

ACTIVIDADES DE LOS FLAG

Las actividades de los FLAG son fundamentales para implicar a la comunidad local en el desarrollo e implementación de una estrategia de desarrollo local efectiva que fomente una profunda identificación y movilice con éxito los recursos locales para proyectos que aborden las deficiencias y las oportunidades detectadas de la zona local. En septiembre de 2014 representantes de 40 FLAG de Francia, España y Portugal debatieron los diferentes aspectos de su trabajo relacionados con la promoción y el apoyo al desarrollo local eficaz. Durante los debates se pusieron de manifiesto diferentes mecanismos y acciones posibles para animar los territorios de los FLAG y apoyar el desarrollo, la selección y la promoción de proyectos efectivos, dependiendo de la cultura de trabajo, el tamaño del territorio y la población abarcada, así como de los recursos disponibles¹. Las siguientes «fichas» ofrecen una lista de consejos en cinco áreas clave del trabajo de los FLAG que se derivan de dichos debates:

- Animación/Dinamización
- Apoyo al desarrollo de proyectos
- Selección de proyectos
- Seguimiento y adaptación del trabajo del FLAG
- Comunicación eficaz

La evaluación es otra cuestión importante para los FLAG, pero no se abordó en este acto debido a la falta de tiempo para tratarla de manera apropiada. No obstante, se tocó brevemente a través de grupos de trabajo sobre la lógica de la intervención, incluida una reflexión sobre los [posibles indicadores](#).

La administración también suele ser una parte importante del trabajo de un FLAG pero, de nuevo, se encuentra fuera del alcance de este evento, sobre todo dado que los procedimientos administrativos son normalmente determinados en gran medida por la autoridad de gestión en vez de por los propios FLAG. Es extremadamente importante entender, no obstante, que cuanto mayor sea la carga administrativa creada por los procedimientos de gestión, menor será el tiempo del que dispongan los FLAG para las tareas que añaden valor, como la animación, el apoyo al desarrollo de proyectos y la comunicación. Por esta razón, los procedimientos administrativos se deben diseñar con el máximo cuidado para garantizar que sean sencillos, sólidos y no supongan una presión innecesaria para el personal del FLAG.

¹ El [FLAG «dreamteam»](#) desarrollado en este acto de 2014 recomienda el equivalente a 3 empleados a jornada completa (EJC) para gestionar todas las actividades de un FLAG.

Animación/Dinamización

La «animación» local es un aspecto clave para el planteamiento ascendente del desarrollo local e implica un **acercamiento directo a los individuos de la comunidad para generar y apoyar nuevas ideas que se conviertan en proyectos concretos que beneficien a la comunidad local**. Para el periodo de programación 2014-2020, la importancia de la animación se ha hecho más explícita en el Reglamento de Disposiciones Comunes² al permitir que el 25% de los gastos incurridos en la implementación de la estrategia se puedan destinar a los *costes de explotación y animación*.³

Una animación eficaz representa gran parte del **valor añadido del desarrollo local ascendente** y constituye una de las diferencias respecto a las políticas de desarrollo descendentes. Puede ayudar a fomentar nuevas ideas y adaptaciones a los principales retos o cambios en la economía o el entorno local. Y puede garantizar que los agentes locales participen en la creación y la realización de una **visión común** para la zona, fomentando un sentido de colectividad y objetivos compartidos. El tiempo dedicado a la animación puede ayudar a crear vínculos con la comunidad, cooperación entre diferentes sectores, así como integrar mejor las actividades terrestres y marítimas. En concreto, puede ayudar a **movilizar grupos a los que resulta difícil acceder**, como las familias de pescadores, creando una confianza a largo plazo, credibilidad e implicación con los objetivos del FLAG.

No obstante, se debe dedicar suficiente tiempo⁴ para asegurarse de que la animación proporciona todo su valor añadido. Por lo tanto, debe estar bien orientada y dotada de recursos y ser estratégica y continua. Más adelante se enumeran distintas actividades de animación que los FLAG propusieron para llegar a diferentes secciones de sus comunidades y movilizar a los posibles promotores de los proyectos. Para obtener más información, consúltense también las guías de FARNET nº 1, [Guía de iniciación para los FLAG](#), y nº 4, [El camino hacia el éxito](#).

- **Concienciación e información** – *todos deberían conocer el FLAG y lo que apoya*
 - ✓ Reuniones con diferentes agentes locales (sector pesquero, ayuntamientos locales, expertos, asociaciones, miembros de los FLAG...)
 - ✓ Mayor difusión de información en los medios de comunicación (radio, TV, internet, redes sociales...)
 - ✓ Distribución de folletos, pósteres y otro material promocional

- **Crear apropiación local** – *una estrategia para la comunidad*
 - ✓ Desarrollo de una estrategia participativa a través de reuniones de grupo y visitas en persona
 - ✓ Garantizar un poder de decisión equilibrado en el FLAG, incluyendo suficiente influencia para el sector pesquero
 - ✓ Reunir a las distintas partes interesadas en torno a áreas de trabajo temáticas (reuniones del grupo de trabajo, por ej., sobre el turismo pesquero)
 - ✓ Comunicación periódica y promoción de la estrategia (*véase la ficha sobre comunicación en la página 10*)

² Reglamento (UE) nº 1303/2013, véase el artículo 35, apartado 2.

³ Anteriormente, se permitía una asignación de hasta el 10% del presupuesto del FLAG para los «costes de explotación», sin mencionar de manera explícita la animación.

⁴ El [FLAG «dreamteam»](#) desarrollado en este acto de 2014 recomienda 0,5 EJC dedicados exclusivamente a la animación y la movilización.

- **Movilizar a los miembros de la comunidad** – *fomentar la acción local*
 - ✓ Identificar y movilizar a los «líderes» del sector pesquero y otros sectores estratégicos
 - ✓ Visitas puerta a puerta directas / individuales, incluido en los puertos y en horarios que sean convenientes para los pescadores
 - ✓ Asesoramiento con respecto a las posibles acciones y el enfoque de la estrategia del FLAG
 - ✓ Uso de ejemplos de proyectos con éxito a modo de inspiración
 - ✓ Subir a bordo de los barcos pesqueros locales para obtener experiencia y generar credibilidad en el sector pesquero
 - ✓ Organizar visitas de estudio para mostrar y fomentar actividades específicas

- **Mantener el apoyo** – *pasar de las ideas a la acción*
 - ✓ Presencia regular en los puertos de pesca locales, por ejemplo, un día concreto de la semana
 - ✓ Organización de formación cuando sea necesario
 - ✓ Apoyo activo para convertir las ideas en proyectos (*véase la ficha sobre el apoyo al desarrollo de proyectos en la página 4*)
 - ✓ Mantener la implicación de los miembros del FLAG y proporcionarles información actualizada sobre los nuevos desarrollos e ideas

- **Establecimiento de contactos a nivel local y nacional** – *aprovechar los contactos y las estructuras de apoyo*
 - ✓ Asistir a eventos e otras organizaciones locales
 - ✓ Participación e intercambio en la red nacional



Apoyo al desarrollo de proyectos

Una vez que un FLAG ha ayudado a generar ideas de proyectos en la comunidad y ha motivado a los miembros de esta para que se embarquen en proyectos específicos, puede ser de vital importancia prestar un **apoyo firme para la realización de dichos proyectos**, especialmente para las partes de la comunidad a las que es más difícil llegar y que pueden carecer de las habilidades, la experiencia y los recursos financieros necesarios para implementar las nuevas actividades. Incluso para los miembros de la comunidad más dinámicos y capaces, la carga administrativa y la complejidad que puede acompañar a las subvenciones públicas a menudo supone una barrera para la innovación local. Un **apoyo a medida** por parte del FLAG puede aligerar esta carga, al tiempo que se ayuda a fomentar un **conjunto integrado de proyectos locales**, que están relacionados, son complementarios entre sí y pueden beneficiarse del aprendizaje y la promoción mutuos. A continuación se incluyen algunas sugerencias acerca de cómo prestar este apoyo:

- **Desarrollar propuestas de proyectos – de ideas a acción**

- ✓ Reuniones individuales con posibles promotores de proyecto para ayudar a aclarar y desarrollar sus ideas de proyecto: preguntas, sugerencias, explicación de los criterios de selección...
- ✓ Apoyo para garantizar que los proyectos estén adaptados para ajustarse y contribuir a la estrategia del FLAG, al tiempo que se asegura el logro de la máxima repercusión... (dirigirse a otros fondos si son más relevantes)
- ✓ Mediación entre la pesca y otros agentes del sector para desarrollar proyectos colectivos
- ✓ Jornadas de formación para que los promotores puedan desarrollar sus proyectos
- ✓ Presentación de la oportunidad del proyecto a la junta para obtener una opinión inicial
- ✓ Facilitar el intercambio de ideas poniendo en contacto a los posibles promotores de proyecto con otros proyectos similares realizados

- **Experiencia técnica y apoyo – preparar el proyecto**

- ✓ Apoyo administrativo con la solicitud de financiación
- ✓ Apoyo e información para obtener las licencias necesarias (contactos, información...)
- ✓ Aumento de la concienciación con respecto a los reglamentos relevantes que se deben cumplir (salud y seguridad, medio ambiente...)
- ✓ Apoyo para estudios de análisis y viabilidad (ya sea por parte del personal del FLAG o mediante remisión a profesionales designados)
- ✓ Apoyo para movilizar una financiación adicional
- ✓ Apoyo financiero a través de acuerdos con entidades financieras (por ej., préstamos con tipos especiales con los bancos locales)
- ✓ Provisión de plantillas de seguimiento y evaluación desde el inicio del proyecto y que se deben utilizar a lo largo de la implementación
- ✓ Formación específica cuando sea necesario (por ej. en TI, contabilidad, servicio de atención al cliente, desarrollo de productos, promoción...)
- ✓ Comprobaciones in situ del proyecto antes del lanzamiento del proyecto

- **Supervisión y capitalización** – *garantizar la máxima repercusión*

- ✓ Supervisión, visitas al proyecto e intercambios continuos a lo largo de la vida del proyecto, incluida la concentración en los resultados y las áreas de mejora
- ✓ Apoyo de las adaptaciones cuando sean necesarias (plan financiero, calendario, experiencia adicional...)
- ✓ Fomentar una red para los promotores locales del proyecto, permitiéndoles beneficiarse de la experiencia y los contactos de otros agentes de desarrollo locales
- ✓ Apoyo para la publicidad y la promoción de proyectos locales (véase la ficha sobre comunicación en la página 10)



Véase la guía nº 4 de FARNET, [El camino hacia el éxito](#) para obtener más información sobre el apoyo al desarrollo de proyectos

Selección de proyectos

Un proceso de selección de proyectos transparente y eficaz es fundamental para justificar la legitimidad del FLAG para apoyar acciones locales específicas frente a otras, así como para labrarse un reconocimiento como un valioso mecanismo de apoyo para el desarrollo local. Si el proceso de selección de proyectos se considera demasiado largo o injusto, ello puede afectar seriamente al propósito y la credibilidad del FLAG. Además de estos fundamentos básicos, los FLAG tienen un importante papel que desempeñar en la selección de **proyectos que sean sostenibles y aporten beneficios a la comunidad** en las áreas identificadas como prioridades en su estrategia. Naturalmente, si los FLAG van a tener una serie de proyectos entre los que tienen que elegir, el trabajo preliminar de la animación para fomentar y **desarrollar una masa crítica de ideas de proyectos** resulta vital. Asimismo, es importante no olvidar que la selección de proyectos no es simplemente una cuestión de puntuarlos y apoyar todos aquellos que permita el presupuesto, por orden de puntuación; los **proyectos se deben evaluar y seleccionar de acuerdo con un nivel de calidad acordado** que debe ser alcanzado por todos los proyectos que selecciona y financia el FLAG. Las siguientes acciones constituyen algunos de los aspectos básicos para seleccionar proyectos relevantes y de calidad:

- **Preparación de los criterios de selección – de la estrategia a proyectos concretos**
 - ✓ Establecer objetivos claros para los tipos de proyectos deseados (en base a la estrategia del FLAG)
 - ✓ Determinar los criterios de selección que servirán para seleccionar los proyectos más relevantes y valiosos. Esto puede incluir un peso específico dependiendo de los objetivos, por ej., puntos adicionales para:
 - Los proyectos presentados por pescadores o que cuenten con la participación de estos
 - Los proyectos presentados por mujeres
 - Los proyectos presentados por jóvenes
 - Los proyectos colectivos (es decir, que implican a dos o más socios o sectores diferentes)
 - Los impactos esperados para el territorio
 - Los puestos de trabajo que se espera que cree el proyecto
 - Los proyectos con elementos innovadores y/o vínculos con la investigación
 - ✓ Establecer el nivel de calidad para la selección de proyectos, incluyendo, por ejemplo:
 - La viabilidad
 - La capacidad del promotor del proyecto
 - El número de puntos totales necesario para recibir apoyo
 - Etc.

Véase la guía nº 4 de FARNET, [El camino hacia el éxito](#) para obtener más información sobre la selección activa de proyectos

Preparar la convocatoria – garantizar la respuesta, gestión de las propuestas

- ✓ Convocatoria abierta frente a convocatoria cerrada (las convocatorias abiertas, es decir, aquellas que están abiertas durante todo el periodo de programación, ayudan a evitar una acumulación excesiva de trabajo cerca de los plazos de entrega, permitiendo evaluar un menor número de proyectos cuando existe suficiente masa crítica y evitando grandes retrasos en la comunicación de la decisión a los candidatos. Las convocatorias cerradas, es decir, aquellas que están abiertas durante un corto periodo y tienen un plazo de entrega específico, suelen permitir la comparación de un mayor número de proyectos, a veces haciendo que el proceso sea más competitivo)
- ✓ Convocatorias generales frente a convocatorias temáticas (algunos FLAG realizan convocatorias para todas las prioridades temáticas del grupo local, mientras que otros prefieren centrarse en una prioridad concreta cada vez, por ejemplo, las ventas directas o el turismo relacionado con la pesca. Las primeras ofrecen mayor flexibilidad mientras que las últimas pueden ayudar a concentrar la energía y la experiencia en temas concretos, movilizando a una masa crítica de partes interesadas más fuerte)
- ✓ Amplia difusión de las convocatorias a nivel local y regional: en publicaciones y páginas web oficiales, a través de las redes sociales, material promocional distribuido en todo el territorio, etc.

• Selección de proyectos locales – garantizar la transparencia y proyectos de calidad

- ✓ Evaluación técnica de los proyectos, incluida la viabilidad técnica, económica y financiera
- ✓ Puntuación de los proyectos de acuerdo con los criterios de selección y el nivel de calidad
- ✓ Entrevistas con los candidatos: la capacidad y el impulso del promotor del proyecto se considera clave para el éxito de un determinado proyecto
- ✓ Comité de selección constituido por miembros del consejo y posiblemente por expertos relevantes para debatir las diferentes propuestas, revisarlas en función de los objetivos de la estrategia y decidir cuales proyectos debería apoyar el FLAG



Seguimiento y adaptación de la estrategia y el trabajo del FLAG

Una vez que un FLAG empieza a aprobar proyectos y comienza la implementación, se debe realizar un importante seguimiento de manera periódica para **asegurar que los fondos se destinan realmente a las prioridades establecidas en la estrategia del FLAG, que los procedimientos administrativos son eficientes y que los proyectos están teniendo los resultados esperados**. Aunque puede resultar tentador dejar esta supervisión para una fase posterior del programa, si las acciones del FLAG se tienen que adaptar cuando sea necesario, es importante introducir estas actividades en la rutina de trabajo del FLAG desde un primer momento. Además, un **sistema para recopilar información clara sobre los resultados de los proyectos financiados por el FLAG** es muy valioso para justificar las inversiones y comunicar los beneficios que el programa aporta a la comunidad local, por lo que también se debe crear desde un principio. Esto facilitará asimismo la evaluación del trabajo del FLAG, una herramienta clave para el aprendizaje y la mejora para la que es obligatorio establecer disposiciones en el periodo 2014-2020⁵. En algunos casos, el seguimiento y la evaluación (incluida la revisión periódica de la estrategia) pueden apuntar a la necesidad de un cambio de rumbo, en cuyo caso el FLAG tendría que estudiar algunas modificaciones de su estrategia. En cualquier caso, a continuación se incluyen algunas acciones importantes:

- **Seguimiento de la implementación – cumplimiento de la estrategia**
 - ✓ Un plan claro de objetivos estratégicos
 - ✓ Un plan claro de expectativas de gastos por prioridad estratégica
 - ✓ Un análisis periódico del presupuesto destinado a las diferentes prioridades estratégicas
 - ✓ Una descripción de todos los proyectos aprobados en cada reunión del consejo y de la asamblea general, incluido el presupuesto programado por prioridad estratégica
 - ✓ Seguimiento del proceso de ejecución (procedimientos administrativos, recursos necesarios, tiempo necesario para los diferentes pasos, por ejemplo, aprobación del proyecto, pago a los beneficiarios...)
 - ✓ Informes anuales sobre el estado de implementación, en función de cada prioridad estratégica
- **Seguimiento de los resultados – determinar el progreso en función de los objetivos**
 - ✓ Establecer indicadores, incluido el método de recopilación, la frecuencia y las fuentes (por ejemplo, formulario de solicitud, cuestionarios, base de datos estadística)
 - ✓ Identificación de los indicadores contextuales relevantes para los que se espera un cambio cuando se aplica la estrategia del FLAG (por ej., los aspectos socioeconómicos de la pesca local, los indicadores ambientales marinos y otros datos relevantes para la estrategia del FLAG)
 - ✓ Fichas de proyecto en función de las cuales el FLAG pueda comprobar si se están cumpliendo las prioridades estratégicas
 - ✓ Utilizar las reuniones con los titulares de los proyectos para recopilar datos sobre los resultados del proyecto para evitar una carga adicional
 - ✓ Visitas sobre el terreno para ver los proyectos en acción

⁵ Reglamento de Disposiciones Comunes (UE) N° 1303/2013, artículo 33, apartado (f)

- ✓ Seguimiento y asesoramiento continuo para garantizar que cada proyecto cumple los compromisos de la estrategia del FLAG para la que fue seleccionado
- ✓ Cuestionarios para los promotores del proyecto y otros actores locales sobre los resultados del proyecto, la satisfacción de la comunicación...
- **Analizar los resultados** – *establecer qué es lo que funciona ¿Qué es necesario mejorar?*
 - ✓ Análisis técnico de la información recopilada de los proyectos
 - ✓ Reuniones periódicas para analizar los avances en el territorio en función de los indicadores contextuales, ilustrando la posición y las tendencias de las cuestiones claves que la estrategia pretende abordar
 - ✓ Seguimiento proactivo de la relevancia y la idoneidad continuas de la estrategia para identificar la posible necesidad de revisar la estrategia o los objetivos y de reasignar los presupuestos
 - ✓ Informes estadísticos de los resultados del proyecto: empleos creados, ingresos generados, nuevos mercados a los que se ha accedido...
- **Responder al análisis** – *atención reforzada para proyectos específicos y/o adaptación estratégica*
 - ✓ Grupos de trabajo temáticos sobre prioridades estratégicas que han atraído pocos proyectos (para generar los proyectos deseados)
 - ✓ Visitas personales específicas a posibles promotores de proyectos
 - ✓ Implicar a los «líderes» de la comunidad que pueden movilizar a las partes interesadas relevantes
 - ✓ Identificar otros FLAG que tengan proyectos en esa área estratégica y organizar visitas de estudio para aprender de ellos
 - ✓ Convocatorias adicionales para proyectos específicos
 - ✓ Asistencia a actos locales relacionados con el área temática para presentar los objetivos del FLAG y establecer vínculos con posibles promotores
 - ✓ Transferir presupuesto a otras prioridades estratégicas en los casos en los que se haya agotado el potencial para obtener resultados
 - ✓ Adaptar la estrategia del FLAG en los casos en los que lo justifiquen los nuevos resultados o avances en el territorio



Comunicar el trabajo y los resultados del FLAG

Los FLAG han reconocido abiertamente que carecen del tiempo y los recursos necesarios para garantizar una comunicación eficaz y profesional de su labor y de los beneficios que esto aporta al territorio. De hecho, se ha informado de que se le da menos prioridad en comparación con los procedimientos para fomentar y seleccionar proyectos, junto con las necesidades administrativas básicas. Y, sin embargo, la comunicación es un elemento vital en el proceso de **involucrar a la población local** en el trabajo del FLAG, promoviendo y apoyando las actividades realizadas por los beneficiarios locales y animando a otros promotores de proyectos a contribuir al desarrollo del territorio con proyectos innovadores. También desempeña un importante papel a la hora de mantener a bordo al sector de la pesca y a otras partes interesadas y de generar el **apoyo político** necesario para la continuación de la financiación pública del programa.

Prácticamente todas las actividades del FLAG (desde la animación a la publicación de convocatorias de proyectos, pasando por el aprovechamiento máximo de los resultados del proyecto) requieren una acción de comunicación específica y los FLAG tienen que estudiar y planificar cuidadosamente las actividades de comunicación. Esto puede implicar recurrir a una empresa profesional de comunicación cuando el personal del FLAG no disponga de tiempo o experiencia para realizarlo de manera eficaz. **La comunicación debe ser continua y bidireccional:** se debe informar a las principales partes interesadas y al público general periódicamente sobre las oportunidades y los resultados del FLAG, asegurándose al mismo tiempo de que se utilizan canales de opinión para recopilar información sobre cómo mejorar el trabajo del FLAG en el futuro.

- **Presencia en la comunidad – *visibilidad continua del FLAG y de sus objetivos***
 - ✓ Distribución de folletos, pósteres y otro material promocional
 - ✓ Asistir a actos locales: reuniones de pescadores, ferias, jornadas de puertas abiertas regionales, actos formativos, etc.
 - ✓ Visitas individuales a partes interesadas clave
 - ✓ Boca a boca

- **Comunicar los resultados – *mostrar los proyectos apoyados por el FLAG***
 - ✓ Boletín de noticias periódico, que incluya descripciones de los proyectos apoyados y el presupuesto programado
 - ✓ Exposiciones y actos públicos para poner el valor los proyectos apoyados
 - ✓ Vídeos sobre los proyectos, difundidos a través de Internet y proyectados en los actos
 - ✓ Página web actualizada con información sobre el trabajo del FLAG, los proyectos apoyados y las próximas convocatorias
 - ✓ Presentaciones de proyectos y comentarios de los beneficiarios a los miembros del FLAG

- **Trabajar con los medios de comunicación locales y especializados** – *periódicos, revistas, radio, televisión*
 - ✓ Comunicados de prensa periódicos sobre las actividades del FLAG, los proyectos apoyados y los beneficios aportados a la comunidad
 - ✓ Entrevistas en radio, televisión y prensa a miembros del FLAG y promotores de proyectos
 - ✓ Cobertura del programa y de las actividades del FLAG en publicaciones especializadas de pesca y acuicultura (a nivel local, regional o nacional)
- **Mantener abiertos los canales de comunicación en los dos sentidos** – *garantizar la accesibilidad del FLAG*
 - ✓ Fácil accesibilidad al personal del FLAG por teléfono, correo electrónico y en la oficina del FLAG
 - ✓ Reuniones y talleres periódicos con los miembros del FLAG para debatir los resultados y planificar las acciones futuras
 - ✓ Sesiones de preguntas y respuestas abiertas sobre las nuevas convocatorias
 - ✓ Dedicación de tiempo y recursos para animar las redes sociales

