



**COMISIÓN EUROPEA**  
Dirección General de Pesca y Asuntos Marítimos

Política Estructural

## **HERRAMIENTAS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL EJE 4 DEL FEP<sup>1</sup>**

**Es importante que tenga en cuenta que las siguientes fichas son modelos generales. No deben ser consideradas como perfectos o finalizados ejemplos. Cada Estado miembro debería adaptarlas a sus propias y específicas circunstancias, añadiendo o suprimiendo aquellos elementos que considere apropiado.**

### **Parte 1. Herramientas para las autoridades nacionales y regionales**

- Ficha 1.1. Declaración de interés para la primera fase de creación de capacidades
- Ficha 1.2. Criterios de evaluación para la declaración de interés
- Ficha 1.3. Modelo de formulario de inscripción para la convocatoria pública de propuestas
- Ficha 1.4. Criterios de evaluación
- Ficha 1.5. Formación y seminarios informativos para los actores locales

### **Parte 2. Herramientas para los actores locales**

- Ficha 2.1. Tareas para realizar durante la primera fase de creación de capacidades
- Ficha 2.2. Cómo llevar a cabo una estrategia y un diagnóstico participativos para la zona local
- Ficha 2.3. Cómo crear la asociación local

---

<sup>1</sup> Este documento de trabajo ha sido elaborado en colaboración con Paul Soto, Yves Champetier y Jean-Charles Lollier como contribución a la conferencia sobre herramientas para la puesta en marcha del eje 4 del FEP, celebrada el 18 y 19 de febrero de 2008 en Marsella (Francia).

## 1.2. DECLARACIÓN DE INTERÉS

### Criterios de evaluación

<b>Criterio 1: Pertinencia de la zona</b>	<b>Puntuación 0-2</b>	<b>Justificación de la puntuación</b>
¿Cuál es la pertinencia de la zona respecto de las prioridades territoriales del Estado miembro dentro del Programa Operativo?		
¿Cuál es el peso de las actividades pesqueras? ¿Se ve afectada la zona de manera significativa por los cambios en el sector pesquero?		
¿Es suficientemente coherente la zona en términos de identidad, geografía y actividades económicas?		
¿Tendrá suficiente masa crítica en cuanto a su población y sus recursos? ¿Hay algún riesgo de que sea demasiado grande en cuanto a población y/o dimensión geográfica para la futura estrategia y eventual presupuesto?		
¿Es homogénea la zona? En caso afirmativo, ¿es lo suficientemente compacta y homogénea para organizar una estrategia coherente e implicar a la población?		
Si la zona no es homogénea, ¿tiene suficientes puntos en común para implementar una eficaz estrategia de desarrollo ascendente?		
<b>Puntuación de la pertinencia de la zona</b>	<b>Sobre</b>	
<b>Criterio 2: Pertinencia de la estrategia</b>		
¿Se refleja de forma clara en la manifestación de interés la naturaleza del problema y los principales retos de la zona?		
¿Se refleja en la manifestación de interés la opinión de los principales actores de las comunidades pesqueras y otros interlocutores?		
En el caso de puertos de grandes dimensiones, ¿engloba la propuesta los intereses de todos los pescadores (incluidas los artesanales)?		
<b>Puntuación de la coherencia</b>	<b>Puntuación sobre 10</b>	
<b>Criterio 3: Calidad de las acciones propuestas para la fase de creación de capacidades</b>		
¿Son apropiadas y consistentes con los objetivos y resultados previstos las actividades propuestas en la fase de creación de capacidades?		
¿Es claro y viable este plan de acción?		

¿Hay suficientes acciones para el establecimiento de canales de comunicación, confianza, motivación y la creación de capacidades?		
<b>Puntuación de la calidad de los resultados</b>	<b>Sobre</b>	
<b>Criterio 4: Calidad de la asociación y del socio principal</b>		
¿Están implicados los principales actores y organizaciones que podrían afectar al éxito de la estrategia de desarrollo local?		
¿Está correctamente representada la comunidad pesquera en esta primera fase?		
¿Tienen suficiente experiencia en la gestión de proyectos el solicitante y los socios?		
¿Son capaces el solicitante y los socios de obtener los conocimientos técnicos especializados que se necesitan?		
¿Es suficiente la capacidad de gestión (incluido personal, equipo y habilidad para gestionar el presupuesto de la acción) del solicitante y los socios?		
¿Hay suficientes acuerdos de cofinanciación para cubrir la primera fase de creación de capacidades?		
<b>Puntuación de la sociedad</b>	<b>Sobre</b>	
<b>Puntuación final</b>	<b>Sobre</b>	

## Ficha 1.3. Modelo de formulario de inscripción para la convocatoria pública de propuestas

### Fondo Europeo de la Pesca 2007-2013

*Para completar por el socio administrativo principal:*

Socio administrativo principal (institución y localidad)

Zona de pesca propuesta

Nombre del grupo local


*Para completar por la autoridad de gestión:*

Código	
Recibido (fecha)	
Aprobado (fecha)	

*Formulario para rellenar y enviar de vuelta por e-mail a:*

xxxxxx

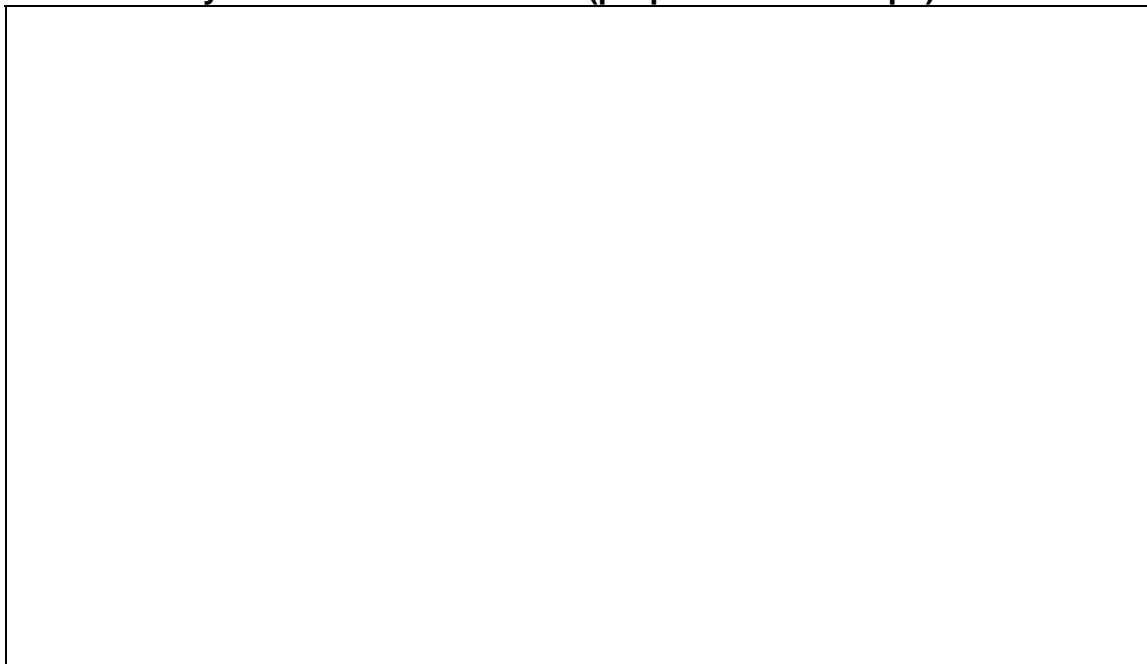
## Resumen de los puntos principales de la solicitud<sup>2</sup> y de todo el estudio del grupo local

### 1. El territorio:

#### Síntesis estadística de la zona

Dimensión	
Municipios implicados	
Número de habitantes	
Densidad de población	
Cambio en la población (últimos 10 años)	
Tasa de dependencia (- 15 + 65 /total)	
Empleo total de la zona	
Tasas de empleo y desempleo	
Empleo en el sector pesquero	
% respecto del empleo total % sectores primario, secundario y terciario	

#### Coherencia y masa crítica de la zona (proporcione un mapa)



<sup>2</sup> El solicitante deberá enviar un informe que contenga una descripción más detallada del territorio, la estrategia, el plan de acción y toda la información necesaria para juzgar el potencial de la asociación.

## **2. La estrategia**

**El punto de partida: fortalezas y debilidades y principales retos de la zona pesquera (1 página)**

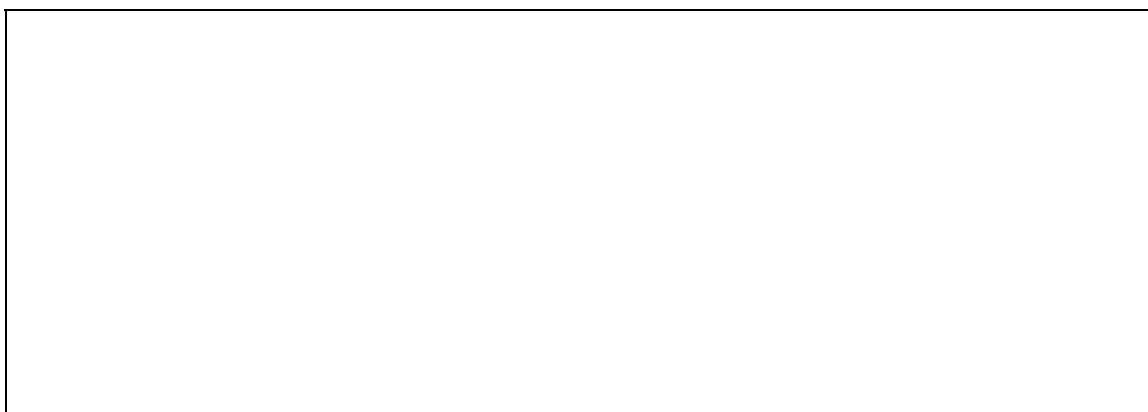
**Presentación de la estrategia de desarrollo local (Describa las prioridades y objetivos principales, su importancia relativa y cómo responden a los retos antes citados; alrededor de 1 página.)**

**Resultados previstos (1 página)**

**¿Quién ha participado en la preparación de la estrategia y el plan de acción? ¿De qué manera han participado? (alrededor de 1 página)**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

**Sostenibilidad y viabilidad económica de los resultados**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

**Impacto y sostenibilidad ambiental**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to the question above.

## Efecto en la integración social y de género

--

## Complementariedad con otras intervenciones en la zona

Otras intervenciones públicas de importancia en la zona	¿Cuáles son las complementariedades con el plan de acción local del eje 4?	¿De qué manera se relaciona esta asociación del eje 4 con las demás asociaciones locales?	Observaciones
Otros ejes del FEP			
Otras iniciativas de la UE (p. ej., LEADER)			
Otras políticas territoriales nacionales			

## Primeras ideas para la cooperación y el trabajo en red

--



### 3. El plan de acción: medidas principales (en €)

	Medidas cofinanciables	Gasto total	%	Financiación del eje 4	Otra financiación pública	Financiación privada
(a)	Fortalecimiento de la competitividad de las zonas de pesca;					
(b)	Reestructuración y reconducción de las actividades económicas, en particular fomentando el ecoturismo, siempre que dichas acciones no deriven en un aumento del esfuerzo pesquero;		0,00 %			
(c)	Diversificación de actividades mediante el fomento del empleo múltiple para pescadores a través de la creación de puestos de trabajo fuera del sector pesquero;		0,00 %			
(d)	Aumento del valor añadido de los productos pesqueros;		0,00 %			
(e)	Apoyo a la pesca artesanal y a los servicios e infraestructuras relacionados con el turismo para el beneficio de las pequeñas comunidades pesqueras;		0,00 %			
(f)	Protección del medioambiente de las zonas de pesca para conservar su atractivo, regenerando y desarrollando caseríos y pueblos costeros con actividad pesquera y protegiendo y mejorando el patrimonio natural y arquitectónico;		0,00 %			
(g)	Reestablecimiento del potencial productivo del sector pesquero cuando se ve perjudicado por catástrofes naturales o industriales;		0,00 %			
(h)	Fomento de la cooperación interregional y transnacional entre los grupos de las zonas de pesca, principalmente mediante el trabajo en red y la difusión de buenas prácticas;		0,00 %			
(i)	Adquisición de habilidades y facilitación de la preparación de la estrategia de desarrollo local;		0,00 %			
(j)	Contribución a los costes de funcionamiento de los grupos.		0,00 %			
	<b>TOTAL</b>					

Esta presentación deberá estar en consonancia con el programa operativo nacional.

**Presentación del plan financiero por años (en €)**

	<b>Medidas cofinanciables</b>	<b>Coste total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>...</b>
(a)	<b>Fortalecimiento de la competitividad de las zonas de pesca;</b>				
(b)	<b>Reestructuración y reconducción de las actividades económicas, en particular fomentando el ecoturismo, siempre que dichas acciones no deriven en un aumento del esfuerzo pesquero;</b>				
(c)	<b>Diversificación de actividades mediante el fomento del empleo múltiple para pescadores a través de la creación de puestos de trabajo fuera del sector pesquero;</b>				
(d)	<b>Aumento del valor añadido de los productos pesqueros;</b>				
(e)	<b>Apoyo a la pesca artesanal y a los servicios e infraestructuras relacionados con el turismo para el beneficio de las pequeñas comunidades pesqueras;</b>				
(f)	<b>Protección del medioambiente en las zonas de pesca para conservar su atractivo, regenerando y desarrollando caseríos y pueblos costeros con actividad pesquera y protegiendo y mejorando el patrimonio natural y arquitectónico;</b>				
(g)	<b>Reestablecimiento del potencial productivo del sector pesquero cuando se ve perjudicado por catástrofes naturales o industriales;</b>				
(h)	<b>Fomento de la cooperación interregional y transnacional entre los grupos de las zonas de pesca, principalmente mediante el trabajo en red y la difusión de buenas prácticas;</b>				
(i)	<b>Adquisición de habilidades y facilitación de la preparación de la estrategia de desarrollo local;</b>				
(j)	<b>Contribución a los costes de funcionamiento de los grupos.</b>				
	<b>TOTAL</b>				

**Plantilla para la presentación de las principales acciones indicativas de cada medida**

	<b>Nombre de la acción</b>
<b>Medida c)</b>	<b>c.1: Creación de productos de ecoturismo relacionados con la pesca</b>
<b>Objetivos principales</b>	
<b>Descripción del contenido de la acción propuesta</b>	
<b>Beneficiarios a los que va dirigida</b>	
<b>Resultados previstos</b>	
<b>Tipo de gastos cofinanciables</b>	
<b>Gastos previstos</b>	
<b>Intensidad de la ayuda pública (%)</b>	
<b>Procedimiento y criterios de selección</b>	

En algunos países se exige un plan de financiación más detallado para cada acción, pero se trata de una cuestión de equilibrio entre flexibilidad y la necesidad de tener información suficiente para juzgar la propuesta

**FINANCIACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN 1**

	Año 1	Año 2	Año 3	...	
<b>Financiación total</b>					100%
<b>Financiación del eje 4</b>					x%
<b>Otra financiación pública</b>					
<b>Financiación privada</b>					

#### 4. El grupo local

Socios	Nombre de la organización	Tipo de organización	Responsabilidad particular en el grupo local	% de representación en el órgano de toma de decisiones
Socio administrativo principal				
Representantes del sector pesquero 1/ 2/ 3/				
Representantes de otros socios privados 1/ 2/ 3/				
Representantes de otros socios públicos 1/ 2/ 3/				

#### Representatividad en relación con la estructura socioeconómica de la zona

#### Experiencia de los principales socios en el sector pesquero y el desarrollo territorial (personal cualificado, actividades previas...)

**Capacidad administrativa (cualificación del personal responsable de la administración y el control financiero)**

**Solvencia financiera (recursos financieros gestionados, compromiso para proporcionar cofinanciación...)**

**Los procedimientos de trabajo y toma de decisiones (requisitos para ser socios, derechos y obligaciones de los socios, procedimientos de toma de decisiones, grupos de trabajo, contribuciones financieras, prácticas contables...)**

**Las prácticas para el fomento y la selección de proyectos (información de la población, convocatoria de concursos, criterios de selección, comités de selección, certificado de gastos, pagos...)**

--

### **Información detallada sobre el socio administrativo PRINCIPAL**

#### **SOCIO ADMINISTRATIVO PRINCIPAL**

Institución		
Persona de contacto		
C.I.F.		
Régimen jurídico		
Dirección		
Código postal		
Ciudad		
Región		
País		
Teléfono		
Fax		
E-mail		
Organismo de certificación		

*Coordinador del proyecto dentro del socio administrativo principal (o en otra institución)*

Nombre		
Institución		
Dirección		
País		
Teléfono (oficina)		(móvil) <input type="text"/>

Fax

E-mail

*Presidente del Grupo Local*

Nombre

Cargo y/o  
institución

Dirección

País

Teléfono  
(oficina)

(móvil)

Fax

E-mail

### Información bancaria

Nombre y dirección de la entidad bancaria del socio administrativo principal

Nombre de la cuenta

IBAN (Número Internacional de Cuenta Bancaria) [código swift, código bancario, etc.]

Referencia interna

Si procede

### Certificación

Por la presente certifico que, según mi leal saber y entender, la información contenida en esta solicitud es completa y fidedigna.

Firma:

Nombre (mayúsculas):


Cargo:

Fecha:



***Texto de la carta de compromiso tipo de un socio administrativo principal***

Papel de carta con el membrete oficial

*Dirección del socio principal*

Sra. o Sr.

*Ministerio de Pesca*

*Fecha*

*Estimada/o Sra. o Sr. (director/a)*

*El... se propone para ser el socio administrativo principal para la gestión del plan de acción local en el marco de trabajo del eje 4 del FEP.*

*El problema específico que nos gustaría tratar en nuestra zona es AAAAA. Estamos seguros de que trabajando en el marco del eje 4 seremos capaces de enfrentarnos a estos problemas de una manera más eficaz. Así pues, hemos creado un grupo local compuesto por agentes locales clave que llevará a cabo nuestro plan de acción local empleando los conocimientos especializados y la experiencia generados por nuestro trabajo conjunto.*

*Para ello, también nos comprometemos formalmente a participar en la cofinanciación de nuestro plan de acción del eje 4 contribuyendo con una cantidad de... euros.*

Cordialmente,

Persona con autoridad para firmar por el socio administrativo principal

## ***Texto de la carta de compromiso tipo de otros socios***

Papel de carta con el membrete oficial

*Dirección del socio*

*Sra. o Sr.*

*Ministerio de Pesca*

*Estimada/o Sra. o Sr. (director/a)*

*Somos socios del grupo local que se encarga de la implementación de un plan de acción dentro del marco de trabajo del eje 4, que será gestionado por...*

*El problema específico que nos gustaría tratar en nuestra zona es AAAAA. Estamos seguros de que gracias al eje 4 seremos capaces de enfrentarnos a estos problemas de una manera más eficaz. Así pues, hemos creado un grupo local compuesto por agentes locales clave que llevará a cabo nuestro plan de acción local empleando los conocimientos especializados y la experiencia generados por nuestro trabajo conjunto.*

*Para ello, también nos comprometemos formalmente a participar en la cofinanciación de nuestro plan de acción del eje 4 contribuyendo con una cantidad de... euros.*

Cordialmente,

Persona con autoridad para firmar por el socio

Sello del socio



## Ficha 1.4. SELECCIÓN FINAL DE LOS GRUPOS LOCALES DEL EJE 4

### Criterios de selección

Criterio 1: Pertinencia de la zona	Puntuación 0-2	Justificación de la puntuación
¿Cuál es la pertinencia de la zona respecto de las prioridades territoriales del Estado miembro dentro del Programa Operativo?		
¿Cuál es el peso de las actividades pesqueras? ¿Se ve afectada la zona de manera considerable por los cambios en el sector pesquero?		
¿Es suficientemente coherente la zona en términos de identidad, geografía y actividades económicas?		
¿Tendrá suficiente masa crítica en cuanto a su población y sus recursos? ¿Hay algún riesgo de que sea demasiado grande en cuanto a población y/o dimensión geográfica para la futura estrategia y eventual presupuesto?		
¿Es homogénea la zona? En caso afirmativo, ¿es lo suficientemente compacta y homogénea para organizar una estrategia coherente e implicar a la población?		
Si la zona no es homogénea, ¿tiene suficientes puntos en común para implementar una eficaz estrategia de desarrollo ascendente?		
<b>Puntuación de la pertinencia de la zona</b>	<b>Sobre</b>	
<b>Criterio 2: Pertinencia de la estrategia</b>		
¿Tiene en cuenta el análisis de fortalezas y debilidades (DAFO) las oportunidades, amenazas, retos y necesidades a largo plazo de la zona?		
¿Es de calidad la información de apoyo sobre los cambios fundamentales en la pesca, los principales sectores económicos, el medioambiente y la composición social de la zona?		
¿Aparecen definidos de manera clara y manifiesta los retos que abordan el proyecto, los objetivos y los efectos previstos (resultados)?		
¿Recoge este análisis la opinión de los principales actores de las comunidades pesqueras y de otros interlocutores? ¿De qué manera han participado en el diseño del plan?		
¿Tiene en cuenta la estrategia los principales conflictos de intereses entre las diferentes actividades sobre el uso del suelo y otros recursos?		
¿Es sostenible esta estrategia en tanto en cuanto los actores privados y públicos se han comprometido a desarrollarla a largo plazo? ¿Se han evaluado de manera realista los riesgos de fracaso y las condiciones de éxito?		
¿Se ha tenido suficientemente en cuenta el efecto que puede tener en el medioambiente?		
¿Incluye y analiza la estrategia los problemas de integración social y de género?		
¿Existen métodos y sistemas de coordinación que garanticen una sinergia con otros ejes del FEP e instrumentos de la comunidad o políticas territoriales nacionales para obtener el máximo impulso para la zona?		

¿Son pertinentes para la zona las propuestas de cooperación y trabajo en red?		
<b>Puntuación de la coherencia</b>	<b>Puntuación</b>	
	<b>Sobre 10</b>	
<b>Criterio 3: Calidad del plan de acción</b>		
¿Es lógica la distribución del presupuesto entre las medidas y las acciones? ¿Es un reflejo de la estrategia local?		
¿Son suficientes las medidas y los recursos que se les asignan para alcanzar las prioridades y objetivos de la estrategia?		
¿Es suficiente (p. ej., porcentaje de los costes totales) el presupuesto dedicado a la gestión y coordinación de tareas?		
¿Hay bastantes acuerdos para la cofinanciación de la estrategia?		
¿Existe un equilibrio adecuado entre los proyectos públicos y privados?		
<b>Puntuación de la calidad de los resultados</b>	<b>Sobre</b>	
<b>Criterio 4: Calidad de la asociación y del socio principal</b>		
¿Son los órganos de toma de decisiones del grupo local una representación adecuada de la estructura socioeconómica de la zona?		
¿Está debidamente representada en el grupo local la comunidad pesquera en toda su diversidad?		
En caso de que la asociación sea una organización ya existente, ¿se han tomado las medidas necesarias para garantizar una representación equilibrada de los intereses pesqueros en los procesos de toma de decisiones?		
¿Se han definido claramente los papeles, responsabilidades, derechos y tareas de cada socio? ¿Se ha presentado suficiente documentación de apoyo que así lo acredite?		
¿Posee el grupo las capacidades administrativas y financieras necesarias para implementar y gestionar el plan de acción?		
¿Posee el grupo las capacidades necesarias para proporcionar ayuda técnica a los proyectos previstos en la estrategia?		
¿Posee el grupo el personal necesario para animar el territorio y fomentar tanto los proyectos individuales como colectivos?		
¿Se han previsto los procedimientos necesarios para monitorizar y evaluar los resultados?		
¿Son transparentes, justos y están bien definidos los procedimientos de fomento y selección de proyectos?		
<b>Puntuación de la asociación</b>	<b>Sobre</b>	
<b>Puntuación final</b>	<b>Sobre</b>	

## Ficha 1.5. Seminarios informativos y de formación para actores locales

**Documento elaborado por la Administración francesa para la atención de zonas dependientes de la pesca**

**Usted es un actor local que trabaja en zonas costeras** y pretende, junto con un grupo de actores de su zona, entregar una solicitud para la futura convocatoria de proyectos englobados en el eje 4 del FEP, con vistas a presentar una estrategia de desarrollo local que implique a todos los actores de la comunidad pesquera.

**Nuestra intención es proporcionar apoyo a su iniciativa mediante una serie de seminarios organizados a nivel local**, que tendrán lugar en los próximos meses. A fin de que nuestro apoyo sea lo más eficaz posible, a continuación encontrará un cuestionario que nos será de gran ayuda para saber más sobre usted y determinar sus expectativas.

### SABER MÁS SOBRE USTED

-----  
**1. Identificación (Por favor, anote sus datos de contacto, a qué se dedica y a quién representa en tanto que actor local.)**

Apellidos .....  
Nombre .....  
Cargos .....  
Dirección .....  
Código postal .....  
Ciudad .....  
Teléfono .....  
E-mail .....

Nombre de la estructura o grupo de actores a los que representará o para los que trabaja:  
.....  
.....

Sectores de actividad de competencia que le corresponden:  
.....  
.....  
.....

Si el ámbito de trabajo de sus actividades va más allá de las zonas costeras (ámbito nacional, regional o en sectores afectados de manera indirecta), por favor, especifique de qué manera quiere participar en estos seminarios (ayuda para las solicitudes, interés en la iniciativa, posible apoyo que podría proporcionar, o para su propia información, etc.):  
.....  
.....

**Descripción de los motivos que le llevaron a interesarse por estas iniciativas del FEP (por favor, especifique en unas pocas líneas los detalles que quiera darnos al respecto, los cuales pueden estar relacionados directamente con una zona geográfica, un sector de actividad, asuntos medioambientales, aportaciones universitarias o de investigación, etc.)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**2. ¿Se encuentra su zona en el ámbito de aplicación del eje 4 del FEP? Si es así, por favor, indique, en la medida de lo posible, las características principales de la zona (características sociodemográficas, fronteras, económicas, etc.).**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Ha encontrado o trabaja ya con otros actores sobre estos asuntos. En caso de que así sea, podría nombrar a la persona especializada en la materia con la que podríamos contactar para tratar dichos asuntos (si puede ser, con sus detalles de contacto, aunque no sean todos). Cuando proceda, usted será el responsable de movilizar a dichos actores en fases posteriores:**

Estructura	Apellidos - nombre	Papel - Actividades	Detalles de contacto	Observaciones

**DETERMINAR SUS EXPECTATIVAS Y NECESIDADES**

-----

Con el fin de adaptar el apoyo que ofrecemos en forma de seminarios a sus necesidades, le pediríamos que, por favor, sea tan amable de señalar, por orden de importancia, los temas que le resulten más útiles de entre los que aparecen a continuación.

<b>Temas</b>	<b>Muy importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Innecesario</b>	<b>Observaciones</b>
Memoria de los conceptos de desarrollo local y la manera en que se conectan con los problemas con que se encuentra la industria de la pesca y la acuicultura				
Conocimiento de los actores locales				
Conocimiento de los actores de la comunidad de pesca y acuicultura				
Acuerdos para la implantación del eje 4 del FEP y sus medidas territoriales				
Presentación de las demás fuentes de financiación y articulación con otros fondos y programas de la UE				
Elaboración de un diagnóstico de la zona (análisis de las fortalezas/debilidades, oportunidades/amenazas) y de una estrategia				
Elaboración del plan financiero y de desarrollo				
Implicación de los actores: creación de un grupo FEP				
Cómo opera el grupo FEP				
Seguimiento y evaluación de la estrategia propuesta				
Aspectos jurídicos y financieros de la creación del grupo y preparación de la solicitud				
Mejor conocimiento del FEP y de las diversas posibilidades que ofrece				
Los diferentes actores implicados en el proceso en todos los ámbitos (desde el local hasta el europeo). ¿Quién hace qué?				
Testimonios de experiencias similares: ejemplos concretos de la comunidad pesquera u otras y posiblemente de su zona				

*Por favor, marque las casillas pertinentes.*

**En cuanto al método, le gustaría:**

- Una simple reunión informativa\*
- Formación para redactar un borrador de la solicitud \*
- Una reunión para localizar a potenciales actores y ayudar a formalizar futuros contactos
- Un debate entre actores sobre la(s) solicitud(es) identificada(s) localmente\*

\* Las diferentes opciones no se excluyen unas a otras (por favor, indique, por orden de prioridad, la opción deseada 1-2-3, o elimine, cuando proceda, las opciones que considere innecesarias).

**En cuanto al formato de los seminarios, cree que (borre las que proceda):**

- debería limitarse únicamente a los actores locales \*
- debería ampliarse para incluir a todos los actores afectados (nivel de regiones, ayuntamientos, etc.) \*
- la duración debería ser de **un día, un día y medio, dos días** (elimine lo que proceda).

**OTRAS OBSERVACIONES Y COMENTARIOS**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN. DEBE REENVIAR ESTE FORMULARIO POR CORREO ELECTRÓNICO O FAX A LA ATENCIÓN DE XXXXX**

***(Si no dispone de una versión electrónica de este formulario, no tiene más que solicitarla para que se la enviemos.)***



**Parte 1. Herramientas para las autoridades nacionales y regionales**

**Ficha 1.1. Plantilla para la solicitud de declaración de interés para la fase de creación de capacidades**

**Fondo Europeo de Pesca 2007-2013**

**Declaración de interés para la fase de creación de capacidades del eje 4**

*Para rellenar por el Socio Principal:*

Socio principal (*institución y localidad*)

Propuesta de territorio

Nombre de la posible asociación


*Para rellenar por la Autoridad Gestora:*

Número de proyecto ( <i>número de serie/código</i> )	
Recibido ( <i>fecha</i> )	
Aprobado ( <i>fecha</i> )	

*Formulario que se debe rellenar y enviar de vuelta por e-mail a:*

XXXXXX

## Síntesis del proyecto

**Descripción resumida y actualizada de la zona** (máx. 100 palabras)

**El territorio:** Número de habitantes. Extensión física. Número de municipios. Actividades principales.

**El problema o desafío:** Importancia y papel de la pesca. Enumere los desafíos o problemas clave de la zona.

### Asociación

Instituciones socias	Tipo de organización	Nombre y función del representante	Telf.	e-mail	Dirección
1 (Socio principal)					
2					
3					
4					
5					

### Coste del proyecto (en €)

Financiación del eje 4	
Financiación nacional, regional o de otro tipo	
<b>TOTAL</b>	

**PRESENTACIÓN del proyecto**

***Situación de partida y desafíos a los que se enfrenta la zona (1 página)***

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the 'Situación de partida y desafíos a los que se enfrenta la zona' section of the project presentation.

**Resultados previstos (1/2 página)**

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to write the 'Resultados previstos' section of the project presentation.

### Programa de trabajo<sup>3</sup>

Objetivo	Título de la acción Acción	Descripción de las actividades, componentes, medios	Mes de comienzo 1-6	Mes de fin	Socio responsable	Coste
Creación del grupo local	Reuniones de los grupos de dirección	3 grupos de dirección durante los seis meses en 3 lugares diferentes	1	6	Socio principal	
Apoyo	Asesoramiento de equipo o externo	Contratar a un equipo de una o dos personas	1	6		
Sensibilización/información/	Información pública	3 reuniones de información pública de unas 100 personas	2	6		
Sensibilización/información/	Información pública	Herramientas de comunicación: folleto, panfletos, etc.	2	6		
Preparación del plan de actividades	Reuniones de los grupos de trabajo temáticos	5 grupos de trabajo temáticos / 3 reuniones para cada uno / 10 personas en cada grupo de trabajo: 2 reuniones territoriales conjuntas	3	4		
<b>COSTE TOTAL</b>						

<sup>3</sup> El listado y el calendario son ficticios, indicativos y no exhaustivos. La tabla, una vez completada, debe copiarse dentro de la hoja de cálculo de Excel del presupuesto. Se añade una columna extra para las estimaciones presupuestarias de cada línea de acción, que debe ser coherente con las demás previsiones presupuestarias.

## ***La experiencia del Socio Principal***

Experiencia del socio principal con el problema que se va a tratar	
Experiencia del socio principal en la gestión de proyectos europeos	
Experiencia del equipo del socio principal en apoyar la preparación del plan de acción	
Experiencia trabajando con cualquiera de estos socios	

## ***Previsiones para cada socio***

Socio 1	
Análisis específico de la situación y los desafíos de la zona de pesca	
Previsiones específicas en relación con el eje 4	

Socio 2	
Análisis específico de la situación y los desafíos de la zona de pesca	
Previsiones específicas en relación con el eje 4	

Socio 3	
Análisis específico de la situación y los desafíos de la zona de pesca	
Previsiones específicas en relación con el eje 4	

Socio 4	
Análisis específico de la situación y los desafíos de la zona de pesca	
Previsiones específicas en relación con el eje 4	

## Información bancaria

Nombre y dirección de la entidad bancaria del Socio Principal

--

Nombre de la cuenta

--

IBAN (Número Internacional de Cuenta Bancaria) [código swift, código bancario, etc.]

--

Referencia interna

Si procede
------------

## Información detallada sobre el socio PRINCIPAL

### SOCIO PRINCIPAL

Institución	
Persona de contacto	
CIF	
Régimen jurídico	
Dirección	
Código postal	
Ciudad	
Región	
País	
Teléfono	

Fax	
E-mail	
Organismo de certificación	

*Coordinador del proyecto dentro del socio principal*

Nombre		
Institución		
Dirección		
País		
Teléfono (oficina)	(móvil)	
Fax		
E-mail		
Persona de contacto		

## Certificación

Por la presente certifico que, según mi leal saber y entender, la información contenida en esta solicitud es completa y fidedigna.

Firma:	
Nombre (mayúsculas):	
Puesto:	
Fecha:	

Firma (director financiero):	
Nombre (mayúsculas):	



Puesto:

Fecha:

## ***Texto de la carta de compromiso tipo para un socio principal***

Papel de carta con el membrete oficial

*Dirección del socio principal*

Sra. o Sr.

*Ministerio de Pesca*

*Fecha*

*Estimada/o Sra. o Sr. (director/a)*

*El... se propone para ser el Socio Principal para la preparación de un plan de acción local en el marco de trabajo del eje 4 del FEP.*

*El problema específico que nos gustaría tratar en nuestra zona es AAAAA. Estamos seguros de que trabajando en el marco del eje 4 seremos capaces de enfrentarnos a estos problemas de una manera más eficaz. De este modo, si nuestra proposición sale adelante, nos comprometemos a crear un grupo local compuesto por agentes locales clave que trabajarán para definir y llevar a cabo un plan de acción local empleando los conocimientos especializados y la experiencia generados por nuestro trabajo conjunto.*

*Para ello, también nos comprometemos formalmente a conseguir los fondos necesarios para cofinanciar el eje 4, que en la primera fase se estima que asciendan a ZZZZ €, los cuales serán financiados por...*

*Cordialmente,*

Persona con autoridad para firmar por el socio principal

## ***Texto de la carta de compromiso tipo para otros socios***

Papel de carta con el membrete oficial

*Dirección del socio*

*Sra. o Sr.*

*Ministerio de Pesca*

*Estimada/o Sra. o Sr. (director/a)*

*Nos gustaría participar como socios en la preparación de un plan de acción dentro del marco de trabajo del eje 4, llevado a cabo por...*

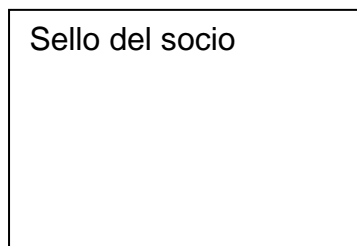
*El problema específico que nos gustaría tratar en nuestra zona es AAAAA. Estamos seguros de que gracias al eje 4 seremos capaces de enfrentarnos a estos problemas de una manera más eficaz. De este modo, si nuestra proposición sale adelante, nos comprometemos a participar de manera activa en el grupo local del eje 4, que trabajará para definir y llevar a cabo un plan de acción local empleando los conocimientos especializados y la experiencia generados por nuestro trabajo conjunto.*

*Para ello, también nos comprometemos formalmente a conseguir los fondos necesarios para cofinanciar el eje 4. En la primera fase nuestro apoyo financiero será de ..... euros.*

*Cordialmente,*

Persona con autoridad para firmar por el socio

Sello del socio



## **Parte 2. Herramientas para los actores locales**

## **Ficha 2.1. Tareas para realizar durante la primera fase de creación de capacidades**

*Este apartado introductorio sirve como mero recordatorio de los principales hitos de la primera fase de creación de capacidades para nuevos grupos que quieran poner en marcha una estrategia de desarrollo local. Las tareas más importantes son el desarrollo de una estrategia y un diagnóstico participativos y la creación de una asociación local, pero se tratarán más a fondo en los dos apartados siguientes.*

1. Organizar un grupo de dirección informal y preliminar de los actores interesados. Reunirse para hablar de los objetivos, la estrategia global del eje 4, quién debería implicarse y los posibles límites del territorio. Redactar una lista de cosas por hacer (personas por contactar) y un calendario. Asignar tareas. Comenzar.
2. Una persona o grupo debería encargarse de ponerse en contacto con las autoridades, hacerse cargo del programa y saber exactamente qué es posible.
3. Comprobar y garantizar la financiación para la fase de creación de capacidades. Calcular que se necesitarán aproximadamente dos trabajadores o consultores experimentados a tiempo completo durante un periodo de seis meses, además de una gran cantidad de reuniones y voluntariado.
4. Ponerse en contacto y conseguir la implicación de los principales interlocutores y líderes de opinión. Explicar por qué es una buena oportunidad y tratar de conseguir que haya una mayoría a favor de embarcarse en el proceso.
5. Promocionar y celebrar una primera reunión pública. Contratar al equipo que hará el trabajo. Poner en marcha el proceso de desarrollo de la estrategia y el diagnóstico participativos tal y como se describe en los dos apartados siguientes. Garantizar una buena comunicación con las personas de la zona a lo largo del proceso.
6. Utilizar el proceso de desarrollo de la estrategia para localizar y movilizar a los principales interlocutores que compondrán la asociación. La estrategia detallada, el plan y la asociación deben avanzar en paralelo. A veces es mejor no formalizar la asociación antes de decidir qué y dónde se va a hacer.
7. Habrá un periodo muy intenso de reuniones de pueblos e interlocutores que podrían prolongarse hasta altas horas de la noche durante muchos meses. Será necesario superar rivalidades históricas y llegar a un acuerdo sobre el plan y la composición de la asociación.
8. Es necesario transformar la amplia estrategia en un plan de actividades detallado que cumpla todos los criterios del programa de financiación. Lo mismo ocurre con la asociación.
9. Se presenta el programa y, tras lo que parece una eternidad, se aprueba la financiación. Entonces, lo que para algunos era un mero debate teórico se convierte ahora en una realidad. La asociación se hace responsable de decisiones que

afectarán a considerables recursos públicos y privados. Se toma la primera decisión. Comienza el verdadero trabajo. Poco a poco, las cosas empiezan a cambiar.

## **Ficha 2.2. Cómo llevar a cabo una estrategia y un diagnóstico participativos para la zona de pesca local**

*Como es obvio, no existe una forma única de llevar a cabo un diagnóstico local participativo y desarrollar una estrategia territorial ascendente. Ambos dependen en gran medida de las condiciones locales, las características y experiencia de cada zona y de los interlocutores locales, así como del régimen institucional de cada país y de su tradición en cuanto al desarrollo local.*

*No obstante, en los comienzos de LEADER II, el Observatorio LEADER Europeo dedicó una cantidad significativa de tiempo a analizar ciertas herramientas para las estrategias y diagnósticos participativos, los cuales se citan más abajo. Desde ese periodo, muchos programas como EQUAL, URBACT e INTERREG han adoptado elementos de la Gestión del Ciclo del Proyecto y el Enfoque-Marco Lógico, que posee la ventaja de unir una serie de herramientas en un marco de trabajo más coherente y conceptual para la gestión de programas y proyectos de manera que satisfagan las necesidades de las zonas locales.*

*Del mismo modo, también sería importante aprender de la reciente e intensa experiencia en la creación de capacidades locales de aquellos Estados miembros que se acaban de unir a la UE, aunque por desgracia todavía no ha habido la oportunidad de comparar y compartir de forma sistemática lecciones, herramientas y métodos.*

*Así pues, los puntos siguientes deberían verse como una serie de sugerencias o «pistas» a las que los territorios pueden recurrir para dar forma a sus propios enfoques, y no como instrucciones que hay que seguir al pie de la letra.*

### **Objetivos:**

- Reunir unos conocimientos compartidos de los principales problemas y necesidades de una zona de pesca local.
- Llegar a un acuerdo sobre la manera en que esto afecta a diferentes grupos, en especial a comunidades pesqueras locales y a diferentes partes del territorio.
- Realizar una estimación colectiva de las principales causas de dichos problemas, así como de los puntos fuertes y débiles de la zona para poder tratarlos.
- Concienciar sobre las oportunidades y amenazas exteriores más comunes.
- Elaborar una estrategia para alcanzar una visión compartida que pueda ser utilizada a modo de buque insignia para atraer a los actores internos y externos clave.

### **Puntos clave que se deben recordar**

El diagnóstico no tiene que ser una descripción pormenorizada y académica de una zona (muchos malos estudios contienen gruesos tomos con listas de fauna, flora, geología, sectores sociales, etc.) y la estrategia tampoco es una simple «lista de deseos» ni un envase nuevo de los últimos conceptos de desarrollo para conseguir fondos.

*Se trata de una herramienta colectiva para empezar a priorizar problemas, entender sus causas y movilizar a actores en torno a soluciones prometedoras.*

## Principales pasos

1. Creación de un grupo de dirección preliminar para coordinar el diagnóstico y la estrategia. Dicho grupo debe comenzar con al menos dos socios (por ejemplo, la comunidad pesquera local y una autoridad local) pero debería ir creciendo progresivamente e incluso terminar convirtiéndose en el grupo local.
2. Contratación de un equipo de una o dos personas, provenientes de la zona, una universidad, una agencia pública o una consultoría, para que lleven a cabo el diagnóstico. Tienen que demostrar experiencia y habilidades para la investigación, la facilitación y el desarrollo territorial. Se calcula alrededor de dos personas a tiempo completo durante seis meses (para todas las fases: diagnóstico y estrategia, plan de actividades, creación de la asociación). Puede que se necesiten más personas y tiempo en aquellas zonas que no tengan experiencia con procesos similares. Por otro lado, a las zonas y grupos experimentados les resultará más sencillo utilizar los recursos internos para aprovechar los éxitos del pasado.

Será necesario que durante todo el proceso haya una serie de reuniones y debates intensos con los distintos pueblos e interlocutores, lo cual requiere una gran cantidad de voluntariado y unas buenas habilidades de animación y facilitación. Incluso a las zonas con más experiencia les vendrá bien el apoyo de expertos cualificados para determinados momentos.

3. Llevar a cabo un escáner inicial de todas las fuentes secundarias. No se trata de repetir lo que ya se ha hecho, sino que lo importante es garantizar que se tengan en cuenta todos los planes y estrategias que existen para esa zona, así como que se utilicen los estudios y cálculos ya existentes cuando sean fiables.
4. Estructurar la información secundaria en apartados lógicos, que suelen cubrir: territorio y medio ambiente, transporte e infraestructuras, población y sociedad, mercado de trabajo y economía, gobierno y administración, etc. Además, conviene formular un conjunto de hipótesis para cada zona sobre los principales problemas y cambios que están teniendo lugar.
5. Entrevistar a unos cuantos interlocutores (proponemos un mínimo de 10) para recabar la información local sobre los principales problemas y oportunidades y localizar dónde hay acuerdo y dónde posibles conflictos. Esto también permite identificar a los líderes de opinión, ver quién está preparado para formar parte de los grupos de trabajo temáticos y descubrir posibles futuros socios del grupo local.
6. Primera reunión informativa pública que quizás tenga que celebrarse en varios pueblos o lugares de la zona. Lo que se pretende es informar a la mayor cantidad de gente posible de que se está llevando a cabo un diagnóstico local que se utilizará como base de un plan de acción y una estrategia locales para la zona de pesca y que se enviará a la autoridad competente para obtener financiación para la zona. En la reunión, se invitará a las personas a participar en grupos de trabajo temáticos y sectoriales. Es muy importante que durante todos los procesos reine una buena comunicación con las personas de la zona y se garantice así un alto nivel de participación de todos los posibles interlocutores.



7. Grupos de trabajo temáticos. Antes de la reunión pública, conviene identificar a personas que gocen de respeto en la comunidad para posibles directores o coordinadores de los grupos de trabajo. El objetivo es implicar a una amplia sección de población local motivada que tenga ideas. Asimismo, deberá prestarse especial atención para implicar a aquellos grupos que normalmente quedan excluidos.
8. Elección y número de temas. Esto varía según la zona, los recursos disponibles y la estrategia global del eje 4. Se puede tener, por ejemplo, un grupo de trabajo sobre la valorización de los productos pesqueros, la diversificación de las actividades de pesca, la protección del medio ambiente y el desarrollo del turismo relacionado con la pesca. También debería haber grupos de trabajo para mujeres y jóvenes. Igualmente, a veces se necesita hacer grupos más pequeños y emplear métodos que favorezcan la participación de personas que no están acostumbradas a trabajar en grupo. Por lo general, no debería haber más de diez personas por grupo y es recomendable que éstas infundan respeto y recurran a sus iguales. Además, podría ser de utilidad recibir apoyo exterior de expertos, que realicen presentaciones, mientras los participantes no dominen sus tareas.
9. Es recomendable celebrar un mínimo de dos o tres reuniones por grupo para llevar a cabo las siguientes tareas:
  10. Un análisis de los interlocutores. Puede ser muy útil llevar a cabo un análisis formal de los distintos interlocutores asociados a un tema en particular, sus intereses, capacidades y posibles proyectos. Existen varias técnicas para hacerlo (matriz de análisis de los interlocutores, matriz DAFO aplicada a grupos específicos, diagramas de Venn de relaciones, diagramas de araña de capacidad organizativa, etc.).
  11. Determinación colectiva de problemas, oportunidades y sus causas. El objetivo es aunar los diferentes puntos de vista de los interlocutores e intentar llegar a un acuerdo sobre los principales problemas, oportunidades y sus causas. Una vez más, existen varias técnicas para hacer esto: los participantes pueden recurrir a una matriz para indexar los enlaces entre las diferentes variables (factores) y elaborar así un árbol de problemas.
  12. Un análisis DAFO del tema o sector en cuestión. Esto revisará los puntos fuertes y débiles de, por ejemplo, el sector del turismo relacionado con la actividad pesquera en la zona y lo comparará con las oportunidades exteriores (cercanía a una gran ciudad) o amenazas (otros destinos más baratos o de mejor calidad, etc.). Una vez más, esto puede presentarse como una matriz o como un diagrama de araña.
  13. Un análisis de objetivos. Los problemas y situaciones negativas pueden reformularse como situaciones positivas que pueden ser perfectamente factibles. Asimismo, debe dejarse lugar para visiones más positivas y adelantadas de lo que puede llegar a ser la zona, aunque esto quedará supeditado a una prueba de verificación de la realidad de la siguiente fase.
  14. Un análisis de las posibles estrategias para conseguir los objetivos. Para ello los participantes deciden las maneras de reforzar los puntos fuertes de las zonas, reducir

los débiles, evitar las amenazas y aprovechar al máximo las oportunidades. Ahora sí es recomendable empezar a tener en cuenta los recursos disponibles, como por ejemplo llevar a cabo ejercicios con acciones y presupuestos indicativos.

15. Al terminar esta fase, todos los grupos de trabajo temáticos tendrán una idea general acerca de cuáles son los principales problemas y necesidades, qué quieren conseguir en relación con dichas necesidades y cuál creen que sería la mejor manera de conseguirlo en términos de acciones viables.
16. Reunión o reuniones territoriales conjuntas. La siguiente fase reviste especial delicadeza, pues en ella se intentan aunar las diferentes visiones temáticas para crear una estrategia territorial unificada. Esto no consiste únicamente en juntar las posiciones de los grupos sectoriales, sino que resultan esenciales un liderazgo constructivo y un espíritu de compromiso para determinar la sinergia entre las acciones y desarrollar estrategias satisfactorias para todos. Para ello es necesario empezar con las acciones y proyectos en que hay consenso y dejar de lado aquellos que resulten más delicadas para uno o más interlocutores. No obstante, más importante si cabe es encontrar líneas de acción y proyectos insignia que tengan un fuerte efecto multiplicador en el resto de la estrategia y que consigan movilizar a los diferentes actores locales. Para alcanzar esto, el Observatorio LEADER II elaboró un método para detectar las posibles maneras de mejorar la competitividad territorial.
17. La fase de planificación. Esta parte más técnica del proceso desemboca en lo que se suele llamar «plan de actividades» del grupo y se merece su propia ficha aparte. Consiste en idear una «lógica de intervención», basada en hipótesis realistas, para la estrategia que enlace las actividades, los resultados previstos, el fin y el objetivo generales con un conjunto de indicadores verificables. Estas actividades deben llevar asignado un presupuesto, ser clara responsabilidad de un miembro de la organización y estar planificadas en el tiempo con los resultados intermedios (hitos) y finales ya marcados.

## **ALGUNOS ENLACES PRÁCTICOS**

Competitividad territorial: creación de una estrategia de desarrollo local gracias a la experiencia LEADER

<http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/compet/competitivite.pdf>

La guía didáctica Leader. El enfoque basado en la zona

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier\\_p/en/dossier/chap3.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/en/dossier/chap3.pdf)

Proyecto local: Métodos y conceptos para iniciativas locales. Observatorio Leader II. 1995. Sin enlace.

Planificación prudente. Una comunidad de práctica sobre la gestión del ciclo de proyecto. <http://soundplanning.esflive.eu/node/297>

### Ficha 2.3. Cómo crear la asociación local

*La asociación a menudo se ha considerado el «corazón» de los enfoques territoriales para el desarrollo y el componente más importante de métodos como LEADER y el eje 4 del FEP. Es más, suele decirse que una buena asociación local puede sobrevivir con una estrategia mediocre, pero una mala asociación puede estropear los mejores planes.*

*No obstante, si escarbamos un poquito, veremos que la naturaleza, el tamaño, la composición y las funciones de una asociación varían muchísimo en diferentes partes de Europa. Por ejemplo, los presupuestos totales de las 16 asociaciones que presentaron sus resultados en la conferencia de clausura de LEADER+ en el 2007 iban desde los 14 millones de euros para una población de 61 000 personas en el caso de Grecia hasta los 3,5 millones de euros para una población de 82 000 personas en el de Francia. No cabe duda de que los papeles, responsabilidades y actividades de dichas asociaciones en relación con sus territorios son bastante diferentes.*

*En realidad, no existe un modelo que se ajuste a todas las características en lo que a la creación de asociaciones locales se refiere. La forma de la asociación va a depender de una serie de factores como la tradición organizativa de la zona, la persona que inicia la asociación, el contexto institucional y la fase y los objetivos de la asociación. Es muy importante ser claro en cuanto a una serie de asuntos clave antes de decidir qué hará cada persona y cómo lo hará.*

#### **La tradición organizativa de la zona**

El análisis de los interlocutores descrito anteriormente en el apartado de la estrategia está diseñado para producir un mapa de la fuerza de las organizaciones existentes, sus objetivos y ambiciones, su capacidad, eventuales conflictos y puntos en común. Se puede distinguir un mínimo de tres situaciones distintas:

- *Zonas con falta de iniciativa local.* «En mi pueblo no se mueven ni los perros». La asociación, a menudo reducida a un pequeño número de actores muy motivados, debe encargarse de poner en marcha la actividad local, identificando e implicando cualquier punto de energía dentro de la comunidad y alimentándolos para crear proyectos que sirvan de ejemplo para otras personas. El punto de partida podría consistir, por ejemplo, en sorprender a las personas «haciendo que se muevan los perros».
  - Aquí la tarea clave es la animación.
  - Las asociaciones suelen ser organizaciones nuevas y autónomas, dado que no existe nada más.
- *Zonas con un terreno de juego abarrotado.* En el extremo opuesto, hay zonas en las que existe una gran cantidad de jugadores internos y externos experimentados que compiten por unas áreas similares de responsabilidad. En estos casos, una nueva asociación podría complicar la situación todavía más al crear un nuevo competidor, inclinar la balanza de poder al unirse a uno o más de los jugadores principales o incluso convertirse en un foro en el que negociar y coordinar los diferentes intereses

locales para el beneficio mutuo, así como tener más en cuenta los intereses de las comunidades pesqueras.

- Aquí la tarea clave es el «corretaje».
  - En ciertos casos, la asociación puede insertarse en organizaciones ya existentes.
- *Zonas con un historial de conflictos.* En ciertos lugares, como Irlanda del Norte, uno de los principales valores de la asociación es la puesta en marcha de proyectos prácticos que construyan puentes entre personas que por lo general preferirían ahogarse antes que subirse al mismo bote salvavidas que su enemigo histórico.
    - Aquí la tarea clave es la mediación.

### **La persona que inicia la asociación**

El reglamento del FEP establece que «el grupo deberá representar a socios públicos y privados provenientes de múltiples sectores socioeconómicos locales de relevancia». En caso de que ya exista en la zona una autoridad local electa, obviamente se pone en cuestión la necesidad de una nueva organización representativa. La respuesta se encuentra en el hecho de que al implicar a organizaciones privadas y de la sociedad civil, el grupo puede así complementar o ampliar estructuras electas ya existentes, y no cuestionarlas ni puentearlas.

Sin embargo, la contribución y los objetivos de las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil tienden a ser diferentes, lo cual modifica la forma de las asociaciones.

- *Asociaciones dirigidas por el sector público.* Muchos de los países del sur de Europa (y ahora los nuevos Estados miembros) tenían muy poca tradición en el ámbito de los gobiernos locales. No obstante, la organización de la sociedad civil era todavía más débil y los alcaldes locales eran a menudo los actores más activos en el desarrollo local.
  - Las asociaciones que comienzan así tienden a centrarse especialmente en las infraestructuras y la inversión material.
  - Pueden llegar a desempeñar un papel muy importante a la hora de potenciar la gobernanza municipal e intermunicipal, aunque existe el riesgo de que no consigan ser auto sostenibles.
- *Asociaciones dirigidas por el sector privado o por representantes de un sector de actividad en particular.* Algunas asociaciones surgen como resultado de empresas privadas o de los representantes de un sector de actividad en particular como la pesca, que se unen para responder a una crisis o para ampliar el mercado fomentándolo de manera conjunta.
  - Estos tipos de asociaciones pueden tener la ventaja de que movilizan una cantidad significativa de talentos e inversiones del ámbito privado.
  - Sin embargo, a menudo sus actividades se limitan a mejorar la competitividad de su sector, sin tener muy en cuenta las oportunidades de diversificación, mejora del medio ambiente y apertura a nuevos grupos y actividades.

- *Asociaciones dirigidas por la sociedad civil.* En algunos países nórdicos y del oeste de Europa, las asociaciones han surgido de organizaciones de la sociedad civil interesadas en mejorar el medio ambiente y la calidad de vida.
  - Este tipo de asociaciones suelen realizar sobre todo pequeñas inversiones en animación, formación y cultura, así como en trabajos locales, medio ambiente e instalaciones comunitarias.
  - Pueden resultar positivas para la sostenibilidad social y medioambiental, pero también encontrarse al final con restricciones en cuanto a viabilidad económica y legitimidad política.

Las ventajas e inconvenientes de las diferentes combinaciones de socios han llevado a algunos países nórdicos a defender el «principio del tercio», en el que hay un equilibrio entre las tres categorías principales. Sin embargo, como ya se ha dicho, no existe una solución mágica. Lo más importante es encontrar una combinación de socios que aporte entusiasmo, habilidades y recursos que se ajusten lo mejor posible a las necesidades de la zona de pesca en cuestión.

### **El contexto institucional**

Mientras que en algunos países existe una larga tradición de confiar programas públicos a asociaciones público-privadas, en otros es inconcebible que una organización no pública gestione fondos públicos.

Asimismo, las asociaciones también poseen distintos niveles de legitimidad y apoyo para crear alianzas a nivel local y conexiones verticales con estamentos superiores del gobierno. Todo esto condiciona la manera en que evoluciona una asociación.

- *Integración local.* Las asociaciones fuertes y autónomas que gozan del respeto de otros actores e instituciones locales pueden llegar a convertirse en el punto de referencia para la coordinación de todo un conjunto de funciones de desarrollo local. Pueden comenzar con un programa particular, para el desarrollo sostenible de las zonas de pesca o para el desarrollo rural, y más tarde ascender a todo un conjunto de funciones relacionadas con el empleo, el desarrollo empresarial, la formación, la inclusión social, etc. Algunos grupos LEADER de Portugal y Grecia han evolucionado en esta línea hasta convertirse en verdaderas agencias locales de desarrollo.
- *Especialización e innovación.* En países con un terreno de juego abarrotado de actores y agencias de desarrollo, las nuevas asociaciones se insertan en organizaciones ya existentes, como los parques y *pays* de Francia o las *Local Enterprise Companies* de Escocia (Reino Unido). Dado que la organización anfitriona ya gestiona todo un abanico de programas de apoyo empresarial, empleo y formación, esta tiende a utilizar la nueva asociación para poner a prueba nuevas iniciativas más especializadas que aporten valor añadido a las funciones dominantes y a tener más en cuenta los problemas específicos, como los que afectan a la comunidad pesquera. Esto explica por qué el presupuesto es mucho menor que en el primer caso y la proporción de inversión privada mucho más baja. Sin embargo, no todos los países y regiones disponen de este tipo de organizaciones en activo para hacer que la estrategia sea viable.

- *Política estratégica e integrada.* En algunos países las asociaciones no sólo gozan de un significativo respeto local, sino que se perciben como los agentes que implementan las políticas clave de sus gobiernos nacionales o regionales. Esto sucede con algunas asociaciones de la zona integrada de Irlanda y los grupos de desarrollo rural de regiones como Andalucía (España).

### La fase de desarrollo y las funciones de la asociación

A partir de lo comentado hasta ahora, podemos ver que los objetivos de una asociación de una zona que se encuentra en sus comienzos, en donde escasea la iniciativa local y faltan estructuras de desarrollo locales, serán diametralmente opuestos a los de una zona en la que ya exista una larga tradición de desarrollo local. Tras analizar cientos de asociaciones de desarrollo rural, el Observatorio LEADER decidió distinguir tres funciones y tipos de acciones principales:

- *Funciones y acciones de animación.* Son el motor principal del proceso de desarrollo. Es crucial identificar y movilizar a los líderes de opinión e impulsar actividades estimuladoras que tengan un efecto multiplicador en el resto de la comunidad, crear un sentimiento de identidad y aumentar la capacidad.
- *Funciones y acciones de estructuración.* Consiguen que el medio ambiente material e inmaterial de la zona sea más propicio para la creación sostenible de actividades y varíen la competitividad territorial de la zona en relación con otras. Algunos ejemplos son las mejoras en las infraestructuras, el medio ambiente, el espacio de trabajo y la formación y educación.
- *Funciones y acciones de consolidación.* Su objetivo consiste en garantizar la viabilidad y el sostenimiento global de las actividades socioeconómicas. Las acciones de este tipo suelen estar relacionadas con la construcción de clústeres locales, cadenas de valor añadido integradas, márketing territorial, etc. Además, la innovación y el cambio forman parte de las actividades diarias.

Los dos primeros tipos de actividad suelen ser más importantes en los comienzos de las asociaciones.

Características de la asociación	COORDINACIÓN DE LA GESTIÓN	ANIMACIÓN
PROPÓSITOS y OBJETIVOS	Obtener, repartir y consumir un presupuesto	Identificar y movilizar a los actores locales
DINÁMICA y LÓGICA	Presentar una aplicación apta para un procedimiento	Ampliar las bases del desarrollo
RESULTADOS y efectos PREVISTOS	Llevar a cabo un programa	Innovar e impulsar
COMPOSICIÓN y APERTURA	Asociación cerrada entre unas cuantas personas	Apertura razonada en torno a ideas y temas

En «Organizando asociaciones locales », *Innovación en zonas rurales*, Cuaderno n.º 2, Observatorio Europeo LEADER, 1997.

## Qué buscar en los socios

Hemos visto que mientras que algunas asociaciones serán organizaciones autónomas con entidad jurídica propia, otras serán subcomités insertados en organizaciones ya existentes con sus propias normas y reglamentos.

Las entidades jurídicas autónomas pueden adoptar diversas formas dependiendo del país: asociaciones, fundaciones, consorcios, sociedades privadas, cooperativas, sociedades públicas, etc.

En la mayoría de los casos habrá una especie de gran asamblea abierta a toda la comunidad. No obstante, el punto clave reside por lo general en la representación del consejo de toma de decisiones, que debe ser lo suficientemente amplio y abierto para ganarse el respeto de una amplia mayoría de la comunidad y lo suficientemente pequeño para que el debate y la toma de decisiones sean eficaces.

Normalmente lograr un equilibrio real de poder en el consejo de una asociación es más complicado de lo que en principio podría parecer. Por ejemplo, una gran cantidad de instituciones privadas y de la sociedad civil en realidad son organizaciones casi públicas o que dependen por completo de financiación pública. Asimismo, muchos líderes políticos y de la comunidad a menudo son personas polifacéticas y que realizan tareas diferentes en otras organizaciones. Es muy importante que el «árbol familiar» sea transparente e infunda respeto en un amplio sector de la comunidad.

Habitualmente los miembros del consejo no tienen ninguna retribución, aunque en algunos países, dada la gran cantidad de trabajo que suponen las labores de presidencia, muchos reciben una remuneración. Así pues, es crucial para los derechos y el reconocimiento de los socios que se los recompense por sus deberes, de manera que se la «comunidad no se quemé», pues esto conlleva apatía, baja participación y control por parte de los de siempre.

A rasgos generales, las funciones de los socios son dos. Primero, son los encargados de dar a conocer los objetivos y actividades de las asociaciones y de movilizar a una circunscripción en particular. De ahí la relevancia de garantizar que los grupos excluidos estén representados entre las principales fuerzas de la comunidad. Y segundo, emplean sus conocimientos de la realidad local para tomar decisiones que conciernen a la estrategia y las acciones puestas en marcha por la asociación y que están más en consonancia con las necesidades y el potencial de la zona. Por ello es importante contar con socios que tengan una larga experiencia en los principales campos de acción de la asociación, ya que su participación no sólo mejora la toma de decisiones, sino que resulta en un sentimiento de responsabilidad y pertenencia a la comunidad.

Una asociación de estas características no se crea de la noche a la mañana, sino que normalmente tienen que pasar entre seis meses y un año para que las personas se conozcan, confíen unas en otras y se acostumbren a sus funciones. La redacción de unas directrices y procedimientos suelen servir de ayuda. Del mismo modo, también es crucial proporcionar a los socios una formación continuada: planificación de estrategias, trabajo en equipo y liderazgo, gestión de cambios, reuniones de gestión, selección de proyectos, formación en determinados asuntos como turismo o marcas de calidad alimentaria, etc.

Ya existen muy buenos ejemplos de material formativo y directrices para las asociaciones a los que pueden recurrir los nuevos grupos.

<b>CUADRO sinóptico: Asociaciones locales, la fuerza motriz que está detrás de las innovaciones</b>						
<b>AUNANDO</b>		<b>Concienciación</b>	<b>Puntos de vista</b>	<b>Intereses</b>	<b>Aptitudes para movilizar</b>	<b>Saber hacer</b>
<b>SOCIOS DIFERENTES</b>	Personas y sectores de voluntariado	sobre los aspectos sociales y culturales	sobre escucha y diálogo	en personas, calidad de vida	recursos humanos	Coordinación del debate
	Empresas	sobre los aspectos económicos	sobre el factor tiempo/eficacia	en los mercados, rentabilidad económica	recursos financieros y desarrollo y gestión del patrimonio privado	
	Instituciones públicas y autoridades locales	sobre los aspectos políticos e institucionales	sobre el interés general	en la planificación y el suministro de instalaciones para la zona (económicas, culturales, ambientales)	recursos financieros y patrimonio público	apoyo institucional
<b>PERMITE OBTENER LO SIGUIENTE &gt;</b>		<p>mejores lecturas de la zona      Nuevas combinaciones de ideas      proyectos más madurados      una implementación más eficaz      una mayor durabilidad de las acciones</p> <p>resaltar oportunidades insospechadas      fuentes de innovación      integrar los intereses de los distintos grupos sociales y crear cohesión social      Garantizar una mejor gestión de riesgos      Basado en la habilidad para renovarse constantemente</p>				

En «Organizando asociaciones locales », *Innovación en zonas rurales*, Cuaderno n.º 2, Observatorio Europeo LEADER, 1997.

### Qué buscar en el equipo permanente

El número de personas que trabajan en el equipo permanente de una asociación puede variar desde las dos personas a tiempo completo en una asociación que actúe como nicho especializado en una organización ya existente hasta las 20 personas de las asociaciones de zonas integradas que coordinan todo un abanico de programas.

Lo principal es asegurarse de que el personal es de calidad y puede cubrir un amplio elenco de funciones tanto dentro de la asociación como en organizaciones asociadas, pues una asociación nunca se encuentra aislada.

El tipo de habilidades (y por tanto la formación) que se debe cubrir puede dividirse en diferentes tipos:

- *Planificación de estrategias.* El desarrollo de la estrategia y el plan de actividades originales se puede encargar a un experto externo, aunque habrá que realizar una



evaluación y adaptación constantes. Así pues, es muy importante que al director del GAC «los árboles no le impidan ver el bosque» y pueda trabajar en una estrategia a largo plazo para la zona.

- *Liderazgo, corretaje, mediación.* No sirve de nada establecer una asociación si el objetivo no consiste en nada más que administrar un programa de gastos. Como hemos podido ver, el valor principal de una asociación reside en su capacidad para movilizar los recursos, el entusiasmo y talento de personas que normalmente no se implicarían. Para ello se necesita la habilidad de unir a las personas alrededor de ciertas prioridades, sortear viejas rivalidades y reunir a los distintos actores en equipos capaces de poner en marcha nuevos proyectos. El director del GAC debe ser un «emprendedor social» que no pare de poner a prueba nuevas ideas y proyectos.
- *Administración y gestión financiera.* Otra de las ventajas de las asociaciones es que son capaces de responder de manera rápida y flexible a las necesidades financieras de una determinada zona, apoyando tanto a los diversos pequeños proyectos como a los grandes más tradicionales. Dada la complejidad inherente, es de suma importancia que los procedimientos sean totalmente claros y transparentes y el personal administrativo y financiero muy profesional.
- *Información, animación y gestión de proyectos.* Como ya se ha comentado, el verdadero valor de las asociaciones estriba en su habilidad para «llegar a aquellas partes de la comunidad a las que los enfoques descendentes no pueden llegar». Para esto se necesitan animadores de la comunidad cualificados y agentes de desarrollo locales que puedan fomentar el interés, la confianza y la capacidad de los actores locales, así como apoyar la puesta en marcha de nuevos proyectos. En ocasiones, las asociaciones pueden recurrir a los animadores de los municipios u otras organizaciones locales. Hay muchos países y regiones que ya han creado magníficos programas para la formación de estos agentes.
- *Asesoramiento empresarial.* La mayor parte de las asociaciones tendrán que promocionar y seleccionar iniciativas económicas que pueden llegar a ser viables en el mercado. Esto requiere, como mínimo, ser capaz de evaluar los balances y las cuentas de resultados de las empresas privadas. Aun así, muchas asociaciones van más allá e intentan proporcionar ayuda de campo para potenciar el emprendimiento entre los grupos excluidos y en las zonas alejadas. Para esto se necesita una excepcional combinación de experiencia y habilidades empresariales especializadas y las habilidades para las relaciones interpersonales necesarias para comprender el contexto local y empatizar con los promotores locales. Aunque no siempre, estas habilidades pueden conseguirse mediante la subcontratación de servicios externos a la asociación.
- *Formación, facilitación.* En algunos países, la formación profesional está mal vista y se asocia con el simple hecho de mantener a los parados fuera de la calle. El reto para las asociaciones locales consiste en garantizar que la formación sirva de punto de partida y acompañamiento para las personas de la zona a lo largo de los diferentes pasos que se necesitan para llevar a cabo los proyectos sociales y económicos. En vista de lo que se tarda en hacer evolucionar la educación obligatoria y los centros de enseñanza, muchas asociaciones locales han desarrollado sus propias unidades y métodos de formación dinámica. Sin embargo,

una vez más, esto depende de las conexiones que existan con los centros de enseñanza y formación.

- *Habilidades profesionales* (turismo, agricultura, arquitectura...). Para las habilidades profesionales suele recurrirse a la subcontratación, aunque también hay asociaciones que necesitan reclutar a profesionales experimentados para las áreas centrales de sus estrategias.