PROPÓSITO + ÁMBITO DE ACTUACIÓN + PERSONAS DESTINATARIAS

Debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

1. *¿Cuál es el **propósito** de la EDL? Puede incluir un infinitivo (que expresa cambio) y una identificación del/los problema/s o necesidades (ej. frenar la despoblación en el territorio; aumentar el empleo en el territorio..)*
2. *¿Qué **debe o puede** hacer el GAL para lograr ese propósito? > ámbito de actuación, acciones, estrategias, servicios, etc.*
3. *¿Cuáles son las **personas**, grupos o sectores sociales a los que se dirige la EDL?*

*representativa **realista** adaptable participativa
motivadora clara concisa abierta al futuro*



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

VISIÓN que plantea la EDL



Imagen futura, hacia dónde nos dirigimos: reto

- Cambios esperados en el territorio
- Cambios en el propio Grupo

Descripción de la imagen futura que se pretende desarrollar sobre la realidad en la que se actúa: cambios deseados e imagen esperada del propio Grupo

La visión refleja el conjunto de esperanzas y aspiraciones en el medio y largo plazo. Debe ser breve, clara, fácil de comprender, redactada en tiempo futuro, compartida por todas las personas involucradas, creíble y coherente con la misión y los valores.

1. Debe definir la meta a perseguir
2. Debe existir equilibrio entre ambicioso y realista
3. Debe ser posible y creíble
4. Debe ser flexible y susceptible de sufrir cambios
5. Debe ser motivadora

Las bases de una buena programación estratégica

DIFERENCIAS ENTRE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

	MISIÓN	VISIÓN
Significado	Función que se espera cumplir en el presente: propósito, ámbito de actuación, personas destinatarias	Proyecto de lo que se desea alcanzar en el futuro
Sus características	Es concreta, precisa y específica. Dirigida al sujeto	Es clara, gráfica y global. Dirigida al <u>objeto de la planificación</u>

Los valores orientan la toma de decisiones que va a tener consecuencias significativas para las personas

VALORES del Grupo en su acción

Orientan cómo se debe actuar ante las diferentes tomas de decisiones que se han de adoptar

Describen la posición y los límites mientras se procura alcanzar la visión y se practica la misión.

Los valores han de impregnar la toma de decisiones y las acciones que se tomen



Por ejemplo:

Transparencia en la gestión.

Igualdad

Cooperación

Eficacia y eficiencia

Trabajo en equipo

Profesionalidad

Compromiso

Calidad y mejora continua

Confidencialidad

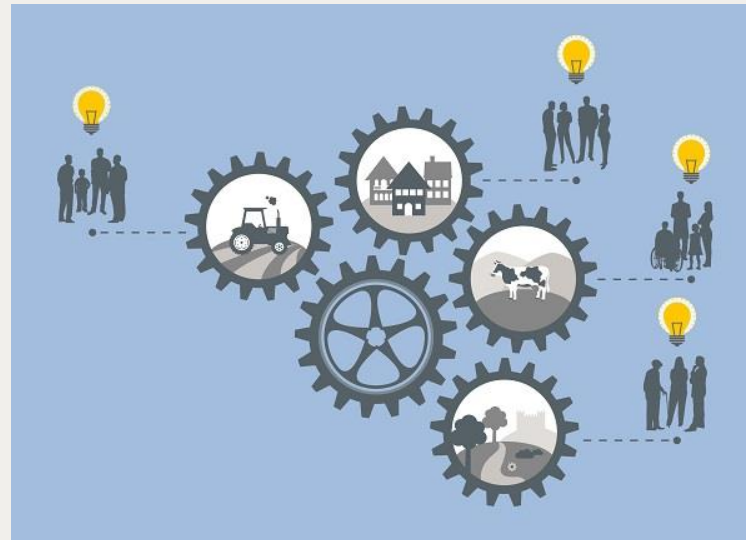
Actitud emprendedora

PRINCIPIOS RECTORES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

GOBERNANZA

Participación de personas, organismos y entidades que, de alguna manera, forman el tejido social que afecta al plan estratégico que se va a desarrollar

Debe estar presente en las distintas etapas del diseño, ejecución y evaluación del plan estratégico



CARACTERÍSTICAS

- Abierta, orientada a facilitar el contacto e intercambio transparente.
- Integradora, no excluyente
- Adaptativa a las condiciones y cambios
- Interactiva entre los agentes
- Procedimiento predefinido

“la participación no se improvisa, ni muchas veces surge, debe fomentarse”

Contar desde el principio con la implicación de una parte importante de la comunidad facilitará la participación activa posterior de las personas y organizaciones clave, en la labor de la asociación o en la ejecución de proyectos

PRINCIPIOS RECTORES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN

PERSPECTIVA DE GÉNERO

Supone considerar sistemáticamente las diferencias entre las condiciones, situaciones y necesidades respectivas de las mujeres y de los hombres, en las fases de planificación, ejecución y evaluación de todas las políticas



Diseño de Yuruen Lerma y Brenda Hernández

BENEFICIOS DE LA PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA

- ✓ Orienta los esfuerzos hacia “lo importante” de acuerdo con el propósito.
- ✓ Mejora y facilita la toma de decisiones
- ✓ Reduce la incertidumbre y la inseguridad, al determinar qué se va a hacer, cuándo y de qué manera.
- ✓ Mejora la eficiencia: Evita gastos innecesarios o no previstos.
- ✓ Establece metas y objetivos bien definidos
- ✓ Evalúa el compromiso político.
- ✓ Permite rendir cuentas.

RIESGOS

- ✓ **Excesiva burocratización del proceso de planificación.**
Puede dificultar la flexibilidad y la agilidad necesaria
- ✓ Utilizar la planificación estratégica sólo para **responder a requerimientos externos**
- ✓ Como mera publicidad de la organización y no con el compromiso que requiere
- ✓ **No vincular los procesos de planificación con la evaluación y las propuestas de mejora**

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

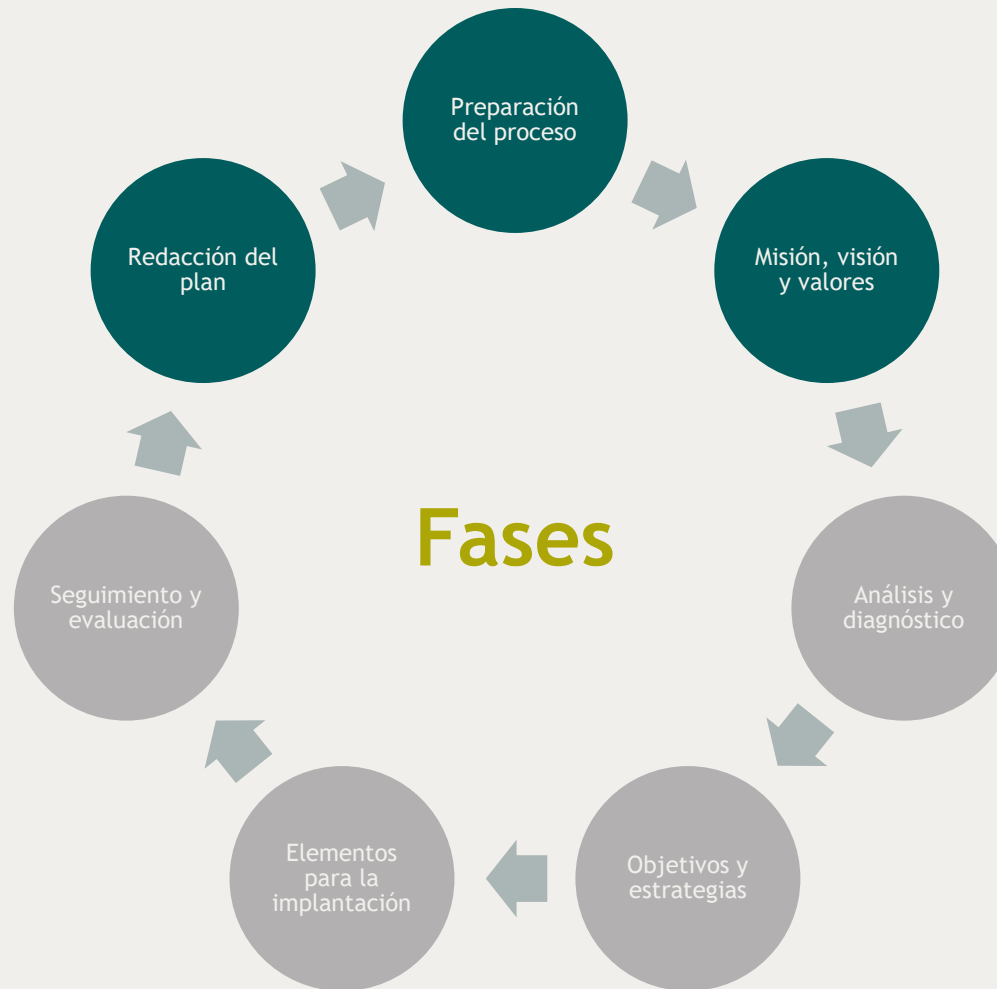
Las bases de una buena programación estratégica
Estructura del proceso y vínculo entre etapas
Contenido y características esenciales de una buena EDL



Estructura del proceso y vínculo entre etapas

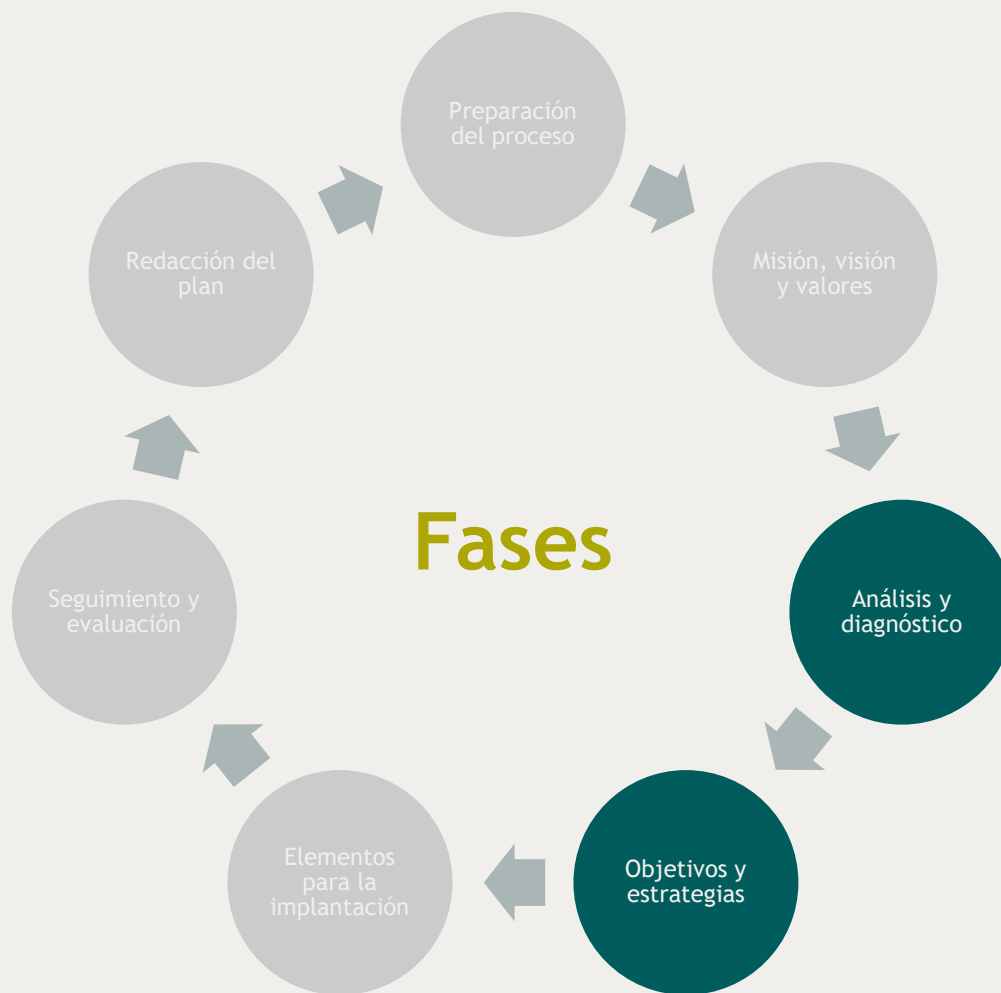
Las bases de una buena programación estratégica
Estructura del proceso y vínculo entre etapas
Contenido y características esenciales de una buena EDL

SESIÓN 1
VIERNES
28/05/21



Estructura del proceso y vínculo entre etapas

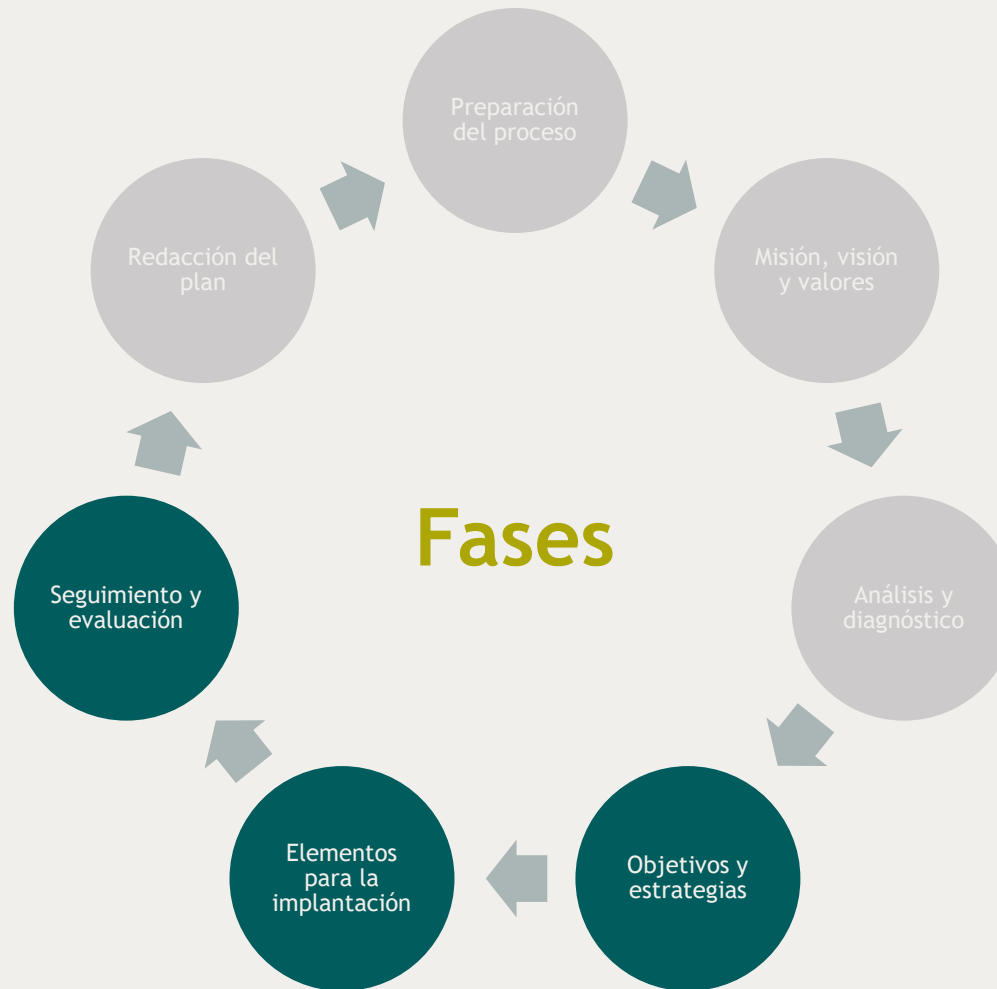
Las bases de una buena programación estratégica
Estructura del proceso y vínculo entre etapas
Contenido y características esenciales de una buena EDL



SESIÓN 2
MARTES
01/06/21

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

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



SESIÓN 3
VIERNES
04/06/21

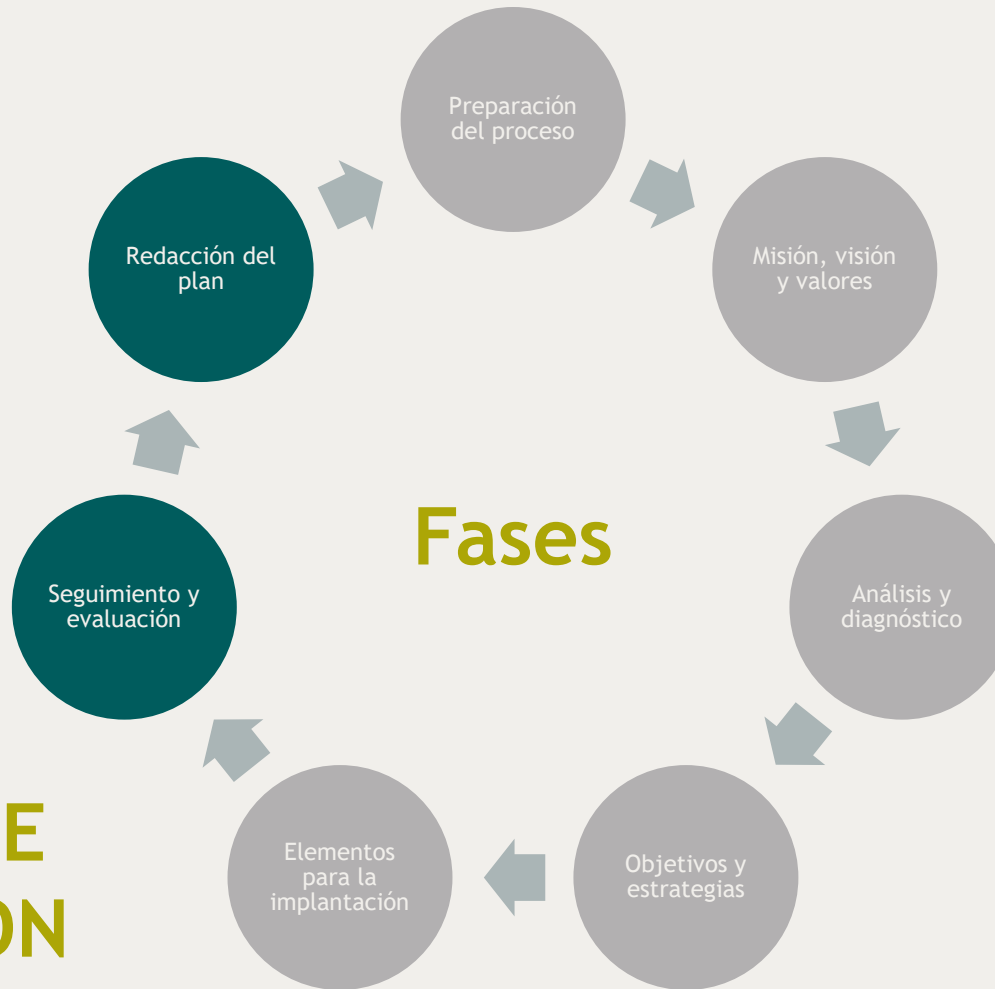
Estructura del proceso y vínculo entre etapas

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

SESIÓN 4
MARTES
08/06/21



PROCESOS DE PARTICIPACIÓN



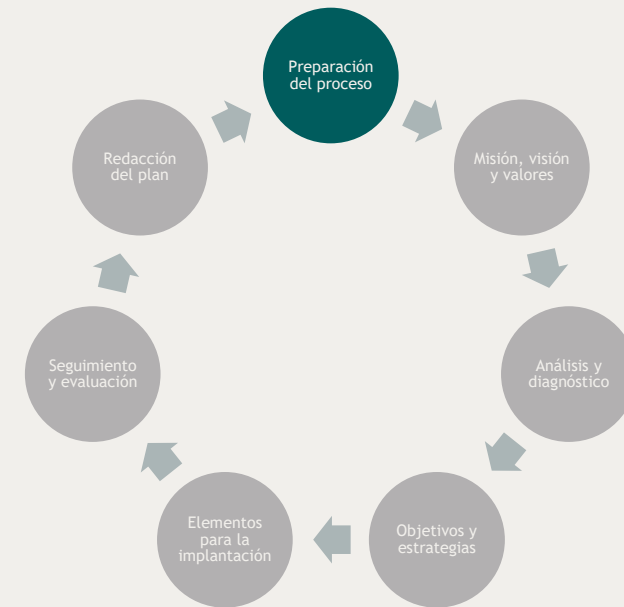
Preparación del proceso

La confección de un proceso de programación estratégica requiere de tiempo y esfuerzo.

Antes de iniciar la elaboración de la EDL se deben establecer los mecanismos necesarios para ponerlo en marcha.

Valorar su magnitud, medios necesarios y estudios previos necesarios (¿balance o ejercicio de evaluación previo?)

En caso de externalizar el proceso queda reflejado en pliego y oferta. En todos los casos es preciso plantear un plan interno de trabajo



- ✓ **Objetivo:** resultado esperado, características de la EDL que queremos alcanzar.
- ✓ **Agentes a implicar /roles**
- ✓ **Acciones** que queremos poner en marcha para su desarrollo
- ✓ **Recursos necesarios** (información, personas, herramientas..)
- ✓ **Tiempo necesario/ cronograma**

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Análisis y diagnóstico

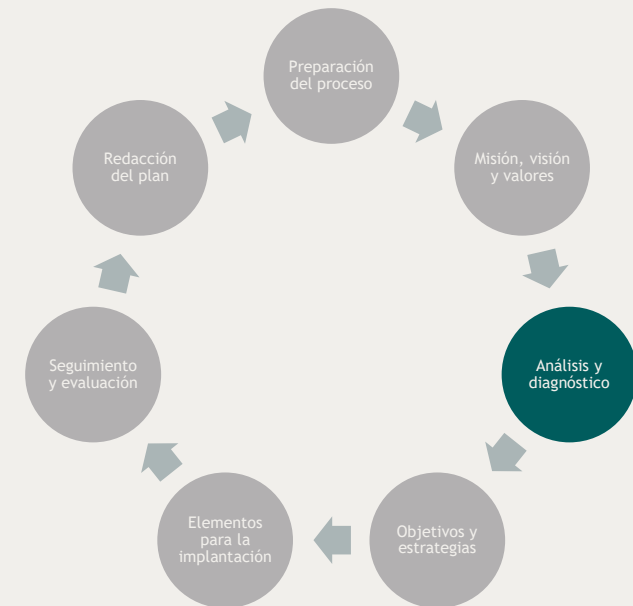


Indicadores de contexto
¿Cómo evoluciona mi territorio?

Necesidades:

a partir del diagnóstico y análisis DAFO será preciso concretar un listado de necesidades del territorio, priorizando y seleccionando aquellas que van a ser atendidas por la EDL.

Posteriormente, se procederá a su descripción: en cada una de ellas se propone incorporar una breve ficha descriptiva.



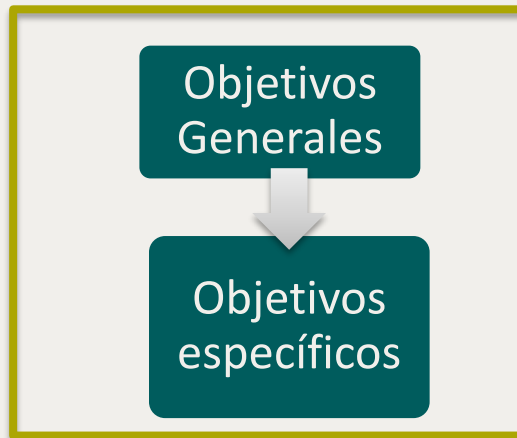
Análisis y diagnóstico



Indicadores de contexto
¿Cómo evoluciona mi territorio?

Objetivos y estrategia

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



Definición estratégica

S	Específico – afirmar claramente lo que abordará la EDL y lo que significa;
M	Mensurable – limitar las bases a objetivos medibles y cuantificados;
A	Alcanzable – técnicamente viable dado el alcance de las propuestas de la EDL;
R	Realista – alcanzable dados los recursos provistos, el tiempo asignado, la escala de la intervención, etc.;
T	Tiempo limitado – incorporar la fecha en la que deben cumplirse los objetivos.

Nuestros objetivos tendrán asociados indicadores que deben tener metas cuantificadas

Centrarse en objetivos simples y coherentes. Los objetivos múltiples compuestos de muchos componentes son complejos de gestionar y medir.
Verificar la redacción con varias partes interesadas para garantizar que el objetivo sea bien comprendido por todos y no sea objeto de interpretaciones diferentes.
Especificar el plazo. Conocer la cantidad de tiempo disponible ayuda a determinar qué es realista y viable. (Hitos que marcan muchas estrategias)

Análisis y diagnóstico

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



Indicadores de contexto
¿Cómo evoluciona mi territorio?

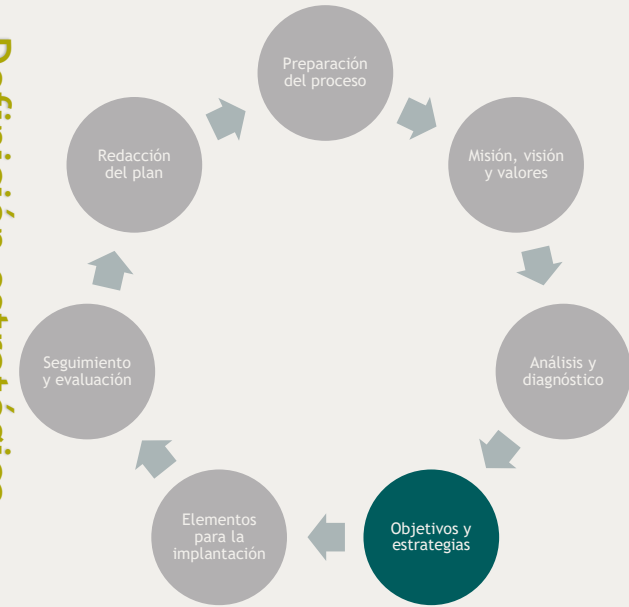
Objetivos
Generales

Objetivos
específicos

Garantizar la coherencia en la lógica de intervención de la EDL:

¿Todos los objetivos señalados se dirigen a responder a una de las necesidades identificadas?
¿Todas las necesidades identificadas se desprenden del análisis diagnóstico realizado?

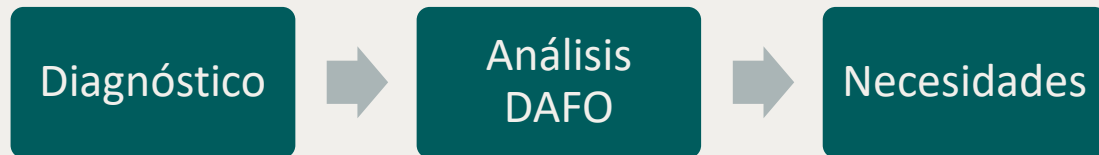
Definición estratégica



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

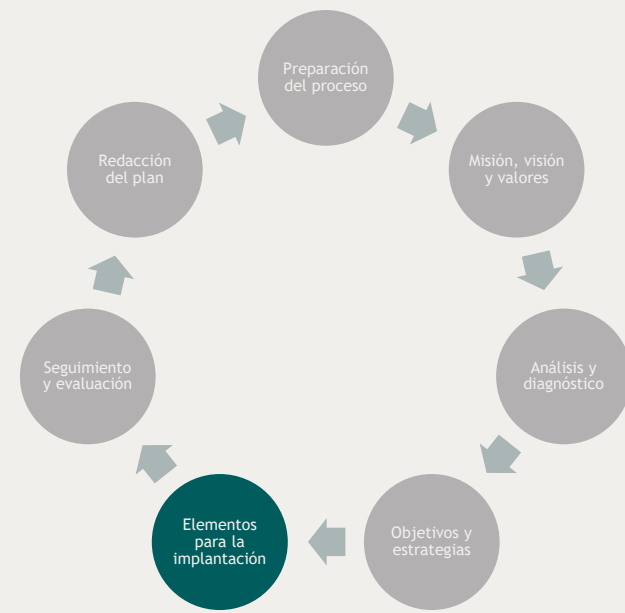
Plan financiero

Formas de ayuda previstas

Objetivos
Generales

Objetivos
específicos

Plan de
acción/
medidas



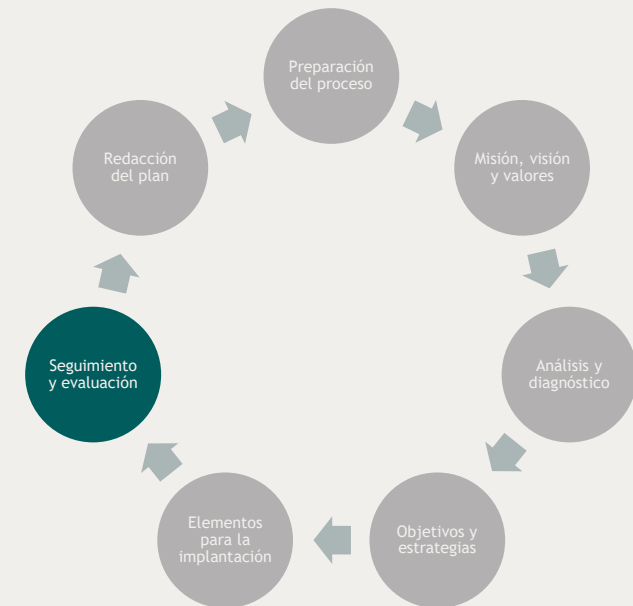
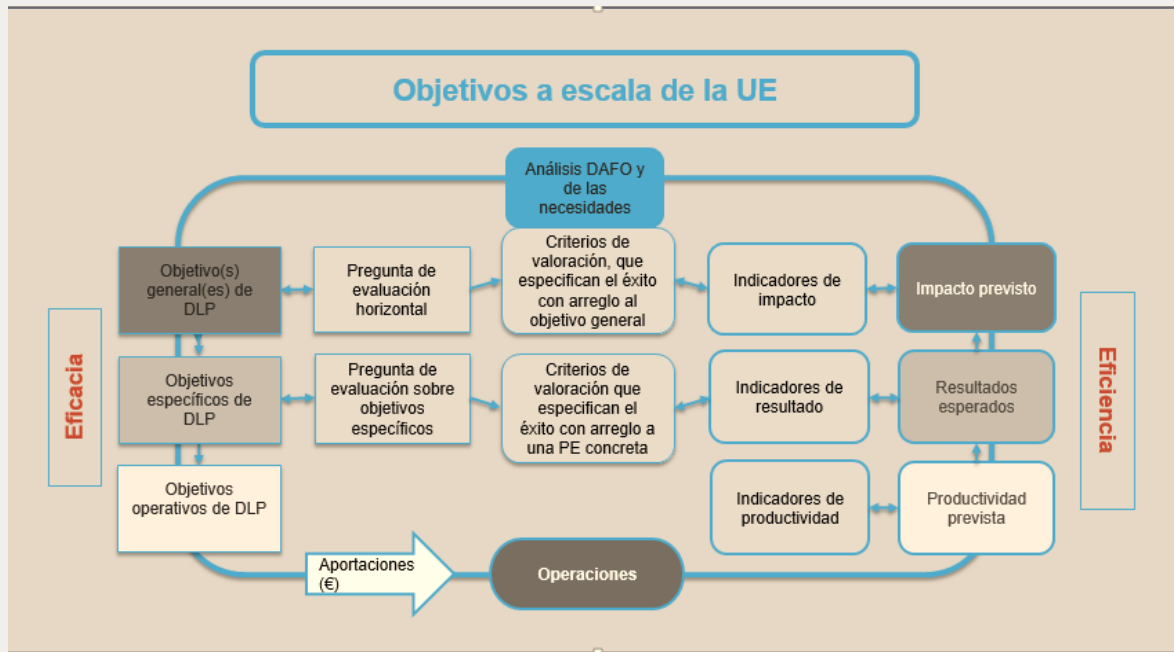
Definición
operativa

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.

Estructura del proceso y vínculo entre etapas

Seguimiento y evaluación

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



Estructura del proceso y vínculo entre etapas

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

Análisis y diagnóstico

Objetivos y estrategia

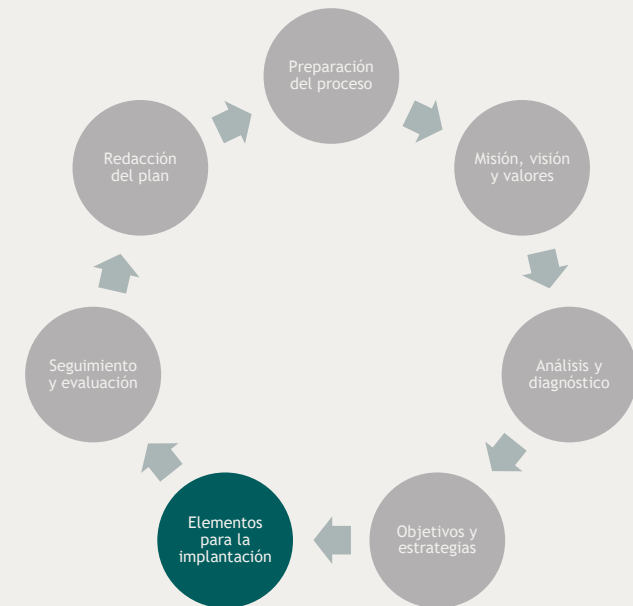
Plan de Acción

Plan financiero

Disposiciones para la implementación y funcionamiento del grupo

Plan de seguimiento y evaluación

Integración cuestiones transversales



Contenido y características esenciales de una buena EDL

- ▶ **Análisis situación de partida:** un análisis de las necesidades y el potencial de desarrollo del territorio, incluido un análisis de los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas.
- ▶ **Orientación estratégica y enfoque:** Una descripción de la estrategia y sus objetivos, estableciendo la jerarquía objetivos, incluyendo metas medibles para los productos o resultados. La coherencia de la estrategia con un marco amplio
- ▶ **Un plan de acción** que demuestre cómo se traducen los objetivos en acciones.
- ▶ **Una descripción del carácter integrado e innovador** de la estrategia
- ▶ Una descripción del proceso de participación de la comunidad en el desarrollo de la estrategia.
- ▶ **Una descripción de las disposiciones de gestión y seguimiento** de la estrategia que demuestre la capacidad del Grupo de Acción Local para aplicar la estrategia y una descripción de las disposiciones específicas de evaluación.
- ▶ **El plan financiero** de la estrategia

Reflexión en torno al Grupo: funcionamiento y organización

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

¿Qué modelo de GAL aspiramos a ser?

- ✓ ¿Qué cambios queremos que se produzcan?
- ✓ ¿Cómo podemos organizarnos para cumplir nuestros objetivos?
- ✓ ¿Qué equipo necesitamos? ¿Con qué perfiles?
- ✓ ¿Qué herramientas necesitamos? ¿Apoyo externo?
- ✓ ¿De qué recursos disponemos?
- ✓ ¿Queremos cambiar nuestra organización del trabajo? ¿De qué modo?

A continuación, se indican **algunas preguntas que pueden resultar útiles para reflexionar** sobre cómo ha trabajado la dirección del GALP en el periodo anterior o qué hay que cambiar o mejorar:

- > ¿Cuál ha sido el equilibrio de poderes entre los órganos decisorios del GALP y el personal remunerado? ¿Qué se puede mejorar?
- > ¿Cuál ha sido la proporción de labor administrativa frente a la de divulgación o dinamización (p. ej., en cuanto a horas o días de trabajo dedicados a estos dos tipos de actividades)?
- > ¿Ha habido escasez de personal para realizar algunas tareas? ¿Qué puede hacerse para mejorar la situación? Debe intentarse pensar en soluciones innovadoras de bajo coste, como implicar a personas jubiladas con experiencia administrativa para que ayuden en la labor de oficina, etc.
- > ¿Qué puede hacerse para mejorar la eficiencia de las reuniones? ¿Qué otras herramientas pueden utilizarse para garantizar que exista una buena comunicación interna?
- > Piense en todas las herramientas de gestión que se utilizan en su GALP (software de gestión de proyectos, actividades regulares como reuniones semanales, plantillas para documentos clave, evaluación del personal, etc.). ¿Cuáles le han parecido especialmente útiles? ¿Cuáles no han resultado útiles o necesitan simplificarse?

Fuente: FARNET. Comisión Europea, Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca
https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/default/files/publication/es_farnetguide_21_v02.pdf

Reflexión en torno al Grupo: funcionamiento y organización

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

Preguntas para la reflexión de los GALP:

- > ¿Cuál ha sido el nivel de actividad de los socios del GALP en el periodo anterior? ¿Fueron siempre las mismas organizaciones las que tuvieron un papel más activo? ¿Qué puede hacerse para implicar a otras partes?
- > ¿Se sigue queriendo contar con los socios menos activos en el nuevo periodo? ¿Por qué?
- > ¿Qué nuevas competencias van a necesitarse en los órganos decisorios en el contexto de los nuevos temas de la estrategia de desarrollo local? ¿Cómo pueden garantizarse dichas competencias (captación de nuevos miembros, formación, invitación de expertos)?
- > ¿Quiénes constituyen las partes interesadas clave con respecto a los nuevos temas y quiénes forman ya parte de la asociación? ¿Quiénes deben ser invitados y cuál debe ser su motivación para participar?
- > ¿Se quiere que sean socios formales (es decir, miembros de la asociación) o se prevé una colaboración estrecha sin ser miembro?
- > ¿Qué nuevas empresas u organizaciones se han trasladado o establecido en la zona en los últimos años? ¿Conocen el GALP? ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de su implicación como socios?

Fuente: FARNET. Comisión Europea, Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca.
https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/default/files/publication/es_farnetguide_21_v02.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

Plan de comunicación

- ✓ Buena información y comunicación constituyen factores de éxito
- ✓ Debe comenzarse en la fase de elaboración de la estrategia y continuar durante todo el periodo de aplicación de la estrategia.
- ✓ Plan para una comunicación en doble sentido: recibir también propuestas y comentarios: identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, conocer opiniones sobre las actividades, recopilar ideas para nuevos proyectos o facilitar el intercambio entre distintas partes interesadas.

¿Un Plan de innovación?



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y PESCA,
ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



Contenido y características esenciales de una buena EDL



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

Ejemplo MADRID: la Orden 4264, de 30 de diciembre de 2015, establece el contenido mínimo obligatorio de las EDL:

- A. Definición del área y la población cubierta por la EDL.
- B. Análisis de las necesidades de desarrollo y el potencial del área. Análisis DAFO.
- C. Descripción de la estrategia y sus objetivos.
- D. Descripción del proceso de participación de la comunidad en el desarrollo de la estrategia.
- E. Plan de acción que muestre la relación entre los objetivos y el tipo de operaciones.
- F. Descripción de los sistemas de gestión y seguimiento de la EDL.
- G. Plan financiero de la estrategia.

Elementos con los que valora la EDL

Además, el PDR señala que la **calidad de la EDL será valorada en función de los siguientes criterios:**

- ✓ **Viabilidad** técnica, organizativa y financiera planteada en la propia estrategia;
- ✓ **Implicación de los socios** en la elaboración de la estrategia;
- ✓ Grado de **participación ciudadana** alcanzada en la elaboración de la estrategia;
- ✓ Previsión de **procedimientos transparentes** de selección de proyectos y solución de conflictos de intereses;
- ✓ Claridad en la **definición de los objetivos**, viabilidad de la estrategia y su **coherencia** con las necesidades detectadas;
- ✓ **Grado de definición** de los proyectos y beneficiarios, tratamiento de los sectores económicos y cuantificación de las actuaciones subvencionables;
- ✓ **Coherencia y complementariedad** con el resto de medidas y tipos de operación del Programa de Desarrollo Rural;
- ✓ Repercusión de la estrategia en el **empleo, la igualdad y la integración social** del territorio y el objetivo transversal sobre mitigación del **cambio climático**;
- ✓ Propuestas **innovadoras** en el territorio afectado;
- ✓ Previsiones de trabajo en **red y cooperación**.



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



Apartados	Breve descripción
Epígrafe 1. Título de la EDL	Consta del título a través del cual se identifica los principales objetivos de la misma relacionados con la zona rural sobre la que se aplica. Se incluye los datos básicos de contacto del GAL responsable.
Epígrafe 2. Descripción general de la Zona Rural Leader	Se describe la zona rural desde el punto de vista geográfico, administrativo, socioeconómico y medioambiental.
Epígrafe 3. Mecanismos y organización de la participación ciudadana.	Se describe la metodología para la participación ciudadana utilizada en el proceso de diseño de la Estrategia de Desarrollo Local y de aplicación para el seguimiento y la evaluación de la Estrategia de Desarrollo Local.
Epígrafe 4. Diagnóstico y análisis DAFO	Se realiza el diagnóstico y análisis DAFO, basado en la recopilación y análisis de información cuantitativa (indicadores y variables del territorio) y su posterior análisis cualitativo (participación ciudadana).
Epígrafe 5. Necesidades, potencialidades y aspectos innovadores.	Se detectan las necesidades y potencializadas priorizadas por cada área temática, coherente con el análisis DAFO. Así mismo se identifica los sectores o subsectores considerados innovadores para el desarrollo del territorio.
Epígrafe 6. Objetivos de la EDL	Se presenta un listado de objetivos generales diseñados a partir de las necesidades y coherentes con las potencialidades. Estos objetivos se presupuestan y se cuantifican a través de indicadores de resultado.
Epígrafe 7. Plan de acción de la EDL	Se describen los proyectos y operaciones contemplados para cada objetivo general. Además se señala los criterios de selección de proyectos u operaciones y se incluye un cuadro resumen con la temporalización de los mismos.
Epígrafe 8. Impacto de género de la EDL	En este epígrafe se señala: <ul style="list-style-type: none"> Los efectos de la ejecución de las estrategias sobre la igualdad de género. Listado con los proyectos y acciones que contribuyen positivamente a la disminución de las desigualdades de género. Cómo se ha incorporado el objetivo transversal de la perspectiva de género en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de las estrategias.
Epígrafe 9. Impacto en la población joven de la EDL	Se incluye los mismos contenidos que en el epígrafe anterior, pero en este caso se analiza la situación de la población joven en la comarca, y se describe como la estrategia va a repercutir favorablemente en la misma.

Andalucía



Epígrafe 10. Impacto ambiental de la EDL	Se describe los efectos de la estrategia sobre el medio ambiente y los proyectos que pueden tener efectos potenciales sobre el medio ambiente y sobre la lucha contra el cambio climático.
Epígrafe 11. Lógica de la intervención	Se relaciona los resultados de la matriz DAFO territorial con las necesidades, los objetivos generales y los objetivos específicos cuantificados a través de un diagrama.
Epígrafe 12. Información sobre complementariedad con los Fondos EIE	Se describe de forma general la complementariedad y coherencia de la estrategia con la programación de los Fondos EIE en Andalucía, así como con otros planes y programas que se estén o se vayan a implementar en la zona rural. Y se identifica los proyectos que contribuyen a las prioridades de FEDER, FSE, FEMP y FEADER.
Epígrafe 13. Mecanismos de seguimiento y evaluación de la EDL	Se señala: <ul style="list-style-type: none"> La metodología para la realización de las evaluaciones intermedias y final de las Estrategias de Desarrollo Local. Contemplando: Los mecanismos de participación ciudadana. Los indicadores de ejecución y resultado aplicables según la normativa comunitaria, así como aquellos adicionales definidos por el GAL. Los sistemas de seguimiento y evaluación específicos para el análisis de la transversalidad de género y la situación de la juventud. El análisis del grado de ejecución y de los resultados de cada objetivo general, de cada proyecto y de cada área de interés de FEADER a la que contribuya la estrategia.
Epígrafe 14. Mecanismos de ejecución de la EDL	Se describe: <ul style="list-style-type: none"> La organización interna y composición del GAL, y de sus órganos, funciones, obligaciones y mecanismos internos de funcionamiento. Los recursos humanos y materiales previstos para la implementación de la estrategia. La previsión presupuestaria de los costes de explotación y animación requeridos para la implementación de la estrategia. El plan de formación continua del equipo técnico El plan de comunicación y difusión de la estrategia.
Epígrafe 15. Plan financiero de la EDL	Se incluye la previsión presupuestaria programada hasta el año 2020, para los proyectos del Plan de Acción, desglosado según los proyectos programados, no programados singulares, no programados propios del GDR y de cooperación.
Anexo. Datos y justificación de la participación ciudadana	Se incluye toda la información justificativa de los resultados de participación ciudadana alcanzados en el proceso de diseño de la estrategia de desarrollo local.

Contenido y características esenciales de una buena EDL

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

¿Un ejercicio para responder al proceso de selección de grupos? ¿O un ejercicio para orientar la acción?

Una buena estrategia ayuda al GAL a abordar las necesidades de su territorio de forma efectiva (logro de los resultados deseados) y eficiente (optimización del uso de recursos). Asimismo, contribuye a lograr una integración entre diferentes actividades, lo que crea sinergias y evita medidas contradictorias.



Primer criterio:

Una EDL QUE SE USE

Que no sea un documento que se guarda en un cajón

Para que sea una herramienta de trabajo es importante que...

SE COMPARTA
SE ACTUALICE



Contenido y características esenciales de una buena EDL

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

EDL construida SOBRE LA EXPERIENCIA PREVIA

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

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



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

HACER o llevar adelante lo planeado.

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

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

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

EDL enmarcada estratégicamente en un contexto más amplio

Marco estratégico más amplio: notablemente ODS, Pacto Verde y Plan de Recuperación (siguiente sesión)

También con los objetivos que plantea la PAC, en la que se inserta LEADER y las pautas que se establezcan a nivel nacional o regional
Plan estratégico de la PAC subgrupo 8

La problemática de las pautas tardías... ¿podemos hacer algo?

¿Una Estrategia para mi grupo y para mi territorio + amplia que permita responder también a LEADER?

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



La necesidad de definir estrategias flexibles que puedan adaptarse al cambio

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

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



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural



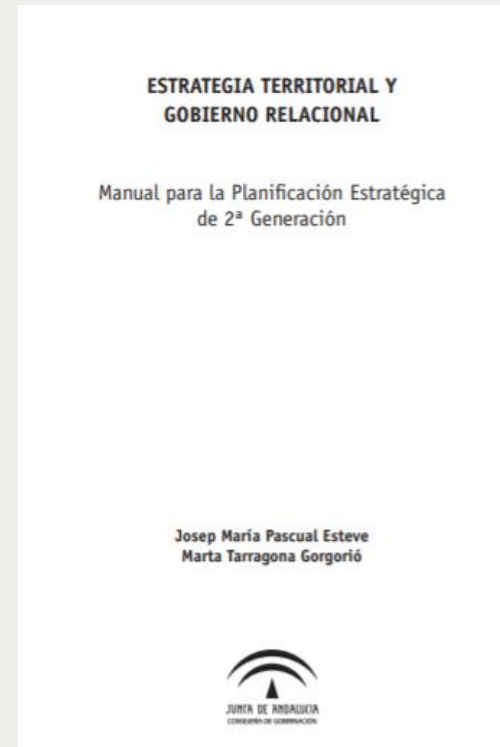
GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y PESCA,
ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



RIRN
RED
RURAL
NACIONAL

Hacia una estrategia de segunda generación



<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticia/administracionlocal/servicios/publicaciones/detalle/78804.html>



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA Y PESCA,
ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE



RARN

RED
RURAL
NACIONAL

Hacia una estrategia de segunda generación

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

Al evaluar los Planes estratégicos tradicionales se comprueba que lo fundamental, en los casos en que han tenido éxito, ha sido el proceso de **organización social**: el mayor conocimiento entre los actores, el compartir líneas de actuación y proyectos clave, la visualización ciudadana de un amplio acuerdo social, los nuevos enfoques a la participación ciudadana, en algunos casos haber establecido acuerdos sobre el desarrollo de proyectos importantes

COMPARACIÓN PLANES ESTRATÉGICOS 1G Y 2G

Elementos comunes:

- Estrategia compartida.
- Participación sectores ciudadanos.
- Cooperación pública y privada.

Elementos diferenciadores:

PE 1G	PE 2G
<ul style="list-style-type: none">▪ Finalidad: Desarrollo económico y social▪ PE Planificación específica económica y social▪ Identificación proyectos▪ Prioridad proyectos tangibles▪ Escasa importancia visión o modelo de ciudad/territorio▪ Liderazgo cooperativo/democrático	<ul style="list-style-type: none">▪ Finalidad: Desarrollo humano▪ PE Inicio de Gobernanza▪ Capacidad de organización y acción del territorio▪ Prioridad proyectos intangibles▪ Gran importancia a la visión o modelo de ciudad/territorio▪ Liderazgo sólo democrático

Los planes de 2ª generación (2G) se conciben como un proceso para la elaboración de una estrategia integral. Lo importante no es tanto el plan entendido como conjunto de proyectos a desarrollar en el tiempo, sino la estrategia en su conjunto, y en especial, el modelo o visión, los criterios de actuación compartidos y los vectores, fuerzas de transformación y proyectos motores o estructurantes de carácter transversal.

Fuente: Manual para la Planificación Estratégica de 2ª Generación. Junta de Andalucía

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticiayadministracionlocal/servicios/publicaciones/detalle/78804.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

Hacia una estrategia de segunda generación

Se entiende la Planificación estratégica como un proceso de organización social:

- ✓ Establecer una **estrategia compartida entre los principales actores** económicos, sociales e institucionales del territorio, que singularizará al mismo.
- ✓ Una estrategia que **deberá ser permanentemente renovada** tanto en función de los cambios en el entorno que se produzcan como por los que la estrategia es capaz de generar.
- ✓ Fortalecer los procesos de **colaboración pública y privada** y la cooperación interinstitucional.
- ✓ Establecer un **sistema de participación ciudadana**

Hacia una estrategia de segunda generación

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

Lo fundamental en lograr en el territorio el despliegue de las capacidades físicas, intelectuales, y relacionales de la ciudadanía, es decir, de las empresas, de las instituciones, de las ONG(s), de las familias.

Proyectos clave para impulsar el capital social:
Proyectos estructurantes que unan los puntos nodales en los que se insertan las acciones de la población

Planificación estratégica territorial fundamentalmente un proceso de organización social, que en la perspectiva de la gobernanza debe entenderse como permanente, para la elaboración e impulso de la estrategia territorial en constante renovación

Principales características diferenciadoras:

- ✓ Su finalidad es contribuir al desarrollo humano.
- ✓ Incide decisivamente en la construcción colectiva de este desarrollo.
- ✓ La visión o modelo del territorio es el elemento central.
- ✓ La importancia de la intangibilidad de los proyectos.
- ✓ La dimensión supramunicipal.
- ✓ La estrategia se renueva permanentemente.
- ✓ El aprendizaje en red.
- ✓ La calidad democrática y el liderazgo representativo como finalidad

Hacia una Estrategias de Segunda generación

Elementos clave para una Estrategia fortalecedora de la gobernanza:

- ✓ Que los contenidos de la misma **singularicen el modelo de territorio** y el posicionamiento en el sistema regional, nacional o internacional
- ✓ Que disponga de **capacidad de anticipación** para que el territorio pueda responder de manera preventiva a los retos de futuro.
- ✓ Que consiga un **importante soporte e implicación social** mediante la incorporación razonada de las expectativas y demandas ciudadanas a través, de un proceso de participación ciudadana.
- ✓ Que logre un **importante compromiso de acción** entre los actores económicos, sociales e institucionales en dos ámbitos de actuación: el desarrollo de los proyectos estructurantes, y lo más importante, que asuman la estrategia y en especial sus criterios de actuación como referentes para la elaboración de sus planes de actuación y los presupuestos para institución, entidad o empresa.
- ✓ Que se avance en el modelo de **territorio identificado como posible y deseable**, y en los niveles de desarrollo humano comparado con otros territorios de semejantes características, y se impulse con eficacia los proyectos estructurantes.

Fuente: *Manual para la Planificación Estratégica de 2ª Generación. Junta de Andalucía*
<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticiayadministracionlocal/servicios/publicaciones/detalle/78804.html>

Hacia una Estrategias de segunda generación

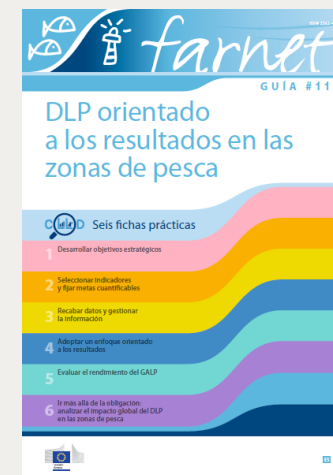
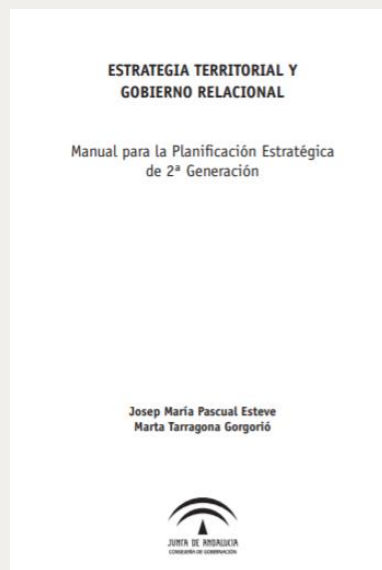
Elementos clave del GAL para lograr una Estrategia fortalecedora de la gobernanza:

- ✓ Es necesario que se constituya, y se considere un **buen espacio de intermediación**, para llegar a acuerdos sobre temas y proyectos del territorio.
- ✓ liderazgo
- ✓ Es importante que el GAL sea reconocido, por sus reuniones, conferencias, publicaciones, páginas Web, como un importante espacio creativo para innovar y proponer nuevos proyectos que se integren en la estrategia del territorio.
- ✓ **Ser un referente** para el conjunto de políticas públicas del gobierno territorial que impulsa el proceso de elaboración de estrategias o de gestión relacional.
- ✓ Se debe disponer del acceso rápido y fácil a los principales actores con capacidad de ejecución o freno a los ejes o vectores estratégicos de transformación del territorio. Esta característica es esencial en el impulso y seguimiento de proyectos estratégicos.
- ✓ Es importante que se visualice al **GAL como una eficaz y eficiente promotora de una amplia participación ciudadana**. El desarrollo de amplias reuniones de participación ciudadana con metodologías adecuadas para que resulten unos eventos eficaces y muy plurales, es básico para que se reconozca el plan como promotor de gobernanza.
- ✓ El GAL debe disponer de una importante red de relaciones externas, que le permitan dar la dimensión territorial a cada estrategia sectorial o proyecto específico, y establecer las **alianzas territoriales necesarias para impulsarlas**.

Fuente: Manual para la Planificación Estratégica de 2ª Generación. Junta de Andalucía

<https://www.juntadeandalucia.es/organismos/turismoregeneracionjusticiayadministracionlocal/servicios/publicaciones/detalle/78804.html>

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

