

En consecuencia, son muchas las razones por las cuales hemos incorporado mecanismos de seguimiento y evaluación para la implementación de nuestra estrategia, y que consideramos deben formar parte inherente al propio plan de trabajo. Por un lado, entendemos que aumentará el conocimiento de los gestores y ejecutores de las actuaciones, contribuyendo a dinamizar el proceso de retroalimentación y aprendizaje sobre la propia práctica. Además facilitará la toma de decisiones, ya que ofrece información acerca del cumplimiento de objetivos, de la efectividad de los instrumentos de gestión y de los efectos de las acciones ejecutadas. Por otro lado, incrementará la eficacia y eficiencia de la estrategia, ya que a medida que se detecten errores, se corregirán y se irán incorporando las modificaciones oportunas en la misma, así como se conocerá la calidad de la gestión económica y financiera.

En definitiva, queremos hacer hincapié en la conveniencia de utilizar en la gestión de nuestra estrategia de desarrollo, un enfoque integral de su ciclo de vida, con la idea de mejorar los procedimientos de asignación de recursos, promover una mayor autonomía de gestión, fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, introducir mecanismos eficaces para la distribución de responsabilidades, tareas y competencias, así como la coordinación establecida entre los distintos agentes responsables de las diversas actuaciones.

7.1. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN

La organización administrativa propuesta para hacer un seguimiento del Plan Estratégico en Gran Vega y para la verificación periódica del grado de realización de la Estrategia, queda definida por la constitución de un equipo o "mesa de seguimiento estratégico" que permitirá identificar aquellos elementos negativos y positivos en la materialización del Plan y proponer nuevas alternativas, nuevos criterios para la realización del mismo o soluciones a los problemas detectados. En consecuencia, precisamente una de las actuaciones estratégicas definidas es la creación de un observatorio comarcal para el seguimiento de la implantación del Plan en el territorio (ver Actuación A(4)3.2.1).

Dicha mesa estará formada, además de por un equipo del propio GDR, por agentes del territorio expertos en las distintas áreas o materias objeto del seguimiento. Con carácter trimestral (sugerencia), los miembros de este órgano se reunirán para ver cómo se está llevando a cabo el plan. Como herramientas de necesaria utilidad, se dispone de los indicadores de control barajadores de los distintos proyectos que se

han llevado a cabo según las actuaciones estratégicas previstas. Esta mesa determinaría cómo impulsar el plan, establecer medidas correctoras, colaborar en la actualización del diagnóstico si fuera preciso, o proponer nuevas líneas o actuaciones estratégicas si pasado un tiempo se ve que los cambios habidos aconsejan hacerlo así.

El sistema de seguimiento debe ser tal que permita recopilar y sistematizar información sobre:

- La participación de la población objetivo, de cara a maximizar el número de beneficiarios/as, reduciendo a los que no deberían serlo o aumentando a los que debieran participar y no lo hacen.
- La gestión del plan. El seguimiento es fundamental para evaluar posteriormente la eficacia y eficiencia de las distintas fases de la gestión del plan, y contemplar la existencia de medidas que recojan los atrasos o desvíos respecto a los calendarios previstos, así como las causas de los mismos.
- La evolución del contexto socioeconómico donde se desarrolla la intervención. El seguimiento de este contexto es importante no sólo para poder prever los efectos del plan sino incluso para evaluar su propia viabilidad.
- El cumplimiento de la normativa legal que pueda afectar a las actuaciones del plan.
- La ejecución del plan, sus realizaciones y sus resultados directos, tanto físicos como financieros.

El sistema de seguimiento debe articularse para los distintos niveles de planificación diseñados en el plan, ya que cada uno tiene unos objetivos concretos y unas características propias. Se sigue así la cadena lógica de "abajo a arriba" en las relaciones causales que se hayan preestablecido.

Dicho sistema de seguimiento debe recoger información a tres niveles:

- Acción: desde el nivel más concreto de programación o unidad mínima de planificación. Se trata de hacer un seguimiento pormenorizado de cada una de las acciones del plan. Los objetivos de referencia son, fundamentalmente, los resultados más directos e inmediatos.
- Líneas estratégicas: desde el nivel donde se define explícitamente la estrategia de actuación, concretándose posteriormente en un conjunto de acciones de similares características que persiguen un objetivo común. Su seguimiento permite disponer de parámetros de contraste para la

evaluación de la coherencia del plan en su conjunto y de los efectos que provoca. Los objetivos de referencia son, fundamentalmente, los objetivos específicos.

- Plan: el seguimiento a este nivel es básico para evaluar los efectos globales de la intervención, debido a que recopila información general sobre los niveles anteriores. En este nivel, los objetivos de referencia son, sobre todo, los objetivos globales.

Mientras que para algunas acciones será necesario hacer un seguimiento continuo, para otras, cuya realización sea más espaciada en el tiempo, es más operativo realizarlo con una mayor secuencia temporal. Además, la identificación de los cambios ocurridos en el entorno de las intervenciones exige normalmente estudios ad hoc difíciles de abordar en el marco de la gestión diaria, por lo que parece más coherente realizar su seguimiento de forma menos constante.

Determinados condicionantes pueden servir como referencia temporal:

- Las reuniones previstas del Comité de Seguimiento, si se ha constituido.
- Los plazos previstos presupuestariamente para la ejecución del plan, generalmente anuales.

Sin embargo, sabemos que estas fechas no siempre se van a corresponder con las etapas del ciclo de vida del plan, por lo que van a funcionar más como elementos externos de control que como condicionantes reales de la periodicidad del seguimiento.

7.2. INDICADORES DE CONTROL

Los indicadores de control tienen como principales objetivos ofrecer una información actualizada que permita tener elementos de referencia sobre el grado de implantación del plan, y determinar los efectos que el plan está teniendo en el territorio. Estos indicadores se dividen en tres grupos:

- Indicadores de realización: Informan acerca del grado de ejecución del plan a través de parámetros físicos o financieros. Ejemplos serían: nº de proyectos ejecutados, inversión asignada, inversión inducida...