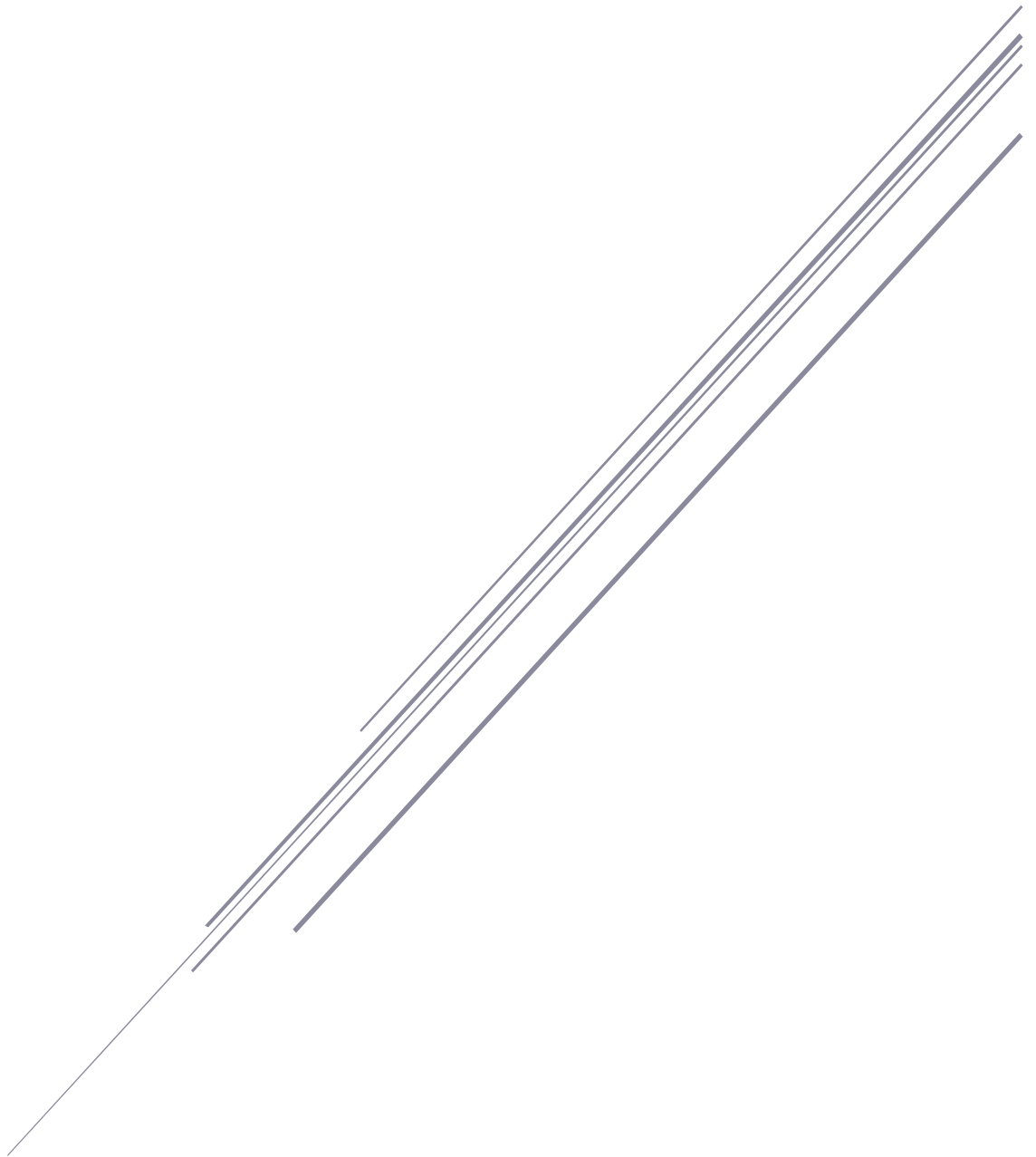


# ASPECTOS DESTACABLES DE LA GUÍA DE FUTURAS ESTRATEGIAS PARA LAS ZONAS DE PESCA. – FARNET-.



Este documento recoge la información considerada más relevante para la elaboración de las nuevas estrategias de desarrollo local participativo por parte de los GALP, extraída de la guía de “Futuras estrategias para las zonas de pesca” de FARNET. No obstante, incidir y recomendar consultar la propia guía, ya que va acompañada de diferentes ejemplos que pueden ayudar a aclarar conceptos.

## INTRODUCCION

En 2021 comienza el tercer periodo de ayudas al Desarrollo Local Participativo (DLP), al final del periodo habrán transcurrido más de 20 años, por lo que **esta nueva etapa debe caracterizarse por la maduración.**

A estas alturas, los GALP y las autoridades de gestión (AG) deben tener una buena idea de lo que quieren hacer con el DLP y lo que pueden y no pueden lograr con este método. La experiencia adquirida debería permitir la identificación y concentración de las actuaciones donde verdaderamente pueden marcar una diferencia.

## DE 2020 A 2030: LOS RETOS A LOS QUE SE ENFRENTAN LOS GALP

FARNET ha identificado diferentes retos que prevén afronten los GALP en los próximos 10 años, cada uno de estos puntos viene acompañado de ejemplos prácticos que puede consultar en la guía:

### SISTEMAS ALIMENTARIOS LOCALES.

La pandemia de 2020 provocada por la COVID-19 ha dejado patente la vulnerabilidad de las cadenas de suministro mundiales ante perturbaciones repentinas. Las cadenas de suministro de marisco y pescado han sufrido graves problemas logísticos. Por tanto, en la actualidad adquiere más importancia contar con sistemas alimentarios locales y regionales más sólidos.

En la planificación de la estrategia el GALP puede prever la combinación de los siguientes tipos de actividades:

- Localización de productoras y mercados locales dentro y fuera de la zona del GALP.
- Concienciar al consumidor y resaltar la importancia de una pesca y acuicultura sostenible de bajo impacto.
- Desarrollar la capacidad para que los productores locales creen productos de alto valor.
- Emplear especies de bajo valor comercial, aunque más abundantes.
- Reducir la huella de carbono a través de la colaboración local.
- Mejorar la trazabilidad con la ayuda de la ciencia y la investigación.

### MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

Los entornos marinos y costeros son unas de las zonas más afectadas por el cambio climático, lo que a su vez afecta al sector pesquero, la acuicultura, los medios de vida y los hábitats.

En la planificación para abordar esta cuestión en su estrategia, el GALP puede prever la combinación de los siguientes tipos de actividades:

- Concienciar a la comunidad local y al sector pesquero.
- Reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono.
- Lograr hábitos locales más ecológicos mediante la reducción del kilometraje recorrido por los alimentos.
- Apoyar la producción sostenible para mitigar el cambio climático.
- Especies invasoras: transformar una amenaza en una oportunidad.

## MARES MÁS LIMPIOS (INCLUIDOS LOS DESECHOS MARINOS), ECOSISTEMAS EQUILIBRADOS Y PROTECCIÓN DE LA BIODIVERSIDAD MARINA

---

El sector pesquero y acuícola que abarca actividades de producción primaria o extractivas depende en gran medida de la existencia de ecosistemas sanos. Cuando existe un desequilibrio en ellos, una de las primeras actividades en resultar afectadas es la de la producción primaria, por lo que hay que buscar un equilibrio entre el uso de los recursos locales y su protección.

La protección de la biodiversidad implica el aseguramiento de un ecosistema lo más rico posible en cuanto a variedades de animales y plantas.

La contaminación de nuestros mares provocada por los plásticos se ha convertido en un grave problema mundial. El sector pesquero y acuícola se enfrenta a un doble reto:

- Son importantes consumidores de plástico en sus equipos (redes, ropa de trabajo, jaulas, cuerdas, bolsas, etc.), del que solo parte se recicla y alguno se pierde en el mar, bien por accidente, erosión o malas prácticas.
- Todavía hay que evaluar el impacto a largo plazo de las partículas de plástico presentes en el entorno marino.

En la planificación para abordar esta cuestión en su estrategia, es posible que el GALP desee combinar los siguientes tipos de actividades:

- Prevenir la contaminación en el entorno marino.
- Garantizar la protección de la biodiversidad local.

## DESARROLLO DE OPORTUNIDADES EMPRESARIALES, COMO LA ACUICULTURA SOSTENIBLE Y OTROS SECTORES DE CRECIMIENTO AZUL

---

En algunas zonas, las actividades del sector primario como la pesca y la acuicultura siguen teniendo suficiente peso o representando un nicho de mercado lo bastante sólido como para continuar su viabilidad a largo plazo. Por el contrario, en otros lugares puede ser necesaria la creación de nuevas oportunidades para la comunidad local.

Casi el 45% de la población de la UE (214 millones de personas) vive en regiones costeras. Este hecho supone retos, pero también oportunidades: esta amplia población representa un mercado para productos locales, además de un semillero de ideas, conocimientos y talento que, de encauzarse correctamente, pueden transformarse en proyectos y empresas.

Cuando se plantee abordar esta cuestión en la estrategia, el GALP puede prever el apoyo a nuevas oportunidades empresariales vinculadas al sector pesquero, así como una combinación de otras actividades:

- Fomentar el desarrollo de actividades complementarias a la pesca.
- Aprovechar la economía azul.
- Apoyar la acuicultura del mañana.

## UN LUGAR PARA LOS JÓVENES: DENTRO DEL SECTOR PESQUERO Y DE LA COMUNIDAD EN GENERAL

---

La mayoría de las zonas pesqueras se enfrentan al reto del envejecimiento de la profesión: en el sector de las capturas, la edad media de los pescadores ha aumentado en los últimos 20 años y en algunos Estados miembros está cerca de los 60 años. La situación en la acuicultura es algo menos problemática. Lamentablemente, pocos son los jóvenes interesados en dedicarse profesionalmente al sector pesquero y la mayoría de las zonas costeras también tienen que lidiar con la despoblación. Además, nada parece indicar que esta situación vaya a mejorar en el futuro cercano.

En la planificación para abordar esta cuestión en su estrategia, es posible que el GALP desee fomentar los siguientes tipos de actividades:

- Concienciar, especialmente entre las generaciones más jóvenes, sobre la profesión pesquera y su valor para la comunidad local.
- Identificar y eliminar las barreras que impidan el relevo generacional en el sector de la pesca.
- Analizar las oportunidades laborales del sector pesquero en general.
- Apoyar la formación de los jóvenes interesados en la profesión pesquera.
- Abordar la despoblación mediante la promoción del trabajo a distancia.

## TRABAJOS SEGUROS Y DE CALIDAD E INCLUSIÓN SOCIAL PARA TODOS

---

Muchas zonas pesqueras se enfrentan al problema de la marginalización de la producción primaria, especialmente la pesca, aunque en muchos casos también la acuicultura, además de la estacionalidad de otras actividades (p. ej., el turismo) y a menudo a un bajo nivel educativo. Para abordar este reto puede recurrirse al DLP.

Algunos sectores con alto potencial de creación de empleo consisten en el turismo y los sectores creativos, las nuevas tecnologías, la acuicultura y otros sectores de crecimiento azul. Sin embargo, los GALP deben analizar con detenimiento las oportunidades y ser realistas a la hora de abordarlas en el contexto local.

Una tarea importante del GALP es garantizar que también se beneficien del empleo generado los grupos más vulnerables de la comunidad local y que nadie se quede rezagado. **El refuerzo de la inclusión social no solo hará que la zona del GALP sea un mejor lugar en el que vivir para todos los miembros de la comunidad, sino que además la hará más fuerte ante situaciones de crisis.**

Los GALP que se planteen abordar esta cuestión en su estrategia, pueden prever una combinación de los siguientes tipos de actividades:

- Mejorar la inserción laboral de la población local.
- Apoyar negocios existentes o nuevos con potencial de creación de empleo.
- Fomentar la inclusión social.
- Mejorar el acceso a los servicios sanitarios.

### MAYOR PESO EN EL SISTEMA DE GOBIERNO Y MEJOR IMAGEN DEL SECTOR PESQUERO.

El turismo es una industria en auge en numerosos lugares de costa, mientras que el número de barcos pesqueros y pescadores lleva varias décadas en retroceso. En el mar, los pescadores y acuicultores se enfrentan a una enorme cantidad de usos que compiten entre sí, que pueden ser recreativos (p. ej., vela, buceo, pesca con caña), profesionales (p. ej., generadores eólicos, actividades de extracción) o medioambientales (p. ej., zonas marinas protegidas).

Los GALP que se planteen abordar esta cuestión en su estrategia, pueden prever una combinación de los siguientes tipos de actividades:

- Garantizar un lugar para los productores del sector primario en la toma de decisiones.
- Implicar al sector pesquero y acuícola en la gestión del espacio acuático y recursos pesqueros.
- Proteger un lugar para la pesca y la acuicultura de en la zona
- Concienciar a la comunidad local sobre la importancia del sector pesquero.
- Mejorar la imagen del sector.

### HACER LA DIFERENCIA: ¿QUÉ DEBERÍA CONTENER SU ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL?

Existen diversos motivos por los que es necesario volver a diseñar la estrategia de desarrollo local:

- El trabajo estratégico es un **proceso continuo (o cíclico)** que implica planificación, ejecución, reflexión sobre lo que se ha logrado y regreso a la fase de planificación.
- La situación y las necesidades de la zona local y su sector pesquero **pueden haber cambiado de forma significativa** desde la estrategia del periodo 2014-2020.
- Los GALP tienen la **obligación legal** de elaborar una estrategia local para cada periodo.
- Representa una buena oportunidad para **reforzar los vínculos** con actores clave y la comunidad pesquera en general y fomentar su participación en el desarrollo de la zona para el siguiente periodo.

En el artículo 26 de la propuesta de Reglamento de disposiciones comunes (RDP) se especifica que **cada estrategia debe contener los siguientes elementos:**

- Zona geográfica y población cubierta por la estrategia.
- Proceso de participación de la comunidad en el desarrollo de dicha estrategia.

- Análisis de las necesidades de desarrollo y del potencial de la zona.
- Objetivos de dicha estrategia, incluidos valores mensurables de las metas fijadas para los resultados, y las correspondientes acciones planificadas.
- Disposiciones de gestión, seguimiento y evaluación, que pongan de manifiesto la capacidad del grupo de acción local para ejecutar dicha estrategia.
- Plan financiero, incluida la asignación prevista de cada Fondo y programa participantes.

## APROVECHAR LA EXPERIENCIA PASADA

---

Al preparar el trabajo sobre el diseño de la siguiente estrategia, **el equipo del GALP debe reflexionar** sobre las conclusiones extraídas en el periodo en curso. Pueden ser de utilidad las siguientes preguntas:

- ¿La anterior estrategia logró sus objetivos? ¿Ha logrado el impacto esperado?
- Si no se han logrado todos los objetivos, ¿cuáles han ido los motivos?
- ¿Qué se hizo bien y cómo puede aprovecharse para desarrollar nuevas actividades?
- ¿Qué conclusiones se han extraído? ¿Cómo se puede aprender más de las actuaciones pasadas? ¿Se ha establecido el sistema de seguimiento y evaluación adecuado?

Es importante recordar que incluso sin un ejercicio de evaluación exhaustivo, los responsables de la toma de decisiones pueden reflexionar sobre lo que se ha logrado y las conclusiones extraídas del periodo anterior.

## DEFINICIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA ZONA

---

La propuesta de RDP sobre disposiciones comunes recoge que **ya no es necesario que la zona cuente con entre 10 000 y 150 000 habitantes**. Así se logra más flexibilidad en caso de que se considere necesario realizar una modificación de la zona.

Una vez adoptada la decisión de mantener o cambiar la zona de su GALP, es momento de realizar un **diagnóstico** de dicha zona y de su comunidad pesquera. La recopilación de datos de esta fase puede utilizarse para establecer un punto de partida o una situación de referencia.

## ANÁLISIS DAFO DE SU ZONA

---

Es muy importante que antes de comenzar el análisis DAFO **se acuerde el enfoque del análisis**: desde la perspectiva de la zona, del sector pesquero o de la comunidad pesquera.

En la tabla siguiente se recogen algunas preguntas clave que pueden formularse durante el análisis DAFO, adaptado de la Unidad de Apoyo FAME:

	ÚTIL	PERJUDICIAL
Origen interno Características de la zona	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿De qué recursos y activos disponemos en la zona?</li> <li>¿Qué funciona bien en la zona?</li> </ul>	<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué podría hacerse mejor?</li> <li>¿Qué falta y qué es necesario?</li> <li>¿Dónde estamos en riesgo?</li> </ul>
Origen externo Características del entorno	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuáles son las tendencias <b>externas</b> para el futuro que aún no han sido aprovechadas en la zona?</li> <li>¿Existe algún aspecto <b>externo</b> nuevo que pueda explorar nuestra zona?</li> </ul>	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Es probable que algunas de las debilidades de la zona la hagan vulnerable?</li> <li>¿Hay cambios <b>externos</b> destacados que amenacen la zona?</li> <li>¿Cuáles son los factores <b>externos</b> que aumentan su vulnerabilidad?</li> <li>¿En qué partes la zona no está preparada?</li> </ul>

También puede ser de utilidad revisar el análisis DAFO elaborado para el periodo de financiación anterior y formularse las siguientes preguntas:

- ¿En qué medida resultó útil el anterior DAFO para formular objetivos estratégicos?
- ¿El anterior análisis DAFO recogió lo que es especial en nuestra zona, lo que la hace diferente de otras zonas?
- ¿Se identificaron correctamente las fortalezas y debilidades de la zona? ¿Qué elementos se sobrestimaron o infravaloraron?
- ¿Cuáles de las oportunidades identificadas en el anterior ejercicio se materializaron? ¿De cuáles fue posible beneficiarse?
- ¿Cuáles de las amenazas identificadas previamente se materializaron?
- ¿Cómo puede lograrse que el DAFO sea más relevante para la estrategia futura?

Recuerde que un DAFO no es un ejercicio meramente descriptivo y su principal objetivo es guiar decisiones.

## ELEGIR UNA ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL ENFOQUE

La parte más importante del análisis es combinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y decidir su enfoque.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	<b>FO tipos de actuación:</b> <b>Estrategia de crecimiento (aceleración/expansión)</b> Aprovechar las oportunidades que se adaptan a las fortalezas de una zona específica  p. ej., innovación	<b>DO tipos de actuación:</b> <b>Estrategia de ajuste estructural</b> Subsana las debilidades para aprovechar las oportunidades  p. ej., desarrollo de capacidades
	AMENAZAS	<b>FA tipos de actuación:</b> <b>Estrategia de estabilización</b> Identificar formas de utilizar las fortalezas existentes para reducir la vulnerabilidad a las amenazas externas  p. ej., diversificación	<b>DA tipos de actuación:</b> <b>Estrategia preventiva</b> Planificar evitar las debilidades que nos hacen susceptibles a las amenazas externas  p. ej., compensación

La elección de la orientación de una estrategia también **debe considerar aspectos financieros**, especialmente el tamaño del presupuesto que puede movilizarse.

Además, 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

Lo ideal es que el apoyo debería centrarse en actividades en las que la implicación del GALP esté muy justificada y en las que no haya otras fuentes de financiación fácilmente disponibles

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS

---

La estrategia debe plasmar las necesidades de la zona en objetivos que se tratarán de lograr para abordar dichas necesidades.

Para seguidamente establecer metas, que se tratarán de cumplir con la estrategia, e indicadores, que servirán para medir el avance en cuanto a productos, resultados e impacto.

## GARANTIZAR LA FLEXIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

---

La crisis sanitaria de 2020 ha puesto de manifiesto que la provisión de DLP debe adaptarse para permitir una respuesta rápida a los nuevos retos que se presentan. La dimensión local de los GALP implica que ostentan un lugar privilegiado para ofrecer ayuda urgente adaptada a las circunstancias locales. Para permitir esto tienen una importancia fundamental dos elementos:

- **Las estrategias deben permitir una flexibilidad** suficiente a fin de poder abordar situaciones de emergencia y deben existir procedimientos claros de modificación.
- **Las AG deben estar preparadas para aprobar modificaciones de forma rápida.**

Una de las principales conclusiones extraídas de la crisis es la necesidad de que exista flexibilidad al tiempo que se mantiene un buen nivel de rendición de cuentas por el dinero público. A continuación, se enumeran algunas sugerencias de cómo podría lograrse:

- 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.
- Un conocimiento exhaustivo de todos los componentes de la zona facilitará el ajuste flexible a nuevas necesidades que puedan surgir. Ello exigiría un buen diagnóstico de la zona y un diálogo continuo con las partes interesadas locales.
- Una buena gestión local ayudará a adoptar rápidamente las decisiones adecuadas. Para ello es necesario mantener buena relación con las instituciones locales, así como entender el equilibrio de poderes locales a fin de poder llamar a las puertas correctas.
- Es necesario que exista un buen intercambio constante entre los GALP y la autoridad de gestión (u organismo intermedio) para poder llegar a un rápido acuerdo sobre la forma en que pueden utilizarse las capacidades y recursos del GALP para abordar una crisis y garantizar la aprobación diligente de los ajustes necesarios. Dicho intercambio puede ser facilitado por la red nacional.
- También puede resultar útil a las autoridades de gestión la adopción de un procedimiento simplificado para la aprobación de modificaciones de la estrategia.



## PLAN DE ACTUACIÓN

---

El objetivo es describir cómo va a proceder el GALP para lograr sus objetivos estratégicos. Es importante garantizar que **las actuaciones no se considere medidas separadas**, sino coordinadas e integradas con perfecta coherencia.

Otro elemento importante de la estrategia de desarrollo local que puede incluirse en el plan de actuación es la descripción de los acuerdos prácticos relativos a las operaciones de la asociación del GALP, los procesos de toma de decisiones y los acuerdos de gestión.

## USO EFECTIVO DE LA COOPERACIÓN

En la propuesta sobre DLP del RDP se estipula que los **grupos locales gestionarán su presupuesto de cooperación directamente de la misma forma que el presupuesto destinado a otros proyectos locales**.

Antes de iniciar la cooperación, las partes interesadas del GALP deben considerar la forma en la que el proyecto previsto puede contribuir al logro de los objetivos estratégicos. Con frecuencia, esto puede hacerse en la fase de diseño de la estrategia. En otros casos, las oportunidades de cooperación pueden complementar la estrategia del GALP y surgir durante la aplicación de esta.

## ¿PORQUÉ RECURRIR A LA COOPERACIÓN?

---

Las motivaciones fundamentales para planificar iniciativas de cooperación:

- Aprovechar las similitudes: proyectos de grupos que tienen activos problemas similares y desean trabajar juntos. Estas similitudes pueden consistir en: zonas geográficas, tipo de producción o activo cultural.
- Aprovechar las complementariedades: aunar zonas con activos o conocimientos técnicos complementarios.
- Obtener una masa crítica: Las zonas de pesca suelen ser pequeñas y al poner en común recursos los GALP pueden superar estas limitaciones y lograr resultados que de otro modo estarían fuera de su alcance.

## ¿QUÉ NIVEL Y TIPO DE OPERACIÓN?

---

La cooperación debe establecerse donde al nivel donde se maximice el impacto deseado y se limiten las dificultades. Pudiéndose considerar la cooperación interregional, transnacional, con otras estructuras del DLP como los GAL y con zonas fuera de la UE.

No siempre es necesario buscar asociaciones con socios remotos, ya que cuanto más distancia exista más difícil será lograr los resultados previstos. Deben tenerse en cuenta las importantes diferencias en las normas de aplicación y admisión existente entre los países.

Es posible que los GALP deseen considerar:

- Visitas de estudio

- Mentorías
- Aprendizaje y prácticas en empresas
- Hermanamientos
- Talleres o conferencias temáticas
- Acción conjunta (p. ej., promoción o desarrollo conjunto de un producto, etc.)

## PUESTA EN PRÁCTICA

La propuesta de RDC establece que **la estrategia de desarrollo local debe describir:**

- **El proceso de participación** de la comunidad en el desarrollo de la estrategia.
- **Las disposiciones de gestión, seguimiento y evaluación**, que pongan de manifiesto la capacidad del GAL para ejecutar la estrategia.

Los GALP deben centrarse en **que la nueva estrategia sea mejor que la anterior**. La guía propone dos herramientas para conseguir que la nueva estrategia no sea una repetición de la anterior o una visión ligeramente mejorada, si no conseguir una respuesta más madura a los retos locales:

- Volver a empezar, la teoría de la U: interesante para grupos que quieren afrontar nuevos retos o evitar errores del pasado. Ayuda a diseñar actividades futuras con la mente despejada, adentrándose en la realidad hasta un punto en el que se puede desconectar del pasado y redirigir los pasos hacia un futuro diferente.
- Ejercicios de reflexión: se exhorta a los GALP a comenzar el nuevo periodo realizando un ejercicio de reflexión, que no es necesario que sea formal, basta con organizar un debate abierto o una junta o asamblea.

## IMPLICACIÓN DE LA COMUNIDAD EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Esencialmente, en el DLP **es la comunidad local la que «dirige» el proceso**, no basta con que simplemente se informe a la comunidad de la estrategia, esta debe apropiarse y responsabilizarse de su diseño (y posterior aplicación).

El GALP deben tratar de que la participación en el diseño de la estrategia sea lo más amplia posible. 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.

El punto de partida para fomentar una amplia participación de la comunidad local es un **análisis de su implicación en el periodo anterior**. A continuación, se indican algunas preguntas que pueden facilitar dicha reflexión:

- ¿Cuál fue la respuesta de la comunidad durante la preparación de la estrategia anterior?
- ¿Qué porcentaje de la población asistió a las reuniones? ¿Qué porcentaje participó en los intercambios en línea o a través de las redes sociales?
- ¿Qué métodos resultaron ser los más fructíferos para lograr la participación de la gente?
- ¿Cuáles de los grupos objetivo fueron más activos en el desarrollo de su estrategia? ¿Qué fue lo más difícil de conseguir?

## UNA BUENA ASOCIACIÓN PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ

---

Algunos expertos afirman que la composición y motivación de la asociación del GALP son más importantes que el contenido de su estrategia: **«una buena asociación con una estrategia mediocre puede ser eficaz, pero una asociación deficiente con una buena estrategia probablemente está abocada al fracaso»**. Por tanto, es crucial reflexionar sobre la composición y funcionamiento de la actual asociación del GALP y buscar formas de mejorarla.

Si el GALP tiene previsto abordar nuevos temas en su estrategia, debe asegurarse de implicar en la asociación a las partes interesadas claves relevantes para dichos temas.

La composición de la asociación debe ser flexible para incorporar o dar de baja socios y resulta importante permitir la renovación de la composición de la asociación al comienzo del periodo.

A nivel decisorio del GALP, debe existir un buen equilibrio entre los distintos tipos de socios. Algunas de las decisiones adoptadas por los socios del GALP pueden exigir conocimientos técnicos, en especial en el órgano responsable del análisis y selección de proyectos. Aunque debe realizarse un esfuerzo máximo para garantizar la participación de las personas más competentes en dichos órganos, también es necesario ofrecerles un sistema de desarrollo de capacidades.

Principales 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? ¿Cómo pueden garantizarse dichas competencias?
- ¿Quiénes constituyen las partes interesadas clave con respecto a los nuevos temas y quiénes forman ya parte de la asociación?
- ¿Qué nuevas empresas u organizaciones se han establecido en la zona en los últimos años? ¿Conocen el GALP? ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de su implicación?

## PLANIFICAR LA EJECUCION

---

La legislación de la UE posibilita el uso de **hasta un 25% del presupuesto del GALP para costes de funcionamiento y dinamización**, aunque la legislación nacional puede establecer límites más estrictos. Al preparar la estrategia, los GALP deben reflexionar sobre qué parte de esta cantidad debe asignarse al funcionamiento de la oficina del GALP, es decir, personal, equipo, etc.

La función de un **personal competente y una buena organización** de la oficina del GALP son **fundamentales** para aplicar la estrategia de desarrollo local de manera eficaz. Un equipo del GALP competente, bien organizado y motivado es muy valioso para garantizar el desempeño correcto de todas las responsabilidades administrativas y financieras, así como de todas las actividades de dinamización y comunicación.

Existen algunos principios básicos que vale la pena considerar, independientemente del tamaño y estructura del GALP:

- Garantizar que el GALP tenga a su disposición tres tipos de competencias: primero, **alcance comunitario** (dinamización, comunicación) **y capacidad para crear vínculos**; segundo, **personal con conocimientos del sector de la pesca y la acuicultura y capacidad para implicarlo y ganar su confianza**; y, por último, **capacidades administrativas y financieras sólidas (incluida la capacidad para cumplir plazos y mantener la documentación en buenas condiciones)**.
- Al diseñar el equipo del GALP, no se debe tratar de reproducir el estilo de trabajo y la jerarquía típica de las empresas o las instituciones públicas; **una estructura flexible y plana y una toma de decisiones basada en el consenso y la colaboración son más adecuados** para gestionar el DLP.
- Debe pensarse en motivar a las personas implicadas en el trabajo del GALP (director del GALP, personal, voluntarios, etc.). El **nivel de remuneración que se prevé para el personal del GALP determinará con frecuencia la competencia del equipo que puede contratarse**, lo que a menudo afecta directamente a su efectividad en la aplicación de la estrategia del GALP.
- Es necesario asegurarse de que todas las personas implicadas en la labor del GALP entiendan con claridad los procedimientos operativos, incluidas las líneas de responsabilidades y decisión.
- Debe buscarse un **equilibrio viable entre el estilo de trabajo «formal» y el «informal»**, sin llegar a ninguno de los dos extremos. Debe priorizarse un enfoque pragmático.
- No debe olvidarse mantener una buena comunicación interna dentro del equipo y permitir la dedicación del tiempo y espacio necesarios para hacerlo posible. Es importante facilitar reuniones regulares o el intercambio de informes y documentos entre los miembros del equipo.
- Para aprovechar al máximo el presupuesto para contratar a un buen equipo, deben buscarse formas de **reducir otro tipo de costes**, por ej., buscando un socio adecuado que proporcione espacio de oficina o parte del equipo de forma gratuita o a un coste mínimo.

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 dinamización?
- ¿Ha habido escasez de personal para realizar algunas tareas? ¿Qué puede hacerse para mejorar la situación?
- ¿Qué puede hacerse para mejorar la eficiencia de las reuniones?
- 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?

## PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES INFORMATIVAS Y DE COMUNICACIÓN

---

Una **buena información y comunicación** constituyen factores de éxito fundamentales para la labor del GALP. Debe comenzarse en la fase de elaboración de la estrategia y continuar durante todo el periodo de aplicación de la estrategia.

Seguidamente se detallan los elementos básicos del plan de comunicación:

### 1. Tipos de mensajes y público objetivo:

Algunos de los mensajes que es posible que los GALP quieran transmitir, consisten en: Fomentar la implicación de la comunidad y grupos objetivo específicos en la elaboración y aplicación de la estrategia, promover la contribución del FEMP y la financiación nacional al desarrollo de la zona, difundir información sobre la labor del GALP y el avance en la aplicación de la estrategia. Dichos mensajes deberán adaptarse al público objetivo de las actividades de comunicación. El principal público objetivo del GALP es la comunidad local.

Una parte significativa de la comunicación del GALP va a dirigirse a posibles promotores de proyectos, a los que debe informarse de la disponibilidad de la ayuda y de todas las condiciones que deben cumplir. Sin embargo, también es importante llegar a personas que no estén implicadas directamente en la labor del GALP.

Asimismo, hay que tener presente que las personas que no están directamente implicadas en el trabajo con financiación de la UE puede que no estén familiarizadas con el vocabulario técnico como «aplicación», «beneficiario», etc. Debe asegurarse formular los mensajes en lenguaje sencillo y cotidiano.

### 2. Posibles canales y actividades de comunicación.

En el plan deben contemplarse oportunidades para una comunicación bidireccional, a fin de identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, conocer opiniones sobre las actividades del GALP, recopilar ideas para nuevos proyectos o facilitar el intercambio entre distintas partes interesadas).

### 3. Visibilidad y transparencia.

En las actividades de comunicación de los GALP deben cumplirse todos los requisitos relativos a la identidad visual de los fondos de la UE y las normas nacionales correspondientes.

Asimismo, la transparencia de la labor del GALP es igual de importante, por lo que debe tenerse gran cuidado en garantizar que la información esté accesible, en particular sobre el contenido de la estrategia de desarrollo local y el proceso de selección de proyectos.