



# farnet

GUÍA #22

# Preparados para el futuro

## Guía para la eficacia de los GALP



**Autores:**

Urszula Budzich-Tabor, Monica Veronesi.

**Producción:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

**Contact:**

FARNET Support Unit

Chaussée Saint-Pierre 260 | B-1040 Brussels

+32 2 613 26 50 | [info@farnet.eu](mailto:info@farnet.eu) | [www.farnet.eu](http://www.farnet.eu)

**Editor:**

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

**Cláusula de exención de responsabilidad:**

Aunque la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca es responsable de la producción total de la publicación, no lo es de la exactitud, contenido u opiniones expresados en los artículos. La Comisión Europea, a menos que se indique lo contrario, no ha aceptado o aprobado de ninguna manera las opiniones que se incluyan en esta publicación, y las declaraciones que en ella aparecen no deben considerarse como manifestación de las opiniones de la Comisión o de la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca. La Comisión Europea no garantiza la exactitud de la información incluida en esta publicación, y la Comisión o cualquier otra persona que actúe en su nombre declina toda responsabilidad del uso que se pueda hacer de esta publicación.

ISBN 978-92-76-40236-7

ISSN 2363-4049

doi: 10.2771/6000362

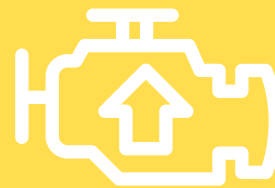
© Unión Europea, 2021.

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

# Índice

<b>Introducción: Los GALP, motor de desarrollo local</b> .....	4
<b>1. Un GALP activo: la dinamización como pilar de la labor de los GALP</b> .....	6
1.1 Adaptar la dinamización a la intensidad y tipo de actividad de su zona .....	6
1.2 Adaptar la dinamización a las diferentes partes interesadas .....	8
1.3 Adaptar las labores de dinamización al escenario del proceso estratégico .....	10
<b>2. GALP con capacidad de discernimiento: apoyar y seleccionar proyectos de calidad</b> ..12	
2.1 Criterios de selección de proyectos .....	12
2.2 Procedimientos de selección .....	17
2.3 Preparación y publicación de convocatorias de proyectos .....	20
2.4 Apoyo al desarrollo y ejecución de proyectos .....	21
<b>3. Un GALP bien organizado: gestión y administración</b> .....	24
3.1 ¿Qué labores debe realizar la oficina del GALP? .....	24
3.2 ¿Cómo organizar el trabajo del GALP? .....	27
<b>4. Un GALP visible: comunicación de la labor y los resultados del GALP</b> .....	29
4.1 Un planteamiento estratégico .....	29
4.2 Contenido adaptado a grupos objetivo .....	30
<b>5. Un GALP que aprende: vigilar y adaptar el trabajo del GALP</b> .....	34
5.1 ¿Qué queremos saber sobre el trabajo del GALP y por qué? .....	34
5.2 Utilización de los conocimientos .....	36
<b>6. Un GALP capaz: recursos y destrezas</b> .....	38
6.1 El personal del GALP .....	38
6.2 Miembros del GALP y otros voluntarios .....	41

# Introducción: Los GALP, motor de desarrollo local



Las personas que se encargan de cada grupo de acción local de pesca (GALP) y su estrategia de desarrollo local (EDL) constituyen el recurso más importante en el que se sustenta el desarrollo local participativo (DLP). La labor de los GALP no se reduce a la mera selección de proyectos y entrega de subvenciones. El verdadero valor añadido de los GALP radica en el equipo de personas que, con gran dedicación, generan ideas y movilizan a los miembros de la comunidad para lanzar proyectos que no podrían llevarse a cabo con un enfoque tradicional sobre desarrollo socioeconómico impuesto desde las altas instancias. Resulta, por tanto, fundamental disponer del equipo adecuado para llevar a cabo el proceso de desarrollo local.

Los GALP, financiados con los Fondos Estructurales Europeos<sup>1</sup>, tienen como objetivo ayudar a las comunidades pesqueras y costeras a identificar y priorizar los retos que deben abordar y las oportunidades que deben aprovechar a fin de lograr que su zona sea un lugar mejor donde vivir y trabajar. Los GALP se encargan del diseño y puesta en práctica de una estrategia de desarrollo local participativo para su zona, así como de garantizar que esta se lleve a cabo mediante diferentes actividades y proyectos por parte de la comunidad.

Aunque no de forma exhaustiva, se recogen a continuación algunas de las tareas fundamentales que deben realizar los GALP, establecidas en el Reglamento sobre disposiciones comunes (RDC) para el periodo 2021-2027:<sup>2</sup>

- Fortalecimiento de la capacidad de los agentes locales
- Elaboración de procedimientos y criterios de selección de proyectos
- Preparación y publicación de convocatorias de propuestas de proyectos
- Selección de operaciones y determinación del importe de ayuda
- Seguimiento del progreso
- Evaluación de resultados

Los GALP están formados por asociaciones de diferentes partes interesadas, tanto de la esfera pública como de la privada, situadas o vinculadas a la zona que abarcan. Su modo de composición suele variar en gran medida, aunque todos incluyen a un grupo de personas que conforman el órgano decisorio, que a menudo recibe el nombre de junta del GALP. En algunos países, los GALP también reúnen a un grupo mayor de miembros, que constituyen una asamblea general. Tanto estos como la mayoría de los miembros de la junta suelen realizar una labor voluntaria, dedicando su tiempo a lograr un cambio positivo para su comunidad.

Sin embargo, los GALP también cuentan con un equipo remunerado encargado del funcionamiento diario, cuyas funciones consisten, entre otras, en las indicadas anteriormente. La junta apoya y orienta la labor del personal del GALP y, lo que es más importante, se encarga de adoptar las decisiones pertinentes, como la selección de los proyectos locales que se beneficiarán de la financiación del GALP.

1 El FEP en 2007-2013; el FEMP en el periodo 2014-2020; y el FEMPA en 2021-2027.

2 Article 33 of the [Common Provisions Regulation for 2021-2027](#)

En la presente guía se reconoce la función fundamental que realizan los miembros y el personal del GALP en el fomento del desarrollo local de las zonas de pesca y acuícolas. De forma específica, se pretende poner de relieve la importancia de las diferentes partes de la labor de los GALP y, además, ofrecer inspiración a estos sobre la forma en que pueden mejorar. Se abarcan los siguientes temas esenciales:

- ✓ Dinamización de la comunidad
- ✓ Apoyo y selección de los mejores proyectos para la zona
- ✓ Administración y gestión eficaces
- ✓ Comunicación de la labor y los resultados del GALP
- ✓ Seguimiento de las actividades del GALP para adaptar y mejorar las operaciones
- ✓ ¡Los recursos humanos que deben encargarse de que todo ello se lleve a cabo!

# 1. Un GALP activo: la dinamización como pilar de la labor de los GALP



Lograr que se produzca un cambio sobre el terreno no es una labor sencilla y no puede llevarse a cabo únicamente con el equipo del GALP. Los miembros de la comunidad local deberán poner en marcha los proyectos y actividades previstos en la estrategia local. Pero no es suficiente con los que ya están activos y dispuestos a colaborar. El GALP debe llegar a otras partes, las cuales es posible que necesiten estimulación y apoyo para presentar proyectos para su financiación o participar de otro modo en la puesta en marcha de la estrategia. Esta labor de difusión en la comunidad se denomina **«dinamización»** y con ella se pretende **movilizar a personas y organizaciones para que generen nuevas ideas y lleven a cabo actividades que beneficien a la comunidad local.**

La dinamización constituye uno de los factores clave que distingue el DLP de los enfoques impuestos desde arriba y aporta el valor añadido del desarrollo local. Además, se adapta de forma profunda al contexto específico donde se enmarca y a la situación concreta de cada zona pesquera. Por tanto, no se puede aplicar una solución única que funcione en todas las actividades de dinamización.

Al planificar la dinamización, los GALP deberán tener en cuenta numerosos factores, como el grado de intensidad y el tipo de actividad empresarial y cívica existente en la zona, así como las principales partes interesadas en las que se va a centrar. Es más, la dinamización en la fase de formulación de estrategias difiere de la dinamización para tipos específicos de proyectos.

## 1.1 Adaptar la dinamización a la intensidad y tipo de actividad de su zona

En lo que respecta al nivel de actividad, los GALP pueden enfrentarse a situaciones muy diferentes. Por ejemplo:

**Existencia de poca actividad en la zona** (escasas iniciativas ciudadanas, número reducido de ONG, poca colaboración entre empresas).

➤ Prioridad número 1 (incluso antes de empezar a trabajar en la estrategia): **«despertar» a la comunidad:**

- ✓ Organizar reuniones
- ✓ Identificar a personas con autoridad
- ✓ Crear oportunidades de emprender iniciativas conjuntas
- ✓ Apoyar la creación de asociaciones locales o grupos comunitarios

**Organizaciones y empresas activas, aunque aisladas** (existen, pero no mantienen ningún contacto y con frecuencia se desconocen mutuamente).

➤ Prioridad del GALP: **facilitar el intercambio y la colaboración** entre dichos agentes.

- ✓ Lograr su implicación durante la formulación de la estrategia
- ✓ Organizar actos para establecer vínculos
- ✓ Fomentar la creación de proyectos conjuntos que permitan la aproximación

**Colaboración positiva entre algunas organizaciones**, aunque gran parte de la comunidad sigue manteniendo una actitud pasiva.

- El GALP puede **aprovechar la experiencia y los contactos de los agentes más activos** para ampliar el alcance e implicar a otras partes interesadas.
  - ✓ Aplicar un enfoque específico para algunos tipos de partes interesadas
  - ✓ Resaltar los intereses compartidos entre las organizaciones activas y los grupos de partes interesadas «no activados»
  - ✓ Implicar a las organizaciones activas para que fortalezcan las capacidades de otros

## La importancia de las conexiones

Uno de los aspectos clave del valor añadido de los GALP es su capacidad de crear vínculos. De tal forma, la dinamización no debe solo acercar a las partes interesadas hacia el GALP, sino también **acercar entre sí a los diferentes agentes locales**.

Una manera de lograr vínculos más estrechos es que el GALP se asegure de que las partes interesadas locales tengan la oportunidad de reunirse y conocerse. Sin embargo, no basta con reunir en un acto a varios agentes para impulsar la creación de vínculos verdaderos entre ellos; el GALP debe también ayudarlos a crear confianza y voluntad de colaboración y de adopción de acciones conjuntas. Existen diversos métodos para lograrlo, entre los que cabe destacar:

- ✓ Mediante la organización de actos donde los participantes puedan no solo reunirse entre sí, sino también **emprender juntos una actividad**, por ejemplo, ferias de cooperación, actos de concertación de citas rápidas o hackatones.
- ✓ Mediante la priorización de la ayuda a **proyectos que implican a diversas partes interesadas**, preferiblemente de diferentes sectores (p. ej., público, privado, empresarial, ONG, etc.) (véase el [capítulo 2](#)).



### Reflexione

- ¿El nivel de actividad (de los ciudadanos, las asociaciones y las empresas) de su zona ha cambiado con los años como resultado de la labor de dinamización del GALP?
- ¿El GALP ha facilitado la creación de formas permanentes de colaboración (por ejemplo, organizaciones multilaterales o asociación de pescadores)?

## 1.2 Adaptar la dinamización a las diferentes partes interesadas

Las distintas partes interesadas tendrán diferentes intereses y disponibilidad y accederán a la información de maneras variadas. Por tanto, los GALP deberán abordarlas de diversas maneras.

### Pescadores activos

Por regla general, los pescadores se encuentran en el mar y no físicamente en la zona. Además, suelen estar poco interesados en debates estratégicos o consultas en línea. Por tanto, podrían resultarles más atractivas las **reuniones pequeñas** en lugares adecuados (por ejemplo, el puerto). Es importante que las personas que mantengan contacto con ellos conozcan en profundidad el sector y hablen su propio idioma (plántese, por ejemplo, pedir ayuda a pescadores jubilados). También puede resultar útil para que el GALP mantenga vínculos con el sector tener una **presencia regular** en lugares como puertos pesqueros o lonjas de pescado. A algunos GALP les ha servido llevar a pescadores a zonas de otros GALP para realizar **visitas de estudio** a fin de mostrarles

la forma en que se han abordado en otros lugares algunos de los problemas que ellos tienen y animarles a llevar a cabo nuevas actividades.



#### Ejemplo de GALP: implicar al sector pesquero

En Francia el **GALP Marennnes-Oléron** ha **contratado a un experto** que tiene un conocimiento profundo de los sectores pesquero y de la investigación a fin de asegurar la implicación de pescadores en los debates para preparar la creación de un parque natural marino.

### Dirigentes de empresas

Aunque suelen ser indispensables en lo que respecta a la diversificación de actividades económicas y creación de empleo, por lo general los dirigentes de empresas están muy ocupados y pueden mostrarse escépticos con la participación en reuniones y debates de grandes dimensiones. Además, pueden ser reacios a facilitar demasiada información a la competencia. Pueden ser de utilidad las **reuniones individuales** que conducen a resultados definidos de forma clara, así como actividades que conllevan **ventajas tangibles** (como oportunidades promocionales), al menos en las primeras fases de su implicación con el GALP. La estimulación de la participación en proyectos por parte de dirigentes de pymes también puede entrañar cierta dificultad y requerir grandes dosis de paciencia. Las **actividades conducentes a la creación de redes** a fin de establecer contactos de utilidad y conocer lo que están haciendo otras empresas pueden contribuir a implicar a partes interesadas del sector privado y fomentar la acción innovadora y las asociaciones.

### Organismos públicos

Pueden consistir en autoridades locales, instituciones educativas, autoridades de zonas protegidas, entre otros. La mayoría de ellos tendrán un interés inherente en apoyar mejoras para su zona, aunque, dependiendo del contexto cultural, puede ser necesario realizar un abordamiento **más formal**, por ejemplo, por escrito por parte del presidente del GALP. También puede ser importante tener en cuenta la **jerarquía de la organización**. Incluso cuando se mantiene un contacto de trabajo con la persona designada, puede resultar conveniente mantener al tanto a sus superiores (por ejemplo, el alcalde o el director correspondiente). Puede acogerse con satisfacción el hecho de dar a dichos organismos un **papel destacado en reuniones públicas** y otras actividades de comunicación.



## Asociaciones locales y otras ONG

Estas asociaciones suelen mostrarse más flexibles y dispuestas a colaborar que los pescadores y las empresas. Con frecuencia cuentan con recursos físicos y financieros limitados, aunque pueden ser una valiosa fuente de **ideas y voluntarios**, por lo que resulta de utilidad implicarlos y solicitarles ayuda, por ejemplo, en la **organización de actos**.

## Personas en riesgo de exclusión

Las personas inmersas en la pobreza, los desempleados de larga duración o las personas con discapacidad, aunque también de forma potencial las mujeres, las minorías étnicas y otros grupos, pueden no estar acostumbrados a participar en grandes reuniones o a manifestar sus puntos de vista en público. Sin embargo, resulta fundamental implicar a muchos de estos grupos para abordar algunos de los principales retos de una zona. Por tanto, se debe meditar de forma detenida el diseño de actividades de dinamización específicas a fin de poder identificar mejor las necesidades de determinados grupos, junto con sus aspiraciones e ideas. Por ello, el GALP podría tener que trabajar con **organizaciones de apoyo experimentadas** y prever ayuda adicional para las personas que podrían tener una implicación directa en la ejecución de proyectos.

Los anteriores son solo algunos ejemplos de grupos de partes interesadas cuya implicación se puede pretender lograr con las actividades de dinamización del GALP. Sin embargo, no todas las partes interesadas tienen que implicarse en el mismo grado. Para algunas, basta con que tengan conocimiento de la existencia del GALP y de su estrategia y con que participen de forma ocasional en algunas de sus actividades. El GALP debe centrar su labor de dinamización fundamentalmente en dos tipos de partes interesadas: las que pueden **ejecutar proyectos** que beneficien a toda la comunidad y aquellas que pueden **ofrecer apoyo al GALP** en sus propias actividades.



### Reflexione

- > ¿Ha advertido un aumento de la implicación de determinadas partes interesadas con el paso de los años?
- ¿Qué actividades de dinamización han contribuido a que ocurra esto?

### CONSEJO



Elaborar un plan de dinamización sencillo, quizá de forma anual, donde se identifiquen para cada año las partes interesadas clave en las que debe centrarse y las actividades más adecuadas para llegar a ellas.

## 1.3 Adaptar las labores de dinamización al escenario del proceso estratégico

Puede ser necesario realizar actividades de dinamización distintas en diferentes etapas de la vida del GALP, como el desarrollo de la primera estrategia local, su aplicación, la evaluación de resultados, la formulación de una nueva estrategia (o la actualización de la existente), etc.

### Desarrollo de la primera estrategia de desarrollo local

Céntrese en implicar al máximo número de agentes posible, con especial hincapié en las partes interesadas clave, como el sector pesquero o acuícola.

*En esta etapa será esencial recurrir a diferentes modalidades de **reunión** (a gran escala, pequeñas, informales, individuales), así como a una buena **campaña de comunicación**.*

### Cuando se adopten decisiones estratégicas

Al definir objetivos, establecer metas, elaborar criterios de selección de proyectos, etc., el GALP debe vigilar el nivel de implicación de diferentes partes interesadas a fin de garantizar que no se deje de lado en el proceso a ningún grupo clave abordado en la estrategia.

*Mantenga un **contacto directo** con dichos grupos para entender los obstáculos que impiden su participación. Considere primero quién es la **mejor persona** para que mantenga el contacto con dichas partes interesadas (p. ej., ¿el director del GALP o uno de sus miembros?). Algunas pueden mostrar mayor disposición a implicarse si se les asigna una **función específica**, como dirigir un grupo de trabajo específico.*

### Aplicación de la estrategia

Muchas actividades de dinamización centrarán su objetivo en los posibles promotores de proyectos. Además de realizar una amplia comunicación sobre la ayuda disponible, también es importante identificar a las personas que pueden ejecutar proyectos positivos para animarlas a presentar una solicitud.

*La dinamización en esta fase implica la celebración de **conversaciones informales** con los pescadores, los dirigentes de pymes y otros posibles beneficiarios, así como la creación de **oportunidades para desarrollar ideas creativas** para proyectos (tormentas de ideas, hackatones, etc.)*

### Hacia la finalización de la ejecución

El GALP debe estimular a distintos grupos de partes interesadas para que **reflexionen sobre los éxitos y fracasos** experimentados y expongan sus puntos de vista a fin de contribuir a la evaluación correspondiente y a la formulación de una estrategia y un plan de acción mejores en el siguiente periodo.

*Para ello pueden crearse **grupos de reflexión** y realizarse **entrevistas con distintas partes interesadas**, entre otros agentes. Consúltense más ideas en el [capítulo 5](#).*



### Reflexione

- ¿En qué fase del proceso han sido de mayor utilidad en su zona las actividades de dinamización? ¿Han dado lugar a nuevas ideas, al compromiso de los socios, a la incorporación de partes escépticas?



## Herramientas sobre dinamización

- **Reuniones:** constituyen una herramienta muy flexible que puede utilizarse en todas las fases de ejecución, aunque debe adaptarse su modalidad (tamaño, ubicación, fecha, etc.) a las partes interesadas específicas que se desea abordar (p. ej., reuniones en pueblos o aldeas para un público más amplio, reuniones pequeñas o individuales con el sector empresarial o para debatir ideas de proyectos, etc.).
- **Grupos de trabajo:** normalmente consisten en un pequeño grupo de partes interesadas con conocimientos o experiencia relevantes, que mantienen una comunicación regular para abordar en mayor profundidad un problema o cuestión específica y elaborar una propuesta de actuación.
- **Visitas de estudio:** realizar con un grupo de partes interesadas locales una visita a otra zona pesquera (de su país o del extranjero) puede contribuir a la adquisición de conocimientos, servir de inspiración o permitir una mayor preparación para probar nuevas soluciones. También puede servir para generar confianza entre las partes interesadas que participen en dicha visita.
- **Actos destinados a estimular nuevas ideas,** diseñados para ampliar horizontes y retar a los participantes a proponer nuevas soluciones (hackatones, campamentos de innovación, actos inspiradores, etc.).
- **Ferias de cooperación y actos destinados a la búsqueda de socios,** diseñados para ayudar a las partes interesadas locales a buscar socios para iniciativas o proyectos conjuntos.

*Los últimos dos tipos de herramientas pueden ser especialmente útiles en las etapas iniciales de desarrollo de ideas de proyectos. En el [capítulo 2](#) se describe otra ayuda que prestan los GALP a posibles proyectos.*

*Las **actividades de comunicación**, analizadas en mayor detalle en el [capítulo 4](#), también pueden servir para aumentar la implicación de las partes interesadas.*

## 2. GALP con capacidad de discernimiento: apoyar y seleccionar proyectos de calidad



La calidad de los proyectos apoyados por el GALP dependerá en gran medida de la cualificación y motivación de los promotores de proyectos, aunque ello no significa que el GALP no tenga un papel importante que cumplir.

Su función es especialmente importante en:

- › la elaboración de criterios de selección para priorizar los mejores proyectos
- › la elaboración de procedimientos de selección sencillos y transparentes
- › la preparación y publicación de convocatorias de proyectos
- › el apoyo a los beneficiarios en la elaboración y ejecución de proyectos

*¡La labor del GALP puede marcar una enorme diferencia con respecto a la calidad del proyecto!*

### 2.1 Criterios de selección de proyectos

Los GALP desempeñan una importante función en la selección de **proyectos que sean sostenibles y resulten beneficiosos para la comunidad** en zonas identificadas como prioritarias en su estrategia. Por ello, es importante disponer de criterios de selección eficaces.

Los criterios de selección suelen definirse al comienzo de la aplicación de la estrategia. Con frecuencia, quedan recogidos en la estrategia de desarrollo local o en el plan de acción que la acompaña y deben responder directamente a objetivos estratégicos a fin de garantizar que los proyectos seleccionados contribuyan a la materialización de la estrategia.

Puede haber una gran cantidad de tipos distintos de criterios de selección. Sin embargo, la mayoría de los GALP tratarán de contar con criterios que estipulen **condiciones básicas** que tengan que cumplir todos los proyectos para obtener financiación, **así como** criterios relativos a la **calidad** de un proyecto, como la contribución que se prevé a la estrategia del GALP.

### Criterios que definen condiciones

Estos criterios suelen responderse con un «sí» o «no» y, con frecuencia, adoptan simplemente la forma de una «lista de comprobación» que debe verificarse antes de llevar a cabo un análisis más detallado del proyecto, por ejemplo:

- ¿El proyecto cumple los requisitos para obtener financiación?
- ¿El proyecto contribuye como mínimo a un objetivo estratégico del GALP?
- ¿El beneficiario está localizado en la zona pesquera o tiene una clara vinculación con esta? <sup>3</sup>
- ¿El proyecto cumple requisitos medioambientales?
- ¿El proyecto aprovecha los recursos locales?
- ¿El modelo de solicitud se ha cumplimentado correctamente y presentado dentro de plazo?

### Criterios de calidad

Son criterios que indican características **preferidas** del proyecto. De esta forma sirven para priorizar los proyectos. Algunos se responden con «sí/no» y otros pueden requerir cierta flexibilidad, con más o menos puntos dependiendo de la medida en la que el proyecto cumpla los criterios, por ejemplo:

- Implicación de pescadores.
- Colaboración de dos o más socios o sectores.
- Creación de empleo.
- ¿El promotor del proyecto es una persona joven (es decir, menor de 30)?
- ¿El proyecto aporta algo nuevo a la zona? ¿En qué medida?
- ¿Mejora la sostenibilidad medioambiental de la zona? ¿En qué medida?

Además de atribuir más puntos a determinados criterios, los GALP también pueden establecer límites, por ejemplo, el mínimo de puntos que debe obtener un candidato (bien en general o por categoría) para recibir financiación.

Sin embargo, independientemente de los criterios que se establezcan, es importante que todos ellos, así como su ponderación, se pongan a disposición pública y se comuniquen antes de que los potenciales beneficiarios comiencen a preparar sus solicitudes.

Los criterios de proyectos que se indican a continuación son los establecidos por el **GALP Pontevedra** (España) y muestran claramente que hay determinados criterios que se consideran más importantes que otros, por lo que pueden conllevar más puntos.

<sup>3</sup> Los beneficiarios no tienen que estar localizados en la zona del GALP, pero su proyecto debe beneficiar a dicha zona.

**GALP Pontevedra: Criterios de selección y priorización de proyectos**



**¿QUIÉN PUEDE BENEFICIARSE DE LA FINANCIACIÓN DEL GALP**

Los proyectos de inversión (que deben crear empleo) y las iniciativas sin ánimo de lucro se evalúan y puntúan conforme a los criterios siguientes.

CRITERIOS DE SELECCIÓN	Puntos para proyectos de inversión	Puntos para proyectos sin ánimo de lucro	CRITERIOS DE SELECCIÓN	Puntos para proyectos de inversión	Puntos para proyectos sin ánimo de lucro
<b>Sostenibilidad del proyecto y adecuación a la estrategia del GALP / Calidad técnica y sostenibilidad</b>	<b>Max 22</b> (Min 16)	<b>Max 32</b> (Min 18)	<b>Creación de empleo</b>	<b>Max 20</b>	
Viabilidad técnica, incluye formación y experiencia del promotor del proyecto	Max 5 (Min 3)	Max 5 (Min 3)	Creación de empleo neto	Max 8	
Viabilidad económica / Plan de gestión	5	5	< 25 000 € por empleo generado	8	
Viabilidad financiera	5	5	25 000 – 50 000 € por empleo generado	6	
Adecuación a la estrategia	Max 7 (Min 4)	Max 17 (Min 5)	50 000 – 75 000 € por empleo generado	4	
<b>Características del candidato</b>	<b>Max 22</b>	<b>Max 20</b>	75 000 – 100 000 € por empleo generado	2	
Pertenencia a un grupo desfavorecido	Max 6	Max 4	> 100 000 € por empleo generado	0	
Persona con discapacidad, desempleado de larga duración, emigrante retornado	6	-	Creación de empleo en grupos desfavorecidos	Max 8	
Mujer o, en caso de una entidad, paridad en los órganos de representación	4	4	>50% empleo de grupos desfavorecidos	8	
Hombre < 30 años	3	-	50 – 25% empleo de grupos desfavorecidos	4	
Entidad de economía social (ámbito de acción)	-	Max 4	Compromiso de mantener el empleo (para empresas de reciente creación, creación de empleo local)	4	
Toda la zona del GALP	-	4	<b>Repercusión del proyecto en la zona</b>	<b>Max 23</b>	<b>Max 35</b>
Supramunicipal (> 1 municipio)	-	2	Uso de recursos locales o servicios a la población	3	8
Proyecto local	-	0	Impacto medioambiental, esfuerzo económico hacia la eficiencia energética, concienciación medioambiental o mejora del paisaje	Max 10	Max 15
Candidato del sector pesquero	10	6	Nuevas tecnologías y modernización de la producción	5	5
Proyecto individual o colectivo	2	2	Repercusión social de los proyectos, incluida la recuperación del patrimonio	2	2
<b>Grupos prioritarios que el proyecto pretende apoyar</b>	<b>Max 3</b>	<b>Max 3</b>	Estrategia de difusión y comunicación	3	5
Medidas específicas que promueven la igualdad y la integración de grupos con dificultades específicas	3	3	<b>Innovación y transferencia</b>	<b>Max 10</b>	<b>Max 10</b>
			Innovación	4	4
			Transferencia	3	3
			Implicación de los jóvenes: incorpora a entidades educativas o asociaciones de padres	3	3

El **GALP Costa de Ópalo** selecciona proyectos basados en el debate y el consenso. Los criterios utilizados en su evaluación de proyectos abarcan los siguientes:



### GALP Costa de Ópalo: Criterios de selección de proyectos

#### Proyectos adecuados a la estrategia del GALP

- ¿El proyecto contribuye a otras **políticas locales**?
- ¿Responde a diversos **objetivos estratégicos** del GALP?
- ¿Aporta **innovación** a la zona (técnica, social, comunitaria o metodológica)?
- ¿Implica innovaciones que pueden **transferirse** a otras zonas?
- ¿El proyecto puede servir de **ejemplo / ser reproducido** por otros?
- ¿El proyecto crea o mantiene **puestos de trabajo** en la zona?

#### Viabilidad del proyecto

- ¿Cuáles son las **repercusiones directas e indirectas y el desarrollo** del proyecto?
- ¿Los **plazos establecidos son realistas**?
- ¿Son el **presupuesto** y la **rentabilidad realistas**?
- ¿El candidato cuenta con la **capacidad** necesaria?
- ¿El proyecto se **mantendrá a largo plazo**?

#### Ejecución del proyecto

- ¿El proyecto reúne a los **socios relevantes**?
- ¿Los medios y métodos son **coherentes y eficaces**?
- ¿Se prevén actividades de **comunicación**?
- ¿Se prevén actividades de **evaluación**?

#### Criterios específicos del FEMP

- ¿Contribuye al **desarrollo sostenible**?
- ¿Respeto la **igualdad de género**?
- ¿Tiene una dimensión **social, económica o medioambiental**?

#### Criterios específicos por acción

- ¿Es un proyecto de **colaboración**?
- ¿Mejorará la **organización del sector pesquero**?

La función del GALP en la elaboración de criterios de selección que se adecuen a las necesidades de la zona, así como en la evaluación de la medida en la que un determinado proyecto puede abordar dichas necesidades constituye un importante valor añadido del enfoque del DLP. No se trata de un ejercicio consistente en tachar casillas que puede ser realizado por un administrador remoto, sino que **la selección de proyectos corresponde a una asociación local que cuenta con conocimientos que le permiten juzgar cualitativamente** la contribución que un proyecto puede realizar en la zona.



### Reflexione

- > ¿En qué medida los criterios utilizados por su GALP en 2014-2020 han servido para seleccionar los mejores proyectos?
- > ¿Cuáles le gustaría mantener y cuáles deben modificarse?

### CONSEJO



Asegúrese de que los criterios de selección de proyectos escogidos puedan ser evaluados de forma realista por los miembros del comité de selección!



Puede consultarse más información sobre el diseño de criterios de selección de proyectos para lograr objetivos estratégicos en [Guía n.º 11 de FARNET: DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca](#), ficha 4, sección 2 «Obtener resultados por medio del apoyo al desarrollo de proyectos».



## 2.2 Procedimientos de selección

Es fundamental contar con **un proceso de selección de proyectos transparente y eficaz** para justificar la legitimidad de las decisiones del GALP con respecto a qué acciones locales deben recibir financiación, así como para reforzar su reconocimiento como mecanismo de apoyo de gran valor para el desarrollo local. Si dicho proceso se considera demasiado largo o injusto, el propósito y la credibilidad del GALP pueden verse gravemente afectados.

*En algunos países el periodo entre la solicitud de financiación por parte de un posible beneficiario y la confirmación de la decisión del GALP puede ser de menos de un mes.*

Lo ideal es que el proceso de selección se diseñe, junto con los criterios y el proceso de solicitud, en la fase de desarrollo de la estrategia. Normalmente mediante dicho procedimiento debe recabarse la siguiente información:

### ¿Proceso de una o dos fases?

Algunos GALP invitan a los solicitantes a presentar una breve descripción de su proyecto («manifestación de interés») a fin de evitar burocracia innecesaria con respecto a proyectos que no es probable que reciban financiación, mientras que otros solo evalúan solicitudes completas.



### Ejemplo de GALP: selección en dos fases

En el **GALP Marenes-Oleron** (Francia) los solicitantes deben presentar de forma previa una breve descripción de la propuesta de proyecto. Una vez aprobada la idea pueden continuar con la preparación de una solicitud completa.

### ¿Cómo se presentan los proyectos?

En algunos GALP los solicitantes presentan en persona sus proyectos (y deben abandonar la sala mientras el comité de selección debate para decidir su selección o rechazo). En otros, el personal del GALP puede exponer los proyectos, o bien los miembros del comité de selección pueden leer de forma previa las solicitudes de proyectos presentadas y mantener posteriormente un debate sobre ellas.

### ¿Quién adoptará la decisión?

En la mayoría de los GALP las decisiones sobre selección de proyectos corresponden a la junta, aunque en algunos países existen órganos decisorios independientes a esta. También puede haber diferentes umbrales de decisión, como por ejemplo en Estonia donde la selección de proyectos que superen un determinado presupuesto corresponde a la asamblea general de todos los miembros del GALP.

### CONSEJO



**Asegúrese de que todos los miembros del órgano decisorio entiendan completamente los objetivos de la estrategia local!**

### ¿Cómo se adoptarán las decisiones?

En algunos países cada miembro del órgano decisorio otorga de forma individual una puntuación a cada proyecto, mientras que en otros el personal asigna una puntuación técnica que presenta a los miembros del comité de selección. No obstante, la decisión final suele adoptarse en una reunión, tras analizar los diferentes proyectos. Las decisiones pueden adoptarse mediante votación o consenso. Una forma de aportar mayor objetividad es que cada proyecto sea evaluado por diversos miembros del organismo del GALP (y se establezcan normas específicas en caso de que exista una diferencia importante entre sus puntuaciones).

### ¿Existen normas específicas?

Deben definirse procedimientos destinados a evitar conflictos de intereses (por ejemplo, los miembros del GALP no deben votar por proyectos en los que estén implicados, en cuyo caso se les pide que abandonen la sala en el momento de la votación). En algunos países también participan en las reuniones del órgano decisorio representantes de la autoridad de gestión o el organismo intermedio, aunque no tienen derecho a voto.

### ¿Cuándo y dónde se publicarán los resultados?

El procedimiento puede especificar dónde y en qué plazo se publicarán las decisiones adoptadas y debe informarse a los solicitantes de la posibilidad de recurso contra esta si corresponde.

## Procedimientos a medida

En muchos lugares los procedimientos de selección no varían en función del tipo de proyectos. Sin embargo, en determinados casos, puede resultar lógico adaptar los procedimientos para adecuarlos mejor al tipo de proyecto o de promotor de proyecto implicado, por ejemplo:

- ✓ **«Proyectos propios»** (proyectos que el GALP inicia y puede ejecutar él mismo) – en este caso tendrá especial importancia la **transparencia** de los procedimientos.
- ✓ **Proyectos de colaboración** con otros GALP (que pueden ser ejecutados por el GALP o por otra organización en nombre de este) – aquí puede ser importante permitir **flexibilidad** para que los procedimientos se adecuen a la programación de otros GALP.
- ✓ **Proyectos a pequeña escala** – pueden ser necesarios **procedimientos simplificados**.

## Proyectos propios

Los proyectos propios suelen ser propuestos por el personal del GALP y después sometidos a un proceso de selección, como cualquier otro proyecto, por parte de la junta antes de ser enviados a la autoridad de gestión para su aprobación formal. Ese es también el caso de muchos proyectos de colaboración. Sin embargo, en muchos países, determinados proyectos de cuya ejecución se encarga el GALP ya se encuentran recogidos en la estrategia de desarrollo local.

Pueden ejecutarse proyectos propios para determinados tipos de actuación, como formación o proyectos piloto, o cuando resulta difícil encontrar a organizaciones locales dispuestas o con posibilidad de poner en práctica ciertas ideas. Eso es precisamente lo que ocurre en el **GALP Costa da Morte** (España), el cual **ha creado una plataforma en línea** para comercializar de forma conjunta el pescado de las siete cofradías existentes en la zona. Una vez el proyecto demostró su eficacia, el GALP transfirió la gestión de la plataforma a una de las cofradías.



### Ejemplo de GALP: un presupuesto y un procedimiento específicos para «proyectos propios»

El **GALP Poniente almeriense** (España) ha reservado parte de su presupuesto de proyectos para iniciativas llevadas a cabo por el mismo GALP. Dichos proyectos deben enmarcarse dentro de uno de los tipos siguientes: **formación, promoción, cooperación o fomento de la igualdad**.

El procedimiento de selección es el mismo que para el resto, pero, además, se consulta la opinión de la asamblea general. Consta de los pasos siguientes:

1. Una vez escuchadas las necesidades de los distintos sectores locales, el personal del GALP propone sus propios proyectos a la junta, por ejemplo, formación solicitada por el sector pesquero.
2. La junta presenta las propuestas a la asamblea general para que informe y opine al respecto.
3. La junta aprueba (o rechaza) las propuestas, que son presentadas al organismo intermedio.
4. Cuando se publica la convocatoria de proyectos, el GALP presenta sus propias propuestas al organismo intermedio para que las apruebe formalmente.
5. Este organismo aprueba, rechaza o solicita modificaciones del proyecto.

Uno de esos proyectos es el de cooperación con el **GALP Pontevedra** destinado a explorar oportunidades asociadas a las especies descargadas por la flota local debido a la introducción de una «prohibición de los descartes». La universidad local será la encargada de la realización del estudio.



### Ejemplo de GALP: Otros procedimientos para seleccionar «proyectos propios»

En Polonia los GALP pueden ejecutar sus «propios proyectos», aunque de forma previa deben comprobar que no existe ninguna organización en la comunidad dispuesta o capaz de llevar a cabo dicha actividad. A este respecto, se publica en el sitio web del GALP la información relativa al proyecto previsto y, si ninguna entidad manifiesta interés en un plazo de 30 días, el organismo intermedio puede aprobar el proyecto de la misma forma que los proyectos seleccionados por el GALP.

Adeuar los criterios y procedimientos de selección a los objetivos resulta fundamental para que se seleccionen los proyectos adecuados. Sin embargo, **la reputación de los miembros del órgano decisorio y sus aptitudes en la aplicación de dichos criterios y procedimientos** tienen también una enorme importancia, tanto para garantizar la legitimidad de las decisiones adoptadas, como para apoyar el tipo de proyecto adecuado. Por tanto, resulta esencial proporcionar orientación estratégica a los miembros del comité de selección.



### Ejemplos de GALP: enfoque estratégico del órgano decisorio

El **GALP Morenka** (Polonia) pretende fomentar la inclusión de objetivos medioambientales (incluida la biodiversidad) por parte de los promotores de proyectos. Para ello, ha pedido la participación de los miembros del órgano decisorio en una conferencia de capacitación sobre los recursos medioambientales de la zona, a fin de garantizar una comprensión adecuada de este tema durante la evaluación de las solicitudes de proyectos.

El **GALP Marenes-Oleron** comienza las reuniones de su comité de selección de proyectos con una breve descripción de la ejecución de la estrategia hasta la fecha y un debate sobre la necesidad de dedicar un esfuerzo especial con respecto a un determinado objetivo.

El GAL SEpra (Finlandia) (que gestiona el **GALP Finlandia Meridional**) dedica cada año la primera reunión de la junta a debatir sobre la dirección estratégica que permitirá orientar el proceso de selección de proyectos.



## Reflexione

- En algunos GAL urbanos la votación de proyectos está abierta a todos los habitantes de una determinada zona o distrito. ¿Este procedimiento funcionaría en la zona de su GALP? ¿Convendría utilizarlo?

## 2.3 Preparación y publicación de convocatorias de proyectos

El Reglamento sobre disposiciones comunes para 2021-2027 establece que los GALP deben preparar y publicar convocatorias de proyectos. El procedimiento de selección está estrechamente vinculado a los tipos de convocatorias publicadas. La frecuencia y las fechas de las reuniones del comité de selección dependerán de si se trata de una **convocatoria abierta** (los solicitantes pueden presentar solicitudes en cualquier momento) o de **convocatorias periódicas**, por ejemplo, una vez al año.

Resulta esencial garantizar la publicación **y amplia promoción** de dichas convocatorias para asegurarse que la información llegue a todos los posibles candidatos. La promoción activa de las oportunidades de financiación constituye otro valor añadido del enfoque del DLP, la cual permite movilizar a partes interesadas que anteriormente nunca habían solicitado financiación pública.



### Ejemplos de GALP: organización flexible de convocatorias en Cantabria (España)

En la región española de Cantabria los GALP pueden decidir la organización de convocatorias de proyectos abiertas o periódicas. En **Cantabria Occidental**, donde la demanda de financiación del GALP es baja, este habilita un sistema de convocatoria abierta, mediante el cual se aceptan solicitudes durante todo el periodo de programación. Dependiendo del número de solicitudes en un momento determinado y la urgencia de la necesidad de financiación de los candidatos, el GALP convocará una reunión del comité de selección para evaluar los proyectos presentados y seleccionar aquellos que mejor se adecuen a su estrategia local.

- De esta forma, se dota al GALP de flexibilidad y mayor sensibilidad hacia las necesidades de los posibles beneficiarios.
- En **Cantabria Oriental**, dada la alta demanda de financiación del GALP, el grupo abre una convocatoria de proyectos a principio de año, la cual se publica en los sitios web de los cuatro ayuntamientos de la zona, así como en el sitio web del GALP, y se promueve mediante una intensa campaña de comunicación en la prensa escrita y la radio y la televisión locales. La convocatoria permanece abierta durante cinco o seis semanas.
- Este sistema permite al GALP comparar todas las propuestas de proyectos al mismo tiempo y priorizar los que se prevé tengan una mayor repercusión en la zona.



Pueden consultarse más sugerencias sobre procedimientos de selección de proyectos en el capítulo 4 de la **Guía n.º 19 de FARNET: Aplicación efectiva del desarrollo local participativo**.

## 2.4 Apoyo al desarrollo y ejecución de proyectos

### Desarrollo de proyectos

Las actividades de dinamización pueden servir para generar nuevas ideas en la zona y motivar a los miembros de la comunidad para que presenten proyectos. Sin embargo, a fin de generar buenos proyectos, puede ser necesaria la adopción de un **enfoque proactivo** y la dotación de un **apoyo firme** a los posibles promotores de proyectos.

El GALP debe identificar los proyectos que contribuyan mejor a lograr objetivos estratégicos y buscar promotores con grandes posibilidades de éxito. En algunos casos, los proyectos pueden estar ya recogidos en la estrategia de desarrollo local, aunque el GALP debe buscar a partes interesadas capaces de llevarlos a cabo de manera eficaz. En otros casos, las ideas de proyectos surgen durante el periodo de ejecución.

Por regla general, el equipo del GALP y miembros destacados de la asociación están en contacto con representantes de los sectores correspondientes (pesca, turismo, educación, etc.), con los que colaboran estrechamente para garantizar que su proyecto se adecue a la estrategia y tenga posibilidades de cumplir los criterios de admisión y calidad. También puede ser necesaria la mediación del GALP entre las partes interesadas de diferentes sectores a fin de ayudar a desarrollar **proyectos colectivos**.

El apoyo del GALP en la fase de preparación de solicitudes de proyectos es especialmente **esencial para los grupos de la comunidad a los que resulta más difícil llegar**, con una menor cualificación o con menos experiencia en la solicitud de fondos públicos. Puede ocurrir que los posibles solicitantes tengan únicamente una idea muy general sobre lo que les gustaría hacer (por ejemplo, desarrollar una nueva línea de productos o la apertura de un restaurante) o incluso que, aunque las ideas tengan grandes posibilidades de contribuir a los objetivos estratégicos del GALP, los promotores de proyectos puedan necesitar ayuda para prever todos los pasos necesarios para materializar su plan inicial. También puede necesitarse ayuda para que los promotores puedan describir el proyecto atendiendo a los **objetivos, actividades, programación temporal, costes y resultados** previstos. Puede ser necesario el asesoramiento en este proceso por parte del personal del GALP o socios más experimentados.



#### Ejemplo de GALP: apoyo a los solicitantes

El **GALP Cerdeña Central-Occidental** (Italia), junto con el GAL LEADER Sinis, ha creado un servicio especializado para ofrecer información sobre posibilidades de financiación. El **servicio Sportello Europa Sinis** ofrece asesoramiento personalizado gratuito para que empresas y asociaciones puedan aprovechar las oportunidades que ofrecen las convocatorias de proyectos y buscar el apoyo adecuado.

El apoyo a los solicitantes también puede implicar **formación** sobre los requisitos formales que deben cumplir los proyectos financiados por el GALP, así como ayudar a los beneficiarios a cumplimentar y presentar correctamente los **modelos de solicitud**. Lo anterior es especialmente importante cuando a grupos objetivo clave les resulta difícil hacerse cargo del proceso de solicitud, que puede ser complejo y requerir la dedicación de gran cantidad de tiempo. Este puede ser el caso de pescadores a pequeña escala, ONG y microempresas.

La ayuda personalizada por parte del GALP puede aliviar la carga administrativa y **permitir que todas las partes interesadas** con potencial para desarrollar y ejecutar proyectos soliciten la financiación del GALP, no solo los «sospechosos habituales» que ya tienen experiencia con los fondos de la UE.

El apoyo del GALP en la preparación de la solicitud de financiación puede consistir en:

- Apoyo e información para obtener las **licencias** necesarias
- Concienciación sobre **reglamentos** relevantes que deban cumplirse (salud y seguridad, medioambiental, etc.)
- Apoyo para **análisis y estudios de viabilidad** (por parte del personal del GALP o mediante remisión a profesionales designados para tal labor)

- Apoyo para movilizar **financiación complementaria** adicional
- **Apoyo financiero** mediante acuerdos con entidades financieras (p. ej., préstamos a un tipo de interés especial con bancos locales)
- Suministro de plantillas de **seguimiento y evaluación** para integrarlas en el desarrollo del proyecto y utilizarlas durante la ejecución de este
- **Formación** específica cuando sea necesario (p. ej., en TI, contabilidad, atención al cliente, desarrollo de productos, promoción...)

Un aspecto esencial de muchos proyectos financiados por los GALP es la **colaboración de diferentes partes interesadas**. Dicha colaboración puede permitir la puesta en común de diferentes competencias y recursos, así como facilitar el intercambio de ideas que den lugar a prácticas innovadoras.

Una importante función del GALP es apoyar a los posibles beneficiarios en la búsqueda de otros agentes que puedan implicarse en el proyecto. Dicha implicación puede materializarse de distintas formas: desde un asesoramiento informal o un sistema de mentorías hasta la puesta a disposición de edificios o equipos para su uso de forma gratuita, o bien la adquisición del estatus de socio formal, el cual compartiría la responsabilidad del proyecto. Los GALP pueden ayudar a iniciar contactos y crear confianza entre socios potenciales.



### Ejemplos de GALP: facilitar proyectos conjuntos

El **GALP Costa del Mar Báltico** (Alemania) ha apoyado la **colaboración entre diferentes agentes** en torno a **un nuevo tipo de aparejo de pesca** (trampas para peces para reducir las capturas accesorias de mamíferos marinos y aves). La actual colaboración entre pescadores e investigadores se ha ampliado para abarcar además a una ONG dedicada al medio ambiente, una plataforma en línea de venta de pescado y tres municipios costeros que cofinancian el proyecto.

En ocasiones es posible que el GALP tenga que **buscar un agente local para ejecutar el proyecto en nombre de un grupo de partes interesadas**, como es el caso de un **centro de manipulación de pescado** financiado por el **GALP Kainuu-Koillismaa**, donde el beneficiario formal es el municipio.

## Ejecución del proyecto

Algunos beneficiarios, en especial los menos experimentados, pueden necesitar ayuda del GALP para ejecutar sus proyectos de forma correcta y oportuna y para cumplir los requisitos de presentación de informes. Es posible que los GALP deban realizar un seguimiento del avance en la ejecución y, en el caso de cuestiones relacionadas con la admisión o la realización de modificaciones en el proyecto, pueden actuar de intermediarios entre el beneficiario y la autoridad de gestión.

Si los beneficiarios identifican muchos problemas durante la ejecución de proyectos, el GALP puede verse tentado, en el nuevo periodo, a elaborar criterios de selección de proyectos más restrictivos con respecto a los beneficiarios. Sin embargo, puede que sea mejor a largo plazo seleccionar a un promotor menos experimentado y garantizar un apoyo adecuado durante la ejecución. De esta forma, se fortalecen las capacidades a nivel local para ejecutar otros proyectos en el futuro.

*Recuerde: fortalecer la capacidad de los agentes locales constituye una labor esencial de los grupos de acción local*



## Reflexione

- > ¿Qué partes interesadas tienen más probabilidad de desarrollar y ejecutar una idea de proyecto innovadora: los nuevos agentes que no han estado anteriormente implicados con el GALP o los promotores de proyecto experimentados?
- > ¿Cuántos de sus beneficiarios están utilizando por primera vez la financiación del FEMP gracias a la ayuda del GALP?



## Herramientas de apoyo a proyectos

- > **Reuniones informativas:** reuniones abiertas con beneficiarios potenciales donde se facilita información general sobre los objetivos de la convocatoria, requisitos, plazos, etc.
- > **Formación para beneficiarios:** reuniones informativas más detalladas, con instrucciones prácticas sobre la forma de cumplimentar el modelo de solicitud, cómo cumplir los requisitos de presentación de informes, cómo llevar a cabo la labor de seguimiento, etc.
- > **Asesoramiento individual:** centrado en mayor medida en problemas específicos, como la ayuda al promotor del proyecto a elaborar un plan de negocio o movilizar financiación complementaria. Es importante garantizar que las personas que ofrecen la ayuda no participen en la evaluación del proyecto.
- > **Orientación personalizada y supervisión:** el GALP puede encargarse de su organización a fin de asegurar que los beneficiarios que lo son por primera vez obtengan asesoramiento y ayuda de promotores de proyectos más experimentados.
- > **Reuniones de revisión periódicas:** dichas reuniones suelen organizarse para que el GALP pueda realizar un seguimiento del avance de los proyectos financiados. También pueden servir para que los promotores de proyectos identifiquen problemas y soliciten asesoramiento en caso necesario.
- > **Ayuda en la búsqueda de socios para proyectos de colaboración:** puede consistir en ferias de cooperación, actos destinados a la búsqueda de socios, actos de concertación de citas rápidas, sistemas en línea de búsqueda de socios, etc.



Puede obtener mayor orientación en la [Guía n.º 21 de FARNET: Fomentar proyectos de calidad](#) y la [Guía n.º 4: El camino hacia el éxito](#), capítulo 3 «El establecimiento y la selección efectivos de proyectos».

## 3. Un GALP bien organizado: gestión y administración



Aunque gran parte de la labor del GALP implica actividades de dinamización y difusión, las tareas administrativas son igual de importantes. Los GALP son **responsables de la financiación pública** y desempeñan una importante labor a la hora de garantizar la correcta gestión y rendición de cuentas con respecto a dichos fondos.

### 3.1 ¿Qué labores debe realizar la oficina del GALP?

Generalmente es el personal contratado por el GALP el que se encarga de realizar las tareas administrativas o, si el GALP no es una persona jurídica, la encargada es una organización elegida por los socios para representar al GALP con fines legales, a menudo un ayuntamiento local o una organización de pescadores. Dichas tareas administrativas suelen consistir en parte o la totalidad de lo siguiente:

#### **Labor administrativa vinculada a la presentación de convocatorias y recepción de solicitudes de proyectos**

El personal del GALP debe garantizar la publicación de las convocatorias en los medios de comunicación pertinentes y debe organizar un sistema transparente de recepción y conservación de solicitudes, ya sea en formato electrónico o en papel. Deben registrarse, por ejemplo, las fechas de presentación de proyectos y la exhaustividad de la información y no debe permitirse el acceso a las solicitudes presentadas por parte de personas no autorizadas. El uso de herramientas de solicitud en línea facilita enormemente esta labor.

#### **Organización de la labor del órgano decisorio**

Esto abarca desde la preparación de reuniones (físicas o en línea) y la puesta a disposición de los miembros de los diferentes expedientes, hasta el registro de todas las decisiones y la redacción de las actas de las reuniones si corresponde. Es muy importante garantizar el registro de todos los detalles del proceso de toma de decisiones, como los votos individuales cuando corresponda y la abstención de los miembros que tengan un posible conflicto de intereses.

#### **Difusión de información y documentos relativos a la selección de proyectos**

Consiste, entre otras cosas, en la notificación a cada uno de los solicitantes, la publicación de resultados o actas de las reuniones del comité de selección, la garantía de la correcta conservación de la información (en papel o en formato electrónico, dependiendo de la normativa correspondiente) y del acceso a esta para fines de control y auditoría, incluso después del final del periodo de ejecución.

#### **Suministro de información y resolución de dudas**

Por ejemplo, sobre las convocatorias de proyectos, posibles solicitantes, promotores de proyectos y miembros del órgano decisorio, así como medios de comunicación y otras partes interesadas.

#### **Organización de apoyo para promotores de proyectos**

El GALP puede posibilitar la organización de asesoramiento individual u organizar reuniones y actividades de formación. Dependiendo de la cualificación, es posible que sea el mismo personal del GALP el que pueda proporcionar asesoramiento o formación a los promotores de los proyectos (o, si no, expertos contratados o voluntarios con experiencia).



### Organización de actos

Puede consistir en reuniones informativas sobre la estrategia local o dirigidas a posibles promotores de proyectos, actos promocionales, asistencia a festivales y ferias con información sobre la zona del GALP o sus productos, etc. Algunas de estas tareas pueden ser organizadas por organizaciones socias, aunque en general la organización de dichos actos puede ser una importante función del equipo del GALP. Esta labor también abarca la participación en actos para la creación de redes y para el fortalecimiento de capacidades organizados para los GALP por la red nacional, FARNET u otras organizaciones.

### Gestión de actividades de comunicación

La mayoría de los GALP disponen de un sitio web que debe gestionarse, muchos elaboran y difunden boletines informativos regulares. Puede consultarse más información sobre actividades de comunicación en el capítulo 4.

### Presentación de informes sobre actividades del GALP

Se espera que los GALP presenten informes sobre su trabajo (normalmente tanto informes descriptivos, como financieros) a la autoridad de gestión. Sin embargo, es posible que también quieran informar a la comunidad local acerca de las actividades que realiza el GALP y la utilización de la financiación que proporciona.

### Tareas generales de gestión

Como en la mayoría de las organizaciones, es habitual que los GALP necesiten ocuparse de la gestión general de su oficina, la contabilidad, la gestión de recursos humanos, la comunicación interna, etc.

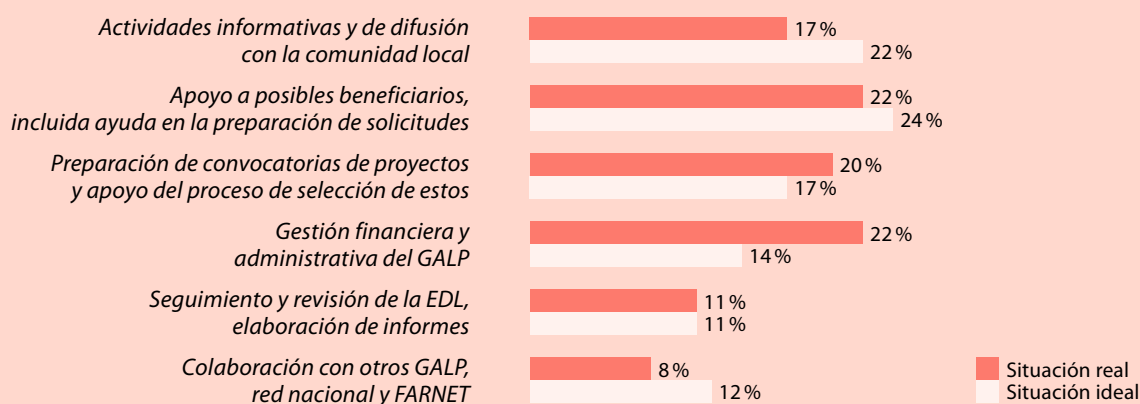
### Seguimiento y evaluación

Consúltese el [capítulo 5](#) para informarse en mayor detalle sobre el seguimiento y evaluación del trabajo del GALP y la ejecución de la estrategia.

La mayoría de los GALP tratarán de mantener un equilibrio entre los diferentes tipos de tareas y, en particular, tendrán como objetivo garantizar que las tareas administrativas no consuman un tiempo valioso que puede dedicarse a labores de difusión y apoyo a posibles beneficiarios. Para ello, el trabajo administrativo debe **organizarse bien y contar con procedimientos sencillos y eficaces**. Es posible que los GALP tengan que colaborar de forma estrecha con su autoridad de gestión a fin de garantizar mantener al mínimo los requisitos administrativos y evitar la duplicación de tareas.

El gráfico que aparece a continuación ilustra la cantidad de tiempo que los GALP encuestados han previsto dedicar a sus diferentes tareas, junto con la situación ideal según su opinión. En la mayoría de los casos, los GALP consideran que las labores administrativas les ocupan demasiado tiempo y no les permiten dedicarse lo suficiente a labores de difusión a la comunidad. Lo anterior pone de relieve la importancia de que la administración sea efectiva y sencilla en la mayor medida posible.

### Proporción estimada del tiempo dedicado por el GALP a diferentes tareas en comparación con la situación «ideal»



Fuente: Encuesta de FARNET a los GALP sobre sistemas de aplicación 2019

### Ejecución de proyectos propios

La oficina del GALP también podrá participar en la ejecución de aquellos proyectos en los que el **mismo GALP sea el beneficiario**, por ejemplo, proyectos de colaboración con otros GALP. Puede consistir en una amplia gama de actividades, como:

- > organización de intercambios y visitas de estudio
- > preparación y difusión de publicaciones
- > organización de conferencias, talleres, actos de aprendizaje entre iguales
- > realización de encuestas y estudios
- > entre otras muchas

La remuneración de los miembros del personal implicados en dichas tareas adicionales, que con frecuencia requieren un alto nivel de conocimientos técnicos, suele provenir **del presupuesto del proyecto correspondiente** y no del presupuesto general para costes de funcionamiento y dinamización.

## 3.2 ¿Cómo organizar el trabajo del GALP?

### GALP efectivos y transparentes

La gestión de algunos GALP corre a cargo de entidades públicas, otros GALP están constituidos como ONG o empresas sin ánimo de lucro. Sin embargo, todos los GALP participan en cierta forma en la entrega de financiación de la UE a agentes locales y, como tales, son **responsables de fondos públicos**, bien de forma directa (p. ej., costes de funcionamiento y dinamización) o indirecta (proyectos financiados).

*Es fundamental que los GALP se organicen para promover el uso eficaz y transparente de los fondos públicos*

Para ello, los GALP deben prestar especial atención a:

- ✓ Garantizar una buena **relación coste-eficacia** de todos los gastos, incluidos los costes vinculados al funcionamiento de la oficina, el transporte, las comunicaciones y la compra de bienes y servicios. Incluso aunque dichos gastos no requieran procedimientos de contratación pública, se considera una buena práctica, cuando sea posible, comparar las ofertas de varios proveedores de bienes y servicios.
- ✓ Tener en cuenta los principios de **responsabilidad social y medioambiental** en los gastos del GALP (comprar productos de origen local, contratar servicios prestados por organizaciones de economía social, priorizar el transporte inocuo para el clima, etc.)
- ✓ Respetar **calendarios y plazos**: esto significa no solo la presentación dentro de plazo de reclamaciones de pago e informes a la autoridad de gestión, sino también la asignación de tiempo suficiente para elaborar y presentar solicitudes, la distribución de invitaciones a reuniones y actos con la antelación adecuada, etc.
- ✓ Garantizar la **transparencia** de todas las decisiones del GALP sobre fondos públicos, no solo aquellas relacionadas con la selección de proyectos, sino también las concernientes a la contratación de empleados del GALP o la compra de equipo de oficina.
- ✓ Mantener la **documentación en orden** y llevar un registro de todas las decisiones, incluido un registro de auditoría donde se muestre de forma clara la conexión entre todas las operaciones financieras y las correspondientes decisiones, facturas y otros documentos.
- ✓ Garantizar la **accesibilidad** de las personas clave del equipo del GALP (incluida información clara sobre horarios en que pueden ponerse en contacto con ellas por teléfono o en persona) y disponibilidad del personal correspondiente para atender las consultas de los agentes locales, autoridades responsables de programas, auditores y medios de comunicación, entre otros.

### GALP con concepción ascendente basados en asociaciones

No todas las tareas que se indican en el apartado 4.1 tienen que ser realizadas por el personal del GALP. Una importante característica del DLP es su carácter asociativo que nace en las bases, para el cual es necesaria la implicación de diferentes partes interesadas de la comunidad que pueden contribuir a lograr cambios en la zona.

*La implicación de partes interesadas locales no debe limitarse a la ejecución de proyectos, sino también tener lugar en la propia labor del GALP.*

La especificidad del trabajo del GALP exige una combinación de la profesionalidad y la disponibilidad del personal remunerado y la aportación desinteresada de voluntarios que representan a organizaciones socias. Es importante buscar el **equilibrio adecuado entre el componente profesional y el voluntario**. Resulta fundamental mantener un flujo regular de información dentro del equipo del GALP, así como con otros socios. Asimismo, para que se pueda combinar sin contratiempos el trabajo del personal del GALP y las aportaciones voluntarias, todo el mundo debe tener claro:

- > Quién debe hacer qué
- > Quién es responsable de quién

También es importante que las tareas relacionadas con el trabajo del GALP se repartan entre distintos miembros. De esta forma se garantiza que **una base más amplia de partes interesadas asuma como propia la labor y se reparta la carga de trabajo**.

#### CONSEJO



Considere rotar determinadas funciones entre los socios y organizar «grupos de trabajo» reducidos que se encarguen de actividades o temas específicos.



#### Reflexione

- > ¿En qué tareas del GALP se implican con mayor frecuencia los socios? ¿Qué otras actividades pueden realizar los voluntarios?
- > ¿Está de acuerdo con que la eficacia y la transparencia pueden contribuir a generar confianza con la autoridad de gestión y las partes interesadas locales? ¿De qué otras formas se genera confianza?



#### Herramientas para la organización del GALP

- > **Herramientas de comunicación interna**, como boletines informativos internos, reuniones regulares (en línea y físicas), distribución de informes de visitas y notas sobre actos. Priorice la **regularidad** y la **simplicidad**.
- > **Acceso digital a documentos**. Al optar por herramientas en línea, priorice la **facilidad de uso** y la **seguridad** (frente a la pérdida accidental de datos o actos de pirateo o *phishing*...)
- > **Sistemas de gestión eficaces**, por ejemplo, para la gestión de proyectos, gestión del personal, gestión financiera, etc. La opción (y la decisión de si son totalmente necesarios) dependerá en gran medida del presupuesto del GALP, de la cantidad de personal y el grado de complejidad administrativa, aunque, como regla general, deben priorizarse las soluciones **probadas** que sean **aceptables** para los miembros del equipo.

## 4. Un GALP visible: comunicación de la labor y los resultados del GALP



Es fundamental garantizar la comunicación efectiva y profesional de la labor del GALP y los beneficios que aporta al territorio. Contribuye a implicar a la población local en el trabajo del GALP y a promover y apoyar las actividades que llevan a cabo los distintos beneficiarios, así como a animar a otros promotores de proyectos a coadyuvar al desarrollo del territorio con proyectos innovadores. Asimismo, desempeña una función destacada en que se tenga en cuenta al sector pesquero y otras partes interesadas, así como en la generación del apoyo político necesario para la continuación de financiación pública destinada al programa.

Prácticamente todas las actividades del GALP, desde la dinamización hasta la publicación de convocatorias de proyectos, pasando por el aprovechamiento de los resultados de evaluación, requieren métodos específicos de comunicación. Los GALP deben estudiar y planificar dichas actividades con gran detenimiento, lo que puede implicar el uso de una empresa de comunicaciones profesionales cuando el personal del GALP no disponga de tiempo o experiencia para hacerlo de forma eficaz.

La comunicación debe ser constante y multidireccional, informando a las principales partes interesadas y el público en general de forma regular sobre las oportunidades y los resultados del GALP y garantizando el uso de vías de retroinformación para recopilar información sobre cómo puede mejorarse la labor del GALP.

Una buena comunicación requiere de un **planteamiento estratégico, objetivos definidos, mensajes claros, contenido adaptado a grupos objetivo y recursos adecuados!**

### 4.1 Un planteamiento estratégico

Con «planteamiento estratégico» nos referimos a que **la comunicación debe ser parte integrante de la estrategia del GALP y el plan de acción**. Desde la misma fase de diseño de la estrategia de desarrollo local y planificación del trabajo del GALP es importante tener en cuenta:

- ✓ Qué debe comunicarse (mensajes clave)
- ✓ Con quién debe comunicarse el GALP (público objetivo)
- ✓ Por qué (objetivos)
- ✓ Cómo se comunicará el GALP (qué canales debe utilizar)
- ✓ Cuándo (para lograr la máxima repercusión)

Resulta esencial incorporar actividades de comunicación en la labor del GALP durante todo el periodo de ejecución. Dos condiciones fundamentales para el éxito son **frecuencia** y **regularidad**: deben tenerse en cuenta de forma constante medidas como la actualización regular del sitio web, la presencia en los medios de comunicación pertinentes y la participación en actos y actividades de comunicación organizados por los socios.

*Las redes sociales le permiten llegar, inspirar e implicar a su público objetivo. Sin embargo, debe atraer tráfico a su sitio web, no sustituirlo.*

Otro elemento esencial del planteamiento estratégico es la **garantía de que todo el personal y los miembros del GALP se impliquen en las iniciativas de comunicación**. Incluso aunque el GALP contrate a un encargado de las comunicaciones, el director y el presidente del grupo deben adoptar un papel activo en el diseño y ejecución de las actividades de comunicación, asegurándose de que todos los aspectos de la vida de su comunidad pesquera se aborden desde la perspectiva de la comunicación. Otros miembros del GALP pueden ejercer de «multiplicadores», utilizando sus propias cuentas de redes sociales para intensificar los mensajes del GALP a través de diferentes plataformas.

Al desarrollar el contenido de sus actividades de comunicación no se debe olvidar de **mostrar proyectos** apoyados por los GALP, en especial sus resultados. Asegúrese de proporcionar información atractiva para atraer a su público: datos y logros impactantes, imágenes llamativas y, si es posible, gráficos y tablas. No se olvide del poder que tienen las historias contadas por las personas: si un proyecto ha mejorado la vida de la gente, ¡cuenta su historia! De esta forma no solo se demuestra la forma en la que se utilizan los fondos públicos asignados al GALP, sino que, lo que es más importante, sirve de inspiración y anima a otras personas a presentar nuevos proyectos. Además, se ayuda a los beneficiarios a promover sus iniciativas y a crear vínculos.

CONSEJO



Establezca las comunicaciones como punto habitual del orden del día de las reuniones de la junta del GALP.

## 4.2 Contenido adaptado a grupos objetivo

El DLP, por naturaleza, tiene como objetivo implicar y movilizar a una amplia gama de grupos a los que resulta complicado llegar. Por ello, las comunicaciones deben adaptarse a cada uno de estos grupos y dependerá del **fin de las comunicaciones y las acciones resultantes**, por ejemplo:

- ✓ Asistencia a un acto
- ✓ Aportación de ideas
- ✓ Mejora de conocimientos
- ✓ Presentación de proyectos
- ✓ Manifestación de comentarios y opiniones

Cuando los GALP diseñen sus actividades de comunicación, deben pensar en cada uno de los principales grupos de partes interesadas, los mensajes que desean que trasciendan y la información que mejor pueda sustentar dichos mensajes. Asimismo, los GALP pueden considerar la mejor forma de llegar a diferentes grupos con los mensajes e información que sean más importantes para ellos. A continuación se muestran algunos ejemplos de grupos y posibles objetivos y vías de comunicación.

Público objetivo	Comunicación	Canal
Pescadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oportunidad para proponer mejoras en la zona</li> <li>&gt; Mostrar proyectos financiados para pescadores locales</li> <li>&gt; Oportunidades de financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Radio</li> <li>&gt; Reuniones en el puerto</li> <li>&gt; Redes sociales</li> <li>&gt; Visitas individuales</li> </ul>
Empresas de acuicultura	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oportunidades de establecimiento de conexiones con otros agentes del sector</li> <li>&gt; Oportunidades de financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Actos locales</li> <li>&gt; Correo electrónico, teléfono</li> <li>&gt; Sitio web</li> </ul>
Jóvenes, incluidos recién titulados universitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Oportunidad para proponer mejoras en la zona</li> <li>&gt; Mostrar empresas de reciente creación y otras iniciativas llevadas a cabo por jóvenes</li> <li>&gt; Oportunidades de financiación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Redes sociales</li> <li>&gt; Sitio web</li> </ul>
Investigadores relacionados con el entorno marino	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Nuevas necesidades de I+D, por ejemplo, para abordar retos medioambientales vinculados a la pesca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Prensa escrita</li> <li>&gt; Redes sociales</li> <li>&gt; Sitio web</li> </ul>
Público en general	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Informar al público de la visión del GALP para la zona</li> <li>&gt; Concienciar sobre determinados temas, como la función de los pescadores en la zona</li> <li>&gt; Promover el trabajo del GALP y los resultados de los proyectos financiados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Medios de comunicación locales</li> <li>&gt; Carteles</li> <li>&gt; Sitio web</li> <li>&gt; Ferias locales</li> <li>&gt; Reuniones comunitarias</li> </ul>

Los GALP deben tratar de usar tanto **canales de comunicación directos** (los que controlan ellos mismos, como redes sociales, reuniones, sitios web, *podcasts*, etc.), como **canales indirectos** (cuando dependen de otros para comunicar sus historias, por ejemplo, artículos de prensa y cobertura de radio y televisión). A fin de lograr cobertura en canales indirectos, es importante entender el tipo de historias que desean publicar los distintos medios y adaptar la historia del GALP para adecuarse a sus intereses.

#### CONSEJO



Realice un seguimiento de los correos electrónicos que envíe con llamadas telefónicas para averiguar si los medios de comunicación asociados hablarán de su historia y proporcionar más información al respecto.



#### Ejemplo: *Podcasts* para mostrar proyectos locales innovadores

La empresa francesa **Eureka 21** se creó para promover buenas prácticas europeas en desarrollo sostenible, por ejemplo, a través de un blog sobre buenas prácticas, visitas de estudio, formación y evaluaciones comparativas. Desde abril de 2021, en asociación con la emisora de radio independiente centrada en asuntos europeos **eu! radio**, ofrece una serie de **podcasts** de tres minutos de duración donde presenta proyectos de desarrollo local innovadores y creativos.

## Sitios web

La mayoría de los GALP disponen de un sitio web, donde el **contenido** y la **estructura** deben también elaborarse desde la perspectiva de diferentes grupos de partes interesadas. En vez de considerar los sitios web planos y genéricos, considere qué puede aportar el entorno local en lo que respecta a colores, imágenes y características de diseño. ¿Qué elementos estéticos reflejarán realmente la especificidad del GALP?

Algunos sitios web de los GALP se centran principalmente en comunicarse con posibles promotores de proyectos y pueden usar términos muy técnicos al informar de convocatorias de proyectos. Sin embargo, aunque es importante ofrecer información sobre convocatorias de proyectos y ello contribuye a la transparencia de las operaciones de los GALP, estos pueden comunicarse con muchas otras partes interesadas además de los posibles promotores. Además de los aspectos más técnicos, puede resultar de utilidad añadir visualizaciones resumidas para que la información más importante pueda verse rápidamente. Las citas y los cuadros de texto pueden ayudar a entender más fácilmente la información más técnica.

Otros grupos objetivo pueden estar más interesados en entrevistas e historias de habitantes locales, noticias sobre el sector pesquero del lugar, historias de zonas de otros GALP e información breve y fácilmente entendible sobre cuestiones políticas (UE, nacional, regional...), etc.

### CONSEJO



Incluya enlaces en las publicaciones en redes sociales para llevar a visitantes a su sitio web y añada una línea en las páginas web invitando al lector a seguirle en sus plataformas de redes sociales.

## Ejemplos de GALP: contenido del sitio web

La **estructura del sitio web** del **GALP Tri Mora** (Croacia) es clara y sencilla y ofrece información de interés para la comunidad local. Por ejemplo, sobre las versiones más recientes de **instrumentos jurídicos importantes para el sector pesquero** o un anuncio sobre la **iniciativa de la red de GAL croata** para recabar ayudas para las zonas afectadas por el terremoto de diciembre de 2020.

El **GALP vasco** (España) ofrece información sobre la **etiqueta de calidad regional de sus anchoas** e invita a las partes interesadas a un **acto de presentación de un proyecto específico** financiado por el GALP.

El GALP **Friuli Venezia Giulia** (Italia) difunde publicaciones recientes de FARNET a través de su sitio web. Por ejemplo, la **Revista FARNET** o los resultados de la **encuesta sobre algas**, ofreciendo en cada caso un breve resumen para animar a los lectores a hacer clic en las respectivas informaciones.

## Comunicaciones internas

También es de gran importancia la comunicación regular dentro de la oficina del GALP y con los socios del grupo, cuyas necesidades en cuanto a contenido y canales son muy diferentes de las de otros grupos de partes interesadas.

Las personas implicadas de forma más directa en el trabajo del GALP desean a menudo más detalles sobre los resultados conseguidos y es posible que quieran entender no solo los éxitos, sino también los obstáculos y problemas que han surgido durante la aplicación de la estrategia. Plantéese la posibilidad de elaborar un breve **boletín informativo interno** para distribuirlo entre ellas. No tiene que ser muy detallado, pero puede contribuir a ahorrar tiempo en reuniones y resolver algunas dudas. Para los colegas muy ocupados, puede resultar especialmente útil si se incorporan titulares llamativos, una lista breve del contenido o una sección con los «aspectos más destacados» en los boletines informativos.





## Reflexione

- > Escoja un público objetivo y escriba tres preguntas que es posible que quieran formular sobre las actividades y los logros de su GALP. ¿Qué actividades de comunicación pueden dar respuesta a dichas preguntas?



## Toolbox – Communications

- > **Canales de comunicación directos**, como redes sociales, vídeos, *podcasts*, sitios web, blogs, reuniones y actos. Para que su efectividad sea mayor, identifique mensajes clave que deben comunicarse, objetivos, público objetivo y la repercusión que desea conseguir.
- > **Canales de comunicación indirectos**, por ejemplo, comunicados de prensa, artículos de prensa, cobertura de radio y televisión. Recuerde adaptar su discurso a los intereses del público objetivo.
- > Las **herramientas de desarrollo de contenidos** dependerán en gran medida del canal utilizado y las expectativas de su público objetivo. Asegúrese de adaptarse al canal, por ejemplo, los clips de vídeo breves son más adecuados para redes sociales y los de mayor duración para YouTube; las publicaciones de Twitter deben atraer la atención, por lo que es aconsejable utilizar una imagen con el texto que redacte. Se debe alentar a la generación de contenido por parte de los usuarios, en consonancia con el carácter participativo del DLP.
- > Las **herramientas de visualización** son perfectas para transformar datos o información compleja en imágenes fáciles de entender. Permiten comunicar una gran cantidad de información con mayor rapidez que el texto y pueden resultar de utilidad para públicos plurilingües. Existen muchas herramientas en línea gratuitas que pueden ayudarle a crear imágenes impactantes, como [Tableau Public](#) (que también ofrece [consejos útiles sobre imágenes](#)), [Canva](#) y [Google Charts](#). Las herramientas como Datawrapper le permiten transformar los datos de los proyectos en mapas interactivos. Puede consultar más consejos sobre visualización de datos [aquí](#).
- > **Herramientas para realizar un seguimiento y medir los resultados de comunicación**, como estadísticas de visitantes, encuestas a usuarios, herramientas para manifestar opiniones, etc. La Comisión Europea ha publicado unas herramientas para ayudar a diseñar y evaluar comunicaciones, como conferencias, sitios web y actividades en redes sociales (véase la página 20 del documento, [aquí](#)).



Consúltense ideas sobre planificación de actividades informativas y de comunicación en el capítulo 4.4. de la [Guía n.º 20 de FARNET: Futuras estrategias para zonas de pesca](#).

## 5. Un GALP que aprende: vigilar y adaptar el trabajo del GALP



Cuando el GALP comienza a recibir y seleccionar proyectos y se inicia la ejecución de estos, es importante realizar un seguimiento de forma regular. De esta forma, el GALP puede vigilar si los fondos se destinan a prioridades establecidas en su estrategia, si los mecanismos de aplicación son eficaces y si los proyectos están teniendo los resultados esperados. Una parte importante de dicho seguimiento es controlar el trabajo del GALP. ¿En qué medida son eficaces las actividades con respecto a alentar a las partes interesadas a presentar proyectos? ¿Los promotores de proyectos están recibiendo la información y el apoyo que necesitan? ¿Los grupos de partes interesadas tienen conocimiento del GALP y la visión de este para la zona?

### 5.1 ¿Qué queremos saber sobre el trabajo del GALP y por qué?

Realizar un seguimiento de los éxitos y fracasos del trabajo del GALP puede tener varios objetivos:

- ✓ **Mejorar el rendimiento** analizando las prácticas y entendiendo lo que funciona, lo que no y lo que puede hacerse mejor.
- ✓ **Justificar el uso de financiación pública:** Demostrar que los contribuyentes nacionales y europeos reciben el máximo valor de los fondos asignados a costes de funcionamiento y dinamización de los GALP.
- ✓ Una organización que aprende también puede ayudar a **fortalecer las capacidades de los empleados del GALP.**

Cuando el GALP implanta un sistema de análisis de su trabajo, suele tratar de abarcar parte o la totalidad de los siguientes elementos:

- ✓ **Actividades de dinamización y difusión:** animar a grupos a los que resulta difícil llegar a solicitar financiación, crear vínculos entre las partes interesadas, asesoramiento y apoyo a los promotores de proyectos.
- ✓ Proceso de **solicitud y selección de proyectos:** facilitar el acceso a financiación por parte de grupos objetivo clave, asegurarse de que los procedimientos de selección sean claros y transparentes y racionalizar la toma de decisiones.
- ✓ Eficacia **administrativa y financiera**, entre lo que cabe destacar la organización del trabajo de oficina, la gestión de recursos humanos, la gestión del tiempo, la presentación de la documentación correcta (sin errores) a las autoridades correspondientes.
- ✓ Actividades de **comunicación.** Se refieren a la visibilidad del GALP en la zona (cuántas personas conocen su existencia, intensidad de la cobertura de medios), su reputación con las partes interesadas locales y la capacidad de difundir información sobre las posibilidades de financiación.



#### Ejemplo de GALP: opinión de personas que no han recibido ayuda

El GAL SEPPRA (Finlandia) realizó una encuesta para evaluar el nivel de conocimiento de la población local sobre el GAL y su estrategia. De los seis lugares que participaron en la encuesta, se decidió incluir a tres que no tenían proyectos del GALP con el objetivo de entender los motivos de tal circunstancia.

El GALP debe decidir si puede evaluar su rendimiento en cada uno de los ámbitos anteriores mediante una **autoevaluación** o con **ayuda externa**. La contratación de asesores externos puede proporcionar una opinión objetiva, aunque su coste puede ser elevado y en ocasiones es necesario aportar una amplia información para que los expertos entiendan realmente la labor de los GALP. Por tanto, puede ser de utilidad implicar a directores de otros GALP en la evaluación del trabajo propio (revisión entre pares).

### Ejemplos de GALP: revisión entre pares

El GALP **Marennes-Oléron** (Francia) forma parte de un grupo de tres GALP cuyos directores utilizan el método de recabar «otras perspectivas». Utilizan una tabla donde se recogen los siguientes temas:

1. **Organización general** del GALP.
2. Organización de la **junta de selección** del GALP.
3. **Sistemas de apoyo** a promotores de proyectos.
4. **Dinamización** de programas/ comunicaciones.
5. Seguimiento de la **EDL**.

Cuando los tres directores cumplimentan los cinco apartados de la tabla, organizan una reunión para comparar sus prácticas, debatir y extraer conclusiones.

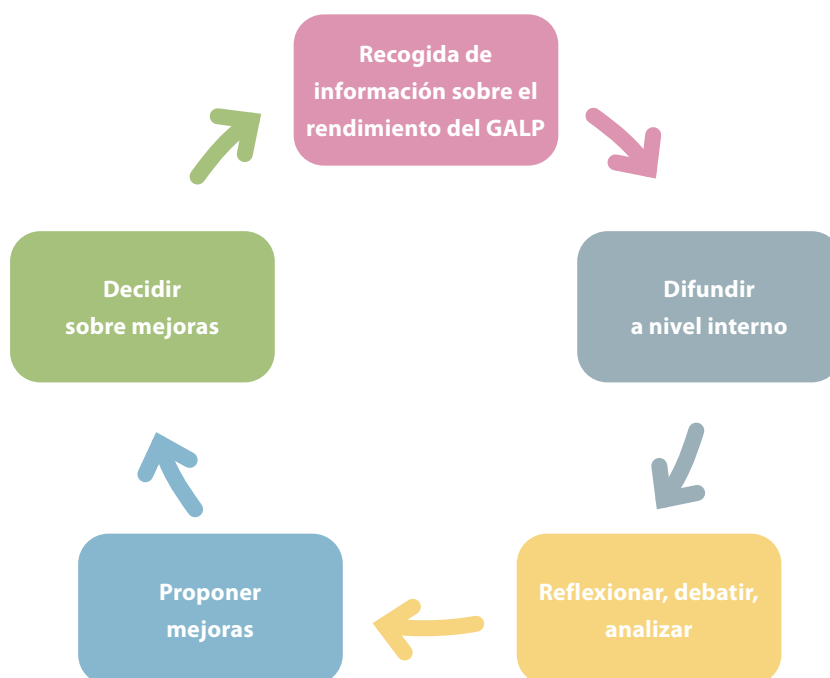
### Reflexione

- > ¿Cómo mediría el éxito de sus actividades para promover la colaboración entre las partes interesadas?  
¿Por el número de participantes? ¿Por el número de actividades de seguimiento? , etc..

## 5.2 Utilización de los conocimientos

La recopilación de opiniones y el análisis del trabajo de su GALP no constituye toda la labor que debe realizarse, lo importante es utilizar dichos conocimientos **para mejorar sus operaciones**. Es decir, la recogida de información sobre el rendimiento del GALP sería solo el primer paso del proceso.

Será importante difundir dicha información dentro del equipo del GALP (miembros de la junta y empleados), reflexionar sobre ella y elaborar propuestas de mejora. En algunos casos, para lograr mejoras será necesaria la decisión de la asamblea general del GALP, o de la autoridad de gestión si se trata de modificaciones importantes, por ejemplo, en los criterios de selección de proyectos que se recogen en la estrategia. Tras la incorporación de modificaciones, es necesario analizar cómo funciona el nuevo sistema, por lo que se trata de un proceso cíclico:



La fase de **reflexión** es muy importante, por lo que debe dotarse de tiempo suficiente. Es posible que prefiera recurrir a un coordinador experimentado para que se encargue del proceso a fin de asegurarse de que todos los participantes puedan expresar sus ideas libremente. Esté abierto a una amplia gama de sugerencias de mejora (quizá en la modalidad de tormenta de ideas) antes de ir reduciéndolas a las más realistas y que no impliquen costes excesivos.



### Ejemplo de GALP: reflexionar sobre resultados de evaluación

Al final del periodo 2007-2013 el GAL LEADER Oberallgäu (Alemania) realizó una amplia encuesta a todos sus miembros y la dirección y, posteriormente, organizó un taller con un evaluador externo para analizar los resultados.

Los resultados del seguimiento del trabajo del GALP también pueden utilizarse para informar a las autoridades correspondientes (por ejemplo, a la organización encargada del funcionamiento del GALP o a la autoridad de gestión).

## Ejemplo de GALP: informar a la autoridad de gestión sobre el trabajo del GALP

Para informar a la autoridad de gestión, los GALP finlandeses utilizan un modelo que contiene un apartado donde se recogen **las opiniones de los beneficiarios** con respecto a la evaluación del apoyo recibido. En caso necesario, los GALP deben explicar cómo tienen en cuenta dichos comentarios (lo que se ha modificado en el trabajo del GALP).

### Reflexione

- > ¿Cuáles son los tres mensajes más importantes sobre las operaciones de su GALP que ha averiguado a través de la labor de seguimiento y que le gustaría transmitir a su junta o asamblea general?



### Herramientas para el seguimiento del trabajo del GALP

- > **Encuestas:** pueden utilizarse con grupos objetivo grandes, p. ej., habitantes de la zona, pescadores, solicitantes y resultan especialmente útiles para recopilar información cuantitativa.
- > **Entrevistas:** pueden ser en persona o por teléfono o Internet, resultan útiles con grupos objetivo pequeños o medianos y pueden recopilarse datos cuantitativos y cualitativos.
- > **Reuniones de grupos de discusión:** son una forma de entrevistas en grupo que permiten la interacción entre encuestados y pueden ser útiles para obtener información cualitativa en profundidad.
- > **Formularios de evaluación de actos:** suelen distribuirse a los participantes después de los actos para conocer su reacción y pueden servir además para recabar sugerencias de mejora más amplias.
- > **Herramientas entre pares,** como auditorías entre pares o los procedimientos para recabar «otras perspectivas» descritos anteriormente.



La **Guía n.º 15 de FARNET: Evaluación del DLP. Manual para los GAL y los GALP** contiene información útil sobre evaluación de estrategias de desarrollo local, aunque también sobre la labor de los GALP, incluidos ejemplos de herramientas como revisiones entre pares y «círculos de aprendizaje» entre GAL.

## 6. Un GALP capaz: recursos y destrezas



En los capítulos anteriores se ha analizado una amplia lista de tareas que debe realizar un GALP para asegurarse de la aplicación satisfactoria de la estrategia local. Sin embargo, **¿qué recursos necesita el GALP para llevarlas a cabo?**

Todas las organizaciones necesitan recursos humanos, técnicos y financieros para realizar su trabajo. A fin de poder funcionar de forma efectiva, los GALP necesitan un espacio adecuado de oficina y reunión, sistemas y equipos de TI fiables, una cuenta bancaria, etc., pero el principal recurso que marcará la diferencia es el **equipo del GALP**: el personal, los miembros de la junta y el resto de personas implicadas en la labor del GALP.

*Un GALP vale lo que las personas que se encargan de su funcionamiento: invierta en contratar a las personas adecuadas; invierta en su formación; asegúrese de implicar e invertir en los socios adecuados.*

### 6.1 El personal del GALP

El impulso, la creatividad y la experiencia del personal del GALP es fundamental para lograr el éxito de la estrategia de desarrollo local. Asimismo, debe dotársele de recursos suficientes para garantizar que pueda abordar la amplia gama de tareas que implica el funcionamiento de un GALP, entre lo que cabe destacar la difusión y las relaciones con las principales partes interesadas, la organización del proceso de solicitud de proyectos y el apoyo del trabajo del órgano de selección, actividades administrativas y de comunicación, así como el seguimiento y la evaluación de sus actividades y resultados.

Dependiendo de la zona del GALP y el presupuesto disponible, dichas tareas requieren una gran dedicación por parte del personal y una amplia gama de conocimientos y destrezas. A continuación se indican una serie de recomendaciones.

## Personal del GALP: conocimientos y destrezas

### CONOCIMIENTOS

- › Experiencia en desarrollo territorial sostenible
- › Conocimientos del sector pesquero, acuícola o de ambos
- › Conocimiento de la zona y sus principales partes interesadas
- › Experiencia en el apoyo a proyectos y desarrollo empresarial
- › Conocimiento de las normas y la legislación relevantes
- › Experiencia y capacidad para gestionar fondos públicos (incluidos fondos de la UE)

### DESTREZAS

- › Habilidades de comunicación, establecimiento de contactos y trabajo en equipo excelentes: capacidad para escuchar de forma objetiva, entender y generar confianza con diferentes grupos de interés
- › Dinámico, accesible y comprometido con lograr un cambio
- › Liderazgo y capacidad para motivar a otros
- › Imaginación, creatividad y flexibilidad
- › Dominio de otros idiomas para facilitar el intercambio transnacional
- › Conocimientos de TI actualizados
- › Permiso de conducción y movilidad

Para un nuevo GALP que está comenzando su andadura puede que no resulte fácil encontrar a personas del lugar con toda la cualificación indicada, en particular debido al limitado presupuesto para personal que tienen la mayoría de los GALP, por lo que es importante planificar un **desarrollo de capacidades** intensivo en una fase temprana. Para organizaciones experimentadas, cuyo personal ya ha desarrollado la mayoría de las destrezas indicadas, el principal reto es asegurarse de que se queden en la zona y continúen trabajando para el GALP. Es importante considerar distintas formas de motivación para dichos empleados: no solo financiera, sino también con respecto a ventajas y prestaciones, como reconocimiento, jornada de trabajo flexible u oportunidades de desarrollo personal.

En lo que respecta al tiempo del personal, la mayoría de los GALP cuentan con equipos relativamente pequeños, compuestos por una media de dos personas.<sup>4</sup> Sin embargo, puede no ser suficiente. Durante un seminario de FARNET para GALP de Europa sudoccidental en 2014, los grupos de trabajo formados trataron de estimar el tiempo del personal (en equivalentes a tiempo completo, ETC) que sería necesario para las diferentes tareas en una **situación ideal**:

Dinamización y movilización comunitaria	0.5 ETC
Apoyo al desarrollo de proyectos	0.5 ETC
Procedimientos de análisis y selección de proyectos	0.5 ETC
Establecimiento de contactos y cooperación	0.3 ETC
Comunicación	0.3 ETC
Seguimiento y evaluación	0.2 ETC
Gestión y coordinación	0.2 ETC
Administración	0.5 ETC
<b>Total</b>	<b>3 ETC</b>

Esta dotación de personal puede no ser realista para muchos GALP con presupuestos bajos, en cuyo caso puede ser necesario externalizar determinadas tareas (p. ej., determinadas tareas de comunicación o evaluación) o depender del trabajo voluntario de los miembros del GALP para determinadas actividades (p. ej., establecimiento de contactos).

#### CONSEJO



Una convocatoria abierta de proyectos puede ahorrar tiempo de administración dedicado a preparar convocatorias anuales. También puede permitir al personal del GALP gestionar el flujo de proyectos en el tiempo.



#### Reflexione

- > ¿Cuáles son las principales formas de desarrollo de capacidades del personal de su GALP? ¿Cursos de formación, mentoría, visitas de estudio a otras organizaciones?

4 En una encuesta de GALP realizada por FARNET en 2019, la media de empleados por GALP era de dos (de 0,5 equivalentes a tiempo completo en Dinamarca y Reino Unido a cinco empleados en Italia, Portugal y Rumanía).



## 6.2 Miembros del GALP y otros voluntarios

Los miembros de la junta del GALP se encargan de impulsar la estrategia de desarrollo local y desempeñan una labor fundamental como embajadores del GALP y expertos en sus respectivos sectores. Los miembros de la junta son **responsables de la toma de decisiones** con respecto a proyectos seleccionados para el apoyo financiero y, por tanto, deben ser muy conscientes de los objetivos del GALP y su nivel de representación de la comunidad local. También pueden realizar valiosas aportaciones a la labor del GALP otros voluntarios, como expertos en TI, contables o periodistas jubilados.

*Los miembros del GALP pueden contribuir a los objetivos de la estrategia de desarrollo local dedicando tiempo y esfuerzo a su puesta en práctica.*

La implicación de los miembros del GALP y otros voluntarios en el trabajo continuo de este permite **contar con conocimientos y destrezas adicionales, así como reforzar el carácter participativo que parte desde las bases del DLP**. También puede movilizar capacidades, por ejemplo, mediante el apoyo de un empleado del ayuntamiento local o una asociación de pesca que pueda colaborar en la organización de una reunión local o en la comunicación con grupos de partes interesadas específicos en nombre del GALP.

A partir de conversaciones mantenidas con los GALP, se han recabado sugerencias de cualidades deseables entre sus miembros, las cuales se recogen a continuación.

### Miembros del GALP: destrezas y recursos

#### Fundamental

- › Disponibilidad y compromiso
- › Experiencia y reconocimiento dentro del sector pesquero o acuícola local
- › Representatividad e influencia en diferentes sectores de la comunidad local
- › Capacidad para comunicar en la comunidad los objetivos y oportunidades que ofrece el GALP y fomentar el diálogo y el intercambio

#### Ideal

- › Amplia gama de experiencia, destrezas y conocimientos relevantes
- › Equilibrio entre hombres y mujeres, jóvenes y veteranos
- › Neutralidad política
- › Mente abierta, curiosidad y perspectiva integral
- › Conocimiento del territorio
- › Actitud participativa y capacidad para colaborar con otras personas

El número de miembros de la junta del GALP es muy variable, aunque suele ser entre 10 y 20 personas. También existe una **gran diferencia entre el tiempo de que disponen los miembros de los distintos GALP**: algunas personas pueden dedicar 1 o 2 días al mes para participar en distintas actividades, mientras que otras solo podrán reservar algunos días al año.

Por tanto, para la planificación del trabajo del GALP será importante tener en cuenta la aportación de los miembros del GALP, otros representantes (p. ej., empleados) del GALP, socios o voluntarios que ayudan en su labor. En este sentido, se podría tratar de realizar una estimación de su implicación, por ejemplo:

Tarea	Número estimado de personas implicadas	Tiempo estimado
Dirección estratégica, planificación, seguimiento, adaptación	15 (junta del GALP)	3 días/persona/año
Difusión a la comunidad, promoción de la estrategia, fomento de la participación	20 (junta del GALP, otros socios y voluntarios)	3 días/persona/año
Selección de proyectos; análisis de documentación y reuniones	15 (junta del GALP u órgano decisorio)	6 días/persona/año
Comunicación e información	25 (junta del GALP, otros socios y voluntarios)	2 días/persona/año
Reuniones, visitas, actos, representación	40 (junta del GALP, otros socios y voluntarios)	1 día/persona/año

Lo importante es que los miembros del GALP **sean realistas con respecto al tiempo necesario** para determinadas tareas y garanticen la distribución efectiva de la carga de trabajo entre sus miembros, según su cualificación, conocimientos y tiempo disponible.

 **Reflexione**

- > ¿Dispone su GALP de todas las destrezas necesarias? En caso negativo, ¿cómo pueden conseguirse en el futuro? ¿Puede formar a su equipo? ¿Necesita otros socios con destrezas adicionales?