



farnet

G U Í A # 4



El camino hacia el éxito



Índice

Introducción	3	2. El fomento de la participación y la inversión del sector privado	17
1. La gestión de asociaciones eficaces	4	2.1 Introducción	17
1.1 Introducción	4	2.2 Preparar la colaboración con las empresas ...	18
1.2 Trabajar en una asociación	4	¿Centradas en la pesca o en la zona?	18
El significado y el valor de las asociaciones	4	Demografía empresarial	18
1.3 La asociación FLAG	6	La evolución de la población empresarial	19
1.4 ¿Cómo funciona la asociación FLAG?	7	¿Quiénes son los empresarios?	20
La participación de los socios en el FLAG	7	La determinación del apoyo	
1.5 Gestión de la participación	9	actual a las empresas	20
Establecimiento de las normas básicas	9	Trabajar con un grupo de partes interesadas	
Las reuniones del FLAG	11	para conocer las necesidades empresariales ..	21
1.6 El funcionamiento efectivo del programa ..	13	2.3 Acciones potenciales	21
El FLAG debe tener carácter estratégico,		La cultura y las condiciones empresariales	22
pero también llevar a cabo tareas		El apoyo a las empresas de reciente creación ..	23
administrativas	13	El acceso a la financiación	26
Los procesos de solicitud		Concentración y crecimiento	27
y de adopción de decisiones	14	2.4 Conclusiones	28
1.7 Solicitudes de pagos, informes y supervisión ..	15	3. El establecimiento	
1.8 Conclusiones	16	y la selección efectivos de proyectos	29
		3.1 Un enfoque estratégico	29
		Introducción	29
		Impulsar, apoyar y seleccionar	29
		Establecer el contexto	30
		3.2 Dos clases de métodos y herramientas	32
		Algunos métodos y herramientas de carácter	
		proactivo	33
		El apoyo a la implantación local	33
		Métodos y herramientas de carácter pasivo ...	36
		Los procedimientos de solicitud y toma de	
		decisiones	37
		Actividades posteriores a la selección: la	
		cooperación, el consejo experto y el trabajo	
		en red	39
		3.3 A modo de conclusión	40

Fotografías (Portada)

Jean-Luc Janot

Colaboradores:

Susan Grieve, Yves Champetier, Peter Ramsden, John Grieve.

Producción:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

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

Cláusula de exención de responsabilidad: Aunque la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca es responsable de la producción total de la publicación, no lo es de la exactitud, contenido u opiniones expresados en los artículos.

La Comisión Europea, a menos que se indique lo contrario, no ha aceptado o aprobado de ninguna manera las opiniones que se incluyan en esta publicación y las declaraciones que en ella aparecen no deben considerarse como manifestación de las opiniones de la Comisión o de la Dirección General de Asuntos Marítimos y Pesca.

La Comisión Europea no garantiza la exactitud de la información incluida en esta publicación y la Comisión o cualquier otra persona que actúe en su nombre declina toda responsabilidad del uso que se pueda hacer de esta revista.

© Unión Europea, 2010.

Impreso en Bélgica en papel reciclado.

Introducción

El objeto de la presente guía es brindar apoyo a los Grupos de Acción Local de Pesca (FLAG, según sus siglas en inglés) tras haber superado la fase de planificación y desarrollo de sus actividades y empezar a ser plenamente operativos. En concreto, está concebida para la segunda tanda de FLAG, que se espera que comiencen a funcionar en 2011. En esta guía se abordan los tres asuntos que se consideraron prioritarios en el apoyo a los FLAG durante el seminario «Los Grupos de Acción Local de Pesca en movimiento», celebrado en Gijón en la primavera de 2010. Cada una de estas materias se presenta en capítulos independientes, de modo que se pueden leer de manera autónoma, a pesar de que el propósito de esta guía es servir de complemento a la primera guía de la Red Europea de Zonas de Pesca (FARNET), titulada «Guía de iniciación para los Grupos de Acción Local de Pesca (FLAG)».

Estos temas son los siguientes:

- > La gestión de asociaciones eficaces.
- > El fomento de la participación y la inversión del sector privado.
- > El establecimiento y la selección efectivos de proyectos.

1. La gestión de asociaciones eficaces

1.1 Introducción

Las asociaciones territoriales que forman Grupos de Acción Local de Pesca (FLAG) son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos fijados en el Eje prioritario 4 del Fondo Europeo de Pesca (FEP). Al aplicar lo dispuesto en el Eje 4 en las asociaciones locales se espera fundamentalmente que la participación de estas asociaciones y de las comunidades locales añada valor al proceso de desarrollo. Las actuaciones llevadas a cabo por estas asociaciones tienen un efecto inmediato en los resultados de las zonas de pesca, ya que aúnan las fortalezas y el potencial de los agentes locales a la hora de identificar y dar respuesta a las cuestiones, las oportunidades y los retos comunes a los que se enfrentan. Además, constituyen el vínculo esencial entre el lugar y las personas e instituciones implicadas y afectadas, fomentan el sentido de identidad local al promover la participación de abajo a arriba y aportar capital social, y proporcionan el medio por el que esta visión de futuro puede hacerse realidad.

La experiencia de otras iniciativas territoriales análogas nos demuestra que el modo en que funcionan las asociaciones tiene un enorme efecto en los logros del FLAG y en cómo éste contribuye al bienestar de la zona. Por consiguiente, el funcionamiento y la gestión eficaces de estas asociaciones FLAG son de vital importancia para el éxito del Eje 4 en los ámbitos local y general.

El propósito de este capítulo es tratar algunos de los aspectos más prácticos relativos al modo de operar, administrar y mantener una asociación FLAG dinámica y de funcionamiento equilibrado. En la guía se ofrece información práctica y asesoramiento para los FLAG sobre aquellos asuntos que deben ser tenidos en cuenta cuando se crean y ponen en marcha asociaciones locales para llevar a cabo sus estrategias de desarrollo y gestionar la participación de los miembros del Grupo y de la comunidad local. Asimismo, se incluyen algunas de las más recientes recomendaciones formuladas por la Comisión Europea en respuesta al informe del Tribunal de Cuentas Europeo (TCE) sobre las asociaciones promovidas por la iniciativa LEADER. Por último, aconsejamos que la lectura de este capítulo se haga junto con la de la Guía FARNET núm. 1¹, en particular con el capítulo 3 «Constitución de asociaciones locales».

1.2 Trabajar en una asociación

El significado y el valor de las asociaciones

Aunque en este capítulo analizamos un tipo de asociación muy específico, el Grupo de Acción Local de Pesca, conviene que mencionemos algunos de los aspectos más genéricos del trabajo en una asociación, con objeto de subrayar los principios comunes más significativos que contribuyen al éxito de este tipo de agrupaciones. Es muy abundante la información disponible sobre «la naturaleza de las asociaciones», tanto en forma de guías, libros de texto u otras fuentes a las que es posible acceder a través de internet. En su mayor parte, y debido a su propia naturaleza, esta información es bastante genérica, pese a que también se pueden extraer lecciones útiles en cuanto al valor añadido del trabajo en asociaciones eficaces, lo cual contribuye a garantizar que el conjunto sea mayor que la suma de sus partes.

¹ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20ES.pdf>.

Es posible definir lo que entendemos por asociación del modo siguiente: «el objetivo de los socios es **lograr algo que no pueden conseguir en solitario**, mediante la **agrupación de competencias y otros recursos**. Para ello, deben poseer una **visión común de sus objetivos a largo plazo** y una **forma de trabajar en grupo** que les permita **alcanzar tales propósitos**. Esto podría exigir contar con una **estructura formal de larga duración** o bien con un **acuerdo de funcionamiento a más corto plazo**»². En la práctica, el hecho de ser socio puede desglosarse en cuatro aspectos que, en conjunto, constituyen su cometido general, a saber³:

- > Participar (implicación).
- > Formar parte (decisión).
- > Tomar partido (compromiso).
- > Transmitir (comunicación).

La asociación formada por los Grupos de Acción Local (de Pesca) [lo que denominaríamos FLAG] engloba, a partir de tres sectores: público, privado y cívico-voluntario, un amplio abanico de sensibilidades, puntos de vista e intereses⁴. Además, sirve para aunar recursos con el objeto de aprovechar las ayudas, así como para agrupar capacidades de participación y conocimientos expertos. La facultad de escucha y de diálogo que tiene lugar en el FLAG promueve:

- > Una visión más amplia de la zona, lo cual genera oportunidades no previstas.
- > Una nueva asociación de ideas, que son el germen de la innovación.
- > Proyectos más sólidos, que fomentan la cohesión social.
- > Una puesta en práctica más eficaz, con una mejor gestión del riesgo.
- > Acciones más sostenibles, basadas en la capacidad de renovación.

Todos estos conceptos ponen de relieve elementos comunes sobre cómo funcionan las asociaciones y sobre cómo intentar lograr algo que no puede hacerse en solitario. Así, los socios deciden participar y comprometerse. Tal como subrayábamos en la «Guía de iniciación para los FLAG», este tipo de asociación:

- > Agrupa en igualdad de condiciones a entidades pertenecientes a los sectores público, privado y de la sociedad civil.
- > Garantiza que estas entidades colaboran para identificar y perseguir la consecución de objetivos comunes.
- > Es de larga duración, es decir, va más allá de un solo proyecto o de una cooperación a corto plazo.
- > Implica que los riesgos y los beneficios se comparten entre todos los socios.
- > Hace que los socios sean más fuertes, debido a que trabajan conjuntamente, se apoyan entre sí y complementan las fortalezas y ventajas de cada uno de ellos.

Todos estos elementos ponen claramente de manifiesto que una asociación local no puede considerarse simplemente como otro escalón más de la Administración para la aplicación descentralizada de medidas centrales o regionales. La experiencia nos enseña que si erróneamente se considera a las asociaciones locales de ese modo, una gran parte del valor añadido que antes citábamos podría perderse y, además, los costes y la burocracia derivados de ese nuevo escalón podrían superar a las ventajas.

² Wilcox D. A., *Short guide to partnerships* (en español, «Breve guía sobre las asociaciones», disponible en la página web: <http://www.partnerships.org.uk/part>).

³ Organizar la cooperación local, «Innovación en el medio rural», Cuaderno núm. 2, Observatorio Europeo LEADER.

⁴ Red LEADER+ del Reino Unido, *A guide to practical approaches. Harnessing Local Knowledge* (en español, «Guía de enfoques prácticos. Aprovechar los conocimientos locales»).

1.3 La asociación FLAG

Normalmente, las asociaciones creadas al amparo del Eje 4 del Fondo Europeo de Pesca se denominan Grupos de Acción Local de Pesca ó FLAG, según su acrónimo en inglés. Ahora bien, el FLAG no es una simple asociación, sino una clase muy concreta de asociación con exigencias y responsabilidades específicas.

En virtud del Eje 4 del FEP⁵, las medidas destinadas a ayudar al desarrollo sostenible de zonas de pesca serán llevadas a la práctica en un territorio determinado por entidades o grupos locales (asociación local ó FLAG). Además, se exige que esta asociación sea equilibrada, de modo que incluya a distintos sectores de la zona, entre los que destacan el pesquero, el público y el privado, así como a representantes de la sociedad en general. El grupo también deberá proponer y aplicar una estrategia de desarrollo local integrado basada en un planteamiento ascendente, así como reunir una masa crítica suficiente en términos de recursos humanos, financieros y económicos que sirva de base a esta estrategia. Por último, la asociación deberá contar con la adecuada capacidad administrativa y financiera de forma que pueda administrar las ayudas y garantizar que las actividades se lleven a cabo satisfactoriamente.

La asociación empieza a implicarse desde el principio de este proceso, sin lo cual no habría FLAG; y, además, sin éste no habría estrategia ni medios para llevarla a cabo. Por consiguiente, los dos primeros objetivos del FLAG van de la mano:

- > El establecimiento de la estrategia territorial.
- > La determinación de quiénes van a estar representados en el FLAG.

Estos elementos se analizan más pormenorizadamente en la Guía FARNET núm. 1⁶, aunque aquí conviene que hagamos hincapié en las cuestiones que exponemos a continuación.

Es fundamental que desde el principio se comprenda la relación existente entre estos elementos. La experiencia de los expertos nos indica que es muy importante que la asociación determine la estrategia lo antes posible, para lo cual es esencial identificar claramente a las partes implicadas más relevantes para el FLAG, para que se les pueda implicar en la determinación de los asuntos y las prioridades que conformarán la base de su estrategia local. La labor estratégica del FLAG prosigue durante toda la ejecución de la estrategia, mediante la supervisión de su relevancia y sus resultados y la realización de modificaciones respecto a las prioridades y los recursos, cuando proceda.

Los organismos y las entidades representados en el FLAG variarán de una zona a otra, lo cual constituye una de las fortalezas del modelo de asociación basado en el Eje 4, ya que permite que estos Grupos se adapten a las condiciones locales específicas. La Unión Europea ofrece asesoramiento en cuanto a las organizaciones que deben estar representadas: cofradías profesionales de pesca, entidades públicas, privadas, comunitarias y en representación de los jóvenes, las personas mayores, las mujeres y los trabajadores. La finalidad de este asesoramiento es ayudar a alcanzar el objetivo de creación de una asociación equilibrada. Ahora bien, para que una asociación sea equilibrada y representativa de la zona debe incluir a los sectores, los intereses y las partes implicadas más importantes de ese territorio, así como su funcionalidad; es decir, su modo de operar debe reflejar ese equilibrio. La Guía FARNET núm. 1 ofrece asesoramiento en cuanto al modo de determinar las partes implicadas en el momento de constituir la asociación, de forma que ese equilibrio sea regularmente supervisado. También debemos tener en cuenta que las asociaciones son dinámicas y están sujetas a cambios, por lo cual es importante recordar que quien está representado en el FLAG es el organismo o la entidad, mientras que las personas físicas concretas pueden ir variando con el paso del tiempo.

⁵ Artículo 45 del Reglamento del Consejo (CE) núm. 1198/2006 relativo al Fondo Europeo de Pesca.

⁶ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20ES.pdf>.

1.4 ¿Cómo funciona la asociación FLAG?

La participación de los socios en el FLAG

El **FLAG** está formado por los **miembros**, en representación de los distintos intereses locales, por su **personal**, responsable de la dirección y administración del programa, y por el **socio principal u órgano responsable**, que asume la responsabilidad financiera general del programa.

El órgano responsable

Las funciones del socio principal u órgano responsable varían considerablemente de un Estado miembro a otro, así como entre los distintos FLAG, ya que dependen de la estructura institucional aplicable localmente y del modo en que se ha constituido el Grupo.

En algunos Estados miembros se exige que los FLAG tengan una entidad jurídica independiente (por ejemplo, una asociación o una institución sin ánimo de lucro), mientras que en otros sus atribuciones son ejercidas por una autoridad local o por otro organismo público de desarrollo que cuente con las competencias y capacidades necesarias. En muchos casos, este tipo de organización es un socio del FLAG. Esta doble función de socio y de órgano responsable puede llegar a ser complicada para la organización de que se trate y también para el FLAG. Por ello, es importante asegurar que ambos cometidos son lo suficientemente independientes y están diferenciados, así como que no se atribuyen al órgano responsable obligaciones o influencias indebidas, ni tampoco son asumidas por él. Es fundamental garantizar que se aplican y respetan los principios del equilibrio de la afiliación al FLAG en el proceso de toma de decisiones, ya que así se contribuye a evitar dificultades en ese ámbito.

Con independencia de la estructura elegida, el órgano responsable está obligado a garantizar la eficaz dirección administrativa y financiera del FLAG, así como la ejecución del programa local. Además, también puede responsabilizarse de la contratación y la dirección del personal en nombre del FLAG.

Los miembros del FLAG

El papel de los miembros individuales del FLAG se considera muy importante en el funcionamiento de las asociaciones locales, ya que proporcionan contactos fundamentales con grupos comunitarios y otras personas, haciendo así que mejoren sus conocimientos del programa, de la estrategia local y del potencial de desarrollo de los proyectos. Es preciso que el FLAG tenga miembros con una amplia variedad de orígenes, experiencias y conocimientos locales, que serán de vital importancia para que el proceso decisorio sea firme y esté fundamentado a la hora de seleccionar los proyectos que sean financiados. Asimismo, los FLAG se beneficiarán si cuentan con miembros motivados que sean capaces de «divulgar públicamente» la labor que lleva a cabo el Grupo y que puedan proporcionar buenos canales y oportunidades de trabajo en red.

Por lo general los miembros del FLAG representan a su organización o grupo de interés. Sin embargo, es posible que se ponga en peligro la credibilidad y la eficacia del FLAG si esta representatividad se interpreta en función de los intereses individuales de las partes implicadas, en lugar de en función de los intereses colectivos o corporativos del Grupo y del territorio. Los socios que están exclusivamente interesados en llevar a cabo sus propios proyectos es muy poco probable que contribuyan de modo eficiente, pueden llegar a desmotivar u obstaculizar la implicación de los demás e incluso podrían causar problemas en la resolución de los conflictos de intereses.

Los FLAG son organizaciones resolutivas, por lo cual las personas implicadas deben estar capacitadas para adoptar decisiones. Por consiguiente, resulta muy ventajoso para el Grupo que las personas que asistan a sus reuniones tengan la suficiente categoría dentro de sus propias organizaciones, para que así puedan comprometerse y hablar con autoridad delegada en su nombre.

Las motivaciones de las personas implicadas en el FLAG serán distintas de unas a otras; en algunos casos, su participación se deberá a que ese sea su cometido laboral, en otros a que representan a un grupo de la zona, a empresas o intereses sectoriales, a que desean encontrar nuevas perspectivas, a que tienen un claro sentido de la responsabilidad o del orgullo cívicos, o bien a que están interesadas en garantizar la financiación de un proyecto.

A la hora de gestionar el trabajo del FLAG y la implicación de sus miembros, es esencial tener en cuenta los fundamentos en los que se basa su participación si queremos preservar su motivación y contribución. En concreto, debemos considerar las dificultades y los retos a los que se enfrentan los que no pertenecen al sector público, es decir, aquéllos que no son retribuidos por participar. Este tipo de inconvenientes debe recibir la debida consideración; por ejemplo, en lo que atañe al lugar y las fechas de las reuniones, a su carga de trabajo, a los costes de la participación, etc. Esta forma de actuar es fundamental si lo que pretendemos es que el equilibrio y la representatividad del FLAG estén adecuadamente reflejados en la práctica.

En resumen, son muchos los factores que influyen en la implicación a largo plazo de los miembros voluntarios del FLAG: las exigencias en cuanto a tiempo, el predominio de los intereses del sector público, la falta de claridad en las funciones y las responsabilidades, la carencia de conocimientos, los conflictos de intereses, etc.

El personal del FLAG

Una de las características fundamentales de la aplicación del Eje 4 es la capacidad del personal del FLAG para trabajar sobre el terreno a fin de promover la implicación de las partes y ayudar a crear proyectos de manera ascendente. Además, el personal debe apoyar la labor del Grupo y garantizar que el programa se administra eficientemente. Entre los cometidos principales del personal destacan los siguientes:

- > Relaciones y comunicación con las comunidades locales, los socios estratégicos y la Autoridad de Gestión.
- > Promoción y publicidad del programa.
- > Respuesta a cuestiones generales y específicas y atención al proceso de aplicación del proyecto.
- > Asesoramiento y orientación a los promotores del proyecto, en especial mediante la realización de reuniones informativas o de programas de formación sobre los criterios de subvencionabilidad y la preparación de solicitudes.

- > Evaluaciones técnicas y de idoneidad con respecto a las solicitudes de proyectos, en especial el valor añadido, la relación calidad/coste, el realismo y la posibilidad de cumplimiento de todas las propuestas del proyecto.
- > Preparación y envío de las cartas de oferta de subvenciones conforme a las instrucciones dadas por el FLAG.
- > Gestión de todos los regímenes de autoridad delegada.
- > Verificación y tramitación de las reclamaciones relativas a los proyectos y a la recepción de los pagos.
- > Mantenimiento de los registros de gestión física y económica del programa y de los archivos del proyecto, así como elaboración de informes afines para el FLAG y la Autoridad de Gestión.
- > Supervisión de proyectos y recopilación de datos para la evaluación del programa y de los proyectos.
- > Cooperación y trabajo en red con otros FLAG y otras zonas.
- > Asistencia administrativa y de secretariado al FLAG.

El equilibrio relativo entre todos estos cometidos variará en función del modelo de FLAG elegido en el Estado miembro o en la región; por ejemplo, cuanto más centralizado sea el régimen adoptado, menores serán las funciones administrativas y financieras que el Grupo deberá desempeñar. En cualquier caso, la animación y el apoyo al establecimiento de proyectos son siempre funciones esenciales.

Los resultados de evaluación de las tres generaciones del programa LEADER demuestran claramente que el hecho de contar con un personal eficiente constituye un factor clave en el éxito de las iniciativas territoriales de desarrollo, como es el caso del Eje 4. De ello se deduce que la contratación, la gestión y el desarrollo del personal del FLAG es una de las principales funciones de este tipo de asociación.

En los casos en que el FLAG posea un presupuesto reducido, es posible que toda su plantilla se reduzca a un solo puesto de trabajo o incluso a un empleo a tiempo

parcial; sin embargo, cuando el presupuesto es mayor, es posible que cuente con una plantilla con funciones claramente diferenciadas. En ambos casos, lo fundamental es encontrar a la persona más adecuada para dirigir el Grupo.

Cuando sólo se cuenta con un empleado, éste deberá ser capaz de desempeñar una labor eficaz de animación y garantizar la administración efectiva del programa, lo cual exige una combinación de competencias a veces difícil de encontrar. Si existe la posibilidad de contratar personal adicional para que se encargue de llevar a cabo las labores más administrativas, el director del FLAG podrá concentrar sus actividades en la animación y la creación de capacidades, los dos cometidos más importantes en las primeras fases de desarrollo del Grupo. En este último caso, el director deberá también estar cualificado para gestionar los recursos humanos de los que dispone.

Llegado el momento de contratar al director del FLAG, convendrá tener en cuenta las cualidades siguientes: entusiasmo, dinamismo, compromiso, flexibilidad, carácter emprendedor y buenas competencias organizativas. Un candidato ideal deberá también poseer visión estratégica, buena capacidad de comunicación y de trabajo en red, experiencia económica y de desarrollo de proyectos, y conocimiento de la zona local y del sector pesquero para poder añadir credibilidad a su labor.

El modo en que el FLAG y su personal se interrelacionan y la forma en que desempeñan sus respectivas funciones dependerán en gran medida del volumen de recursos disponibles. Cuando la plantilla sea reducida, es probable que los miembros y el director del FLAG tengan que colaborar de manera muy estrecha. En tal caso, el FLAG deberá pensar en cómo apoyar a su personal; por ejemplo, mediante la formación, el asesoramiento o bien su ubicación en una organización en la que puedan contar con la ayuda de empleados análogos.

1.5 Gestión de la participación

Establecimiento de las normas básicas

En las primeras etapas del trabajo de la asociación es esencial establecer las normas básicas sobre el funcionamiento, que por lo general se incluirán en el plan operativo o de negocio. Este aspecto se trata con mayor detalle en el capítulo 4c de la Guía FARNET núm. 1, así como en el ejemplo de plan de negocio que se cita a pie de página⁷.

La propia dinámica de la asociación y la colaboración llevada a cabo en el FLAG se pueden ver afectadas por la insuficiente celebración de reuniones, la asistencia irregular a éstas o el predominio de algunos miembros sectoriales, lo cual se puede ver agravado si no existe una clara definición de las funciones en el Grupo. Es posible que lleve cierto tiempo lograr la coexistencia de diferencias culturales entre los diversos sectores implicados. La complejidad de adaptarse a las nuevas normas y reglamentaciones y la dificultad de adecuarse a la burocracia también puede generar complicaciones en el FLAG.

La determinación de los parámetros de la nueva relación

Es de suma relevancia establecer cuanto antes una idea común entre los miembros del FLAG con respecto a los objetivos y metas a largo plazo, a las actuaciones que piensa emprender y a cómo se van a llevar a cabo. Asimismo, es importante que todos los miembros del Grupo sepan claramente que están obligados a actuar para favorecer al máximo el programa local. La participación transparente y bien fundamentada en el proceso de toma de decisiones refuerza la credibilidad local del FLAG y, además, si quienes están implicadas son las personas adecuadas se añade gran valor al programa local.

También es posible, sobre todo en las primeras fases del FLAG, que algunos factores locales asociados a distintas geografías, a lealtades locales y a diferencias culturales actúen en forma de barreras. Esto es más probable que ocurra en zonas en las que se han establecido nuevas

⁷ https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/UKsc_LEADER-Business_Plan_Moray.pdf.

relaciones entre áreas administrativas en las que los miembros deben aprender a considerar la zona FLAG en su conjunto, en lugar de sus intereses puramente locales. Tener en cuenta este aspecto global puede ser difícil para algunos miembros del Grupo, mientras que para otros el problema será animar al sector público a colaborar en igualdad de condiciones con la comunidad y el sector privado. Ser conscientes de tales factores y encontrar vías para hacerles frente servirán para mejorar la eficacia del trabajo de la asociación, aspecto sobre el cual el apartado dedicado a las asociaciones de la Guía FARNET núm. 1 ofrece algunas orientaciones.

La capacidad del FLAG y la creación de las capacidades necesarias

Cuando se crea un nuevo grupo, a menudo es necesario poner en marcha un proceso que contribuya a que sea efectivo y eficiente. La facilitación externa puede ser muy beneficiosa en ese proceso de creación de equipos de trabajo, ya que permite que los miembros del FLAG se conozcan mejor entre sí e identifiquen las aportaciones de cada uno de manera neutral. Esto puede promover mejores relaciones de trabajo, lo cual podría dar lugar al desarrollo más dinámico de proyectos gracias a un mejor conocimiento y a la confianza imprescindible entre los socios. Ello podría hacerse a través de reuniones periódicas de trabajo del Grupo o bien como actividad independiente.

Ahora bien, el desarrollo continuo de capacidades es importante para asegurar la implicación de todas las partes interesadas en el FLAG, y una de las vías para lograrlo es garantizar una buena comunicación. Esto se puede lograr mediante la publicación de comunicados de prensa, la propia página web, la asistencia o celebración de reuniones que promuevan la financiación, así como la asistencia a encuentros de sensibilización al respecto. El mantenimiento de una lista actualizada de personas de contacto para las partes implicadas facilita la difusión de la información escrita (por ejemplo, en forma de boletines informativos periódicos) y permite efectuar invitaciones a eventos colectivos.

Hace falta mucho tiempo para conseguir los conocimientos y las competencias comunes que se requieren para que la asociación FLAG funcione de manera eficiente. Los procesos estructurados o formales de formación y de creación de equipos de trabajo constituyen una inversión valiosa, tanto de tiempo como de dinero, ya que pueden contribuir a infundir confianza y respeto en el equipo del Grupo. De esa forma, pueden abordarse asuntos como la información y el conocimiento sobre el Eje 4 ó el desarrollo local, las competencias específicas para la labor del FLAG (por ejemplo, de evaluación de proyectos), el conocimiento de la zona local o el trabajo en equipo.

La gobernanza

El FLAG tiene una función doble, estratégica y administrativa, por lo que, en función de su tamaño, deberán adoptarse decisiones en cuanto a cómo dirigir el funcionamiento diario del programa. Uno de los primeros asuntos a decidir es si todo el FLAG participará en el proceso de evaluación de proyectos o si esta tarea se delegará a un grupo más pequeño, pero representativo. Si se acuerda crear un grupo más pequeño, es preciso asegurar que se cumplen las condiciones de quórum en las decisiones adoptadas, es decir, que se refleja el equilibrio entre los distintos sectores que conforman la asociación. El FLAG en su conjunto debe reunirse al menos dos veces al año y puede decidir concentrarse más en las prioridades estratégicas.

El uso generalizado de grupos de trabajo constituye una importante herramienta para que el FLAG pueda dirigir las labores de la asociación, distribuir la carga de trabajo y ofrecer oportunidades a todo el mundo para que participe. Esos grupos pueden llevar a cabo gran parte del trabajo del FLAG y normalmente informan de sus actividades al conjunto del FLAG. Además, pueden ser un medio para hacer el mejor uso posible de los conocimientos especializados de los socios, así como para concentrarse en los intereses específicos de los miembros o en las prioridades estratégicas del FLAG. Existen ejemplos de grupos temáticos centrados en innovación o medio ambiente, pero también se pueden crear grupos para controlar y actualizar la estrategia o para supervisar aspectos concretos del trabajo del FLAG, como por ejemplo la publicidad o el compromiso de la comunidad.

Los conflictos de intereses

Un aspecto muy importante para mantener la confianza y garantizar el trabajo eficaz de la asociación es el modo en que se gestionan los conflictos de intereses y cómo evitarlos. Es esencial darse cuenta de que la percepción de un conflicto de intereses puede ser tan dañina para el FLAG como un conflicto de intereses real. Los conflictos pueden surgir cuando un interés individual de tipo empresarial, organizacional, personal o familiar, o bien alguna clase de lealtad, discrepa de los intereses del FLAG o del programa. Este inconveniente puede afectar tanto a los miembros del FLAG como a su personal. Los conflictos podrían crear problemas, ya que pueden impedir la discusión libre, resultados de decisiones o acciones que no sean en interés del programa, dar la impresión de que el FLAG ha actuado inadecuadamente o bien tomar una decisión que se considere como falta de imparcialidad.

Es de vital importancia que los FLAG establezcan una normativa específica para evitar conflictos de intereses. Los principios básicos que debe incluir dicha normativa son: la objetividad, la transparencia y la responsabilidad, sobre los que destacarían la rectitud y la obligación de los miembros de declarar sus intereses privados, así como de actuar en el interés del FLAG y no de los suyos personales, de su organización o empresariales.

Esta normativa debería concretamente exigir que todo miembro con intereses en un proyecto tenga que declararlos al principio de la reunión en la que se decida y que no participe en las votaciones sobre el mismo. Los miembros a los que personas externas hayan tratado de influir en sus decisiones deben declararlo. Además, los miembros deben manifestar claramente cuál es la relación entre ellos y el solicitante, lo que deberá constar en las actas de las reuniones de selección de proyectos, que podrían publicarse, por ejemplo, en la página web del FLAG. Es posible que algunos FLAG prefieran pedir a la parte interesada que salga de la reunión durante la discusión del proyecto en cuestión, mientras que otros piensan que sus conocimientos pueden ser valiosos para el debate.

Las reuniones del FLAG

La determinación de dónde, cuándo y con qué frecuencia se reúne el FLAG tiene un efecto directo en la posibilidad de que los miembros participen en el trabajo del Grupo y contribuyan al mismo. Una de las dificultades más comunes a las que se enfrentan los miembros del FLAG son las exigencias en cuanto al tiempo, tanto en lo que incumbe a las reuniones como al trabajo preparatorio de éstas. Esto puede ser especialmente problemático para aquellos miembros voluntarios cuya afiliación al FLAG no forma parte de su trabajo diario. Por lo tanto, un aspecto a tener muy en cuenta es la optimización de las posibilidades de contribución de los miembros.

Estas dificultades pueden solventarse de alguna forma mediante la programación previa de las reuniones y garantizando que los documentos para la reunión se distribuyan con antelación suficiente. El momento y el lugar de las reuniones también influirán en el tiempo requerido para las mismas.

¿Dónde se celebrarán las reuniones del FLAG?

Es preciso valorar cuál es la mejor opción para su FLAG, teniendo en cuenta lo que le convendría a los socios, el transporte disponible y las características geográficas de la zona. Algunos FLAG prefieren celebrar sus reuniones en lugares centrales que cuentan con buenas conexiones de transporte público, mientras que otros prefieren celebrarlas en lugares más apartados con el fin de mantener los vínculos con el territorio. Asimismo, algunos FLAG rotan el lugar de celebración de las reuniones, de modo que los costes de desplazamiento se reparten más equitativamente entre los socios.

A veces es preciso tener en cuenta la posibilidad de combinar reuniones del FLAG con visitas a proyectos que hayan sido financiados por él o a proyectos potenciales, ya que así se ayuda a que los miembros conozcan los proyectos sobre el terreno y estén al corriente directamente de las cuestiones que hayan podido surgir.

¿Cuándo se reunirá el FLAG?

La experiencia nos demuestra que elaborar un calendario de reuniones del FLAG con bastante antelación ayuda a garantizar una elevada asistencia, ya que a menudo es difícil convocar reuniones con escaso plazo para las personas con agendas muy apretadas. Por ello, se debe prestar atención a las fechas de las reuniones a fin de asegurar que son adecuadas para el mayor número posible de miembros del Grupo. Así, por ejemplo, puede que para algunos miembros voluntarios y empresarios sea más fácil asistir a reuniones de tarde. También deben tenerse en cuenta las variaciones estacionales en las pautas laborales, en particular las que afectan específicamente a las personas del sector pesquero.

Además, es posible facilitar la participación si se establecen algunos servicios adicionales; por ejemplo, la creación de un club para niños o la posibilidad de organizar comidas. Con el fin de ayudar al proceso de creación de equipos de trabajo, la celebración de reuniones por la mañana seguidas de un almuerzo puede ofrecer a los miembros del FLAG la posibilidad de charlar informalmente, conocerse mejor y establecer relaciones personales.

¿Con qué frecuencia se celebrarán las reuniones del FLAG?

El FLAG debe establecer la frecuencia de sus reuniones y evaluaciones de proyectos, por lo que puede que haya distintos ciclos de reuniones para el Grupo en su totalidad y para los órganos con poder de decisión. Esos ciclos serán diferentes según el FLAG de que se trate y dependerán del proceso de toma de decisiones que se aplique. A los efectos de la evaluación de proyectos, la experiencia nos indica que son necesarias entre cuatro y cinco reuniones al año, según el número de proyectos que deban analizarse. En los FLAG que se organizan en forma de grupos de trabajo, es posible que éstos se reúnan más frecuentemente, lo cual ayudaría a reducir la frecuencia de las reuniones plenarias del FLAG.

La dirección de las reuniones

Es necesario destacar que la implicación de los miembros del FLAG es beneficiosa, asegurarse de que las reuniones son interesantes, prácticas y también que resultan agradables. Esto se puede conseguir utilizando presentaciones en *PowerPoint*, ofreciendo datos estadísticos en formatos de fácil comprensión con gráficos y tablas que incluyan la información fundamental y mediante el uso de métodos interactivos que aseguren la participación. Habitualmente los materiales para las reuniones son preparados por el personal del FLAG. Puede que el funcionamiento de las asociaciones locales sea nuevo para la zona del FLAG, ya que se habrá ampliado el número de organizaciones que tienen atribuciones decisorias y responsabilidades; por ejemplo, tras haber incluido a organizaciones voluntarias y comunitarias. La búsqueda de modos eficientes para que éstas contribuyan al proceso puede aumentar la motivación y la responsabilidad de la colectividad.

1.6 El funcionamiento efectivo del programa

Es responsabilidad de todo el equipo de trabajo de la asociación hacer que el FLAG funcione adecuadamente, por lo que los procedimientos cotidianos constituyen el armazón en torno al cual gira el grueso del trabajo de desarrollo de proyectos. A continuación analizamos algunos elementos básicos a tener en cuenta, que abarcan todo el proceso de administración del establecimiento de proyectos.

El FLAG debe tener carácter estratégico, pero también debe llevar a cabo tareas administrativas

Las tareas administrativas que realiza el FLAG son vitales como apoyo para el desarrollo y ejecución de la estrategia. Por eso, es de suma importancia contar con un marco financiero y administrativo claro y sólido desde el principio de la creación del FLAG, ya que es más fácil lograrlo al inicio que tener que hacer cambios posteriormente. A este respecto, son muy útiles las orientaciones de FARNET en materia de planificación económica⁸.

Un modo sencillo de evitar el incremento de la carga de trabajo consiste en utilizar los materiales ya existentes, ya que todos los FLAG tienen que desempeñar estas funciones y hay muchas oportunidades de aprender unos de otros. Puede que los socios del Grupo posean sus propios materiales o sistemas, que podrían ser adaptados o adoptados de manera relativamente fácil. También pueden estar disponibles plantillas de documentos que otros FLAG o grupos de acción local LEADER hayan utilizado en el pasado. Es probable que esos materiales deban adaptarse a un FLAG concreto, pero servirán para dar una idea de la información que se necesita recopilar y también de la información adicional que ese Grupo puede considerar de utilidad.

La animación de los proyectos

La animación de los proyectos es un elemento esencial del Eje 4 a la hora de contribuir a la iniciación y al desarrollo de proyectos eficaces que ayuden a poner en práctica la estrategia del FLAG. Se ha comprobado que

la animación es un factor diferenciador fundamental y un componente muy valioso de la iniciativa LEADER, por lo que será muy conveniente incorporar esta clase de actuaciones en áreas que son nuevas para el planteamiento general (la animación de proyectos se trata más pormenorizadamente en el capítulo relativo al establecimiento y la selección de proyectos).

Normalmente, la animación de los proyectos se lleva a cabo por el director y el personal del FLAG, aunque la implicación de los miembros (o de sus organizaciones) que posean conocimientos especializados en el ámbito del solicitante sin duda aportará valor añadido. Componentes básicos de la animación son las campañas de sensibilización y de publicidad. De ese modo, se brinda una oportunidad excelente al personal del FLAG para que amplíe el número de personas implicadas en las actividades de los proyectos y en el trabajo del Grupo. Se debe sensibilizar a toda la comunidad y no sólo a los grupos específicos más directos o los «supuestos implicados habituales». Pese a todo lo anterior, no todos los proyectos que solicitan financiación a través del FLAG son adecuados para ser financiados por el Eje 4 del FEP. El personal y los miembros del FLAG deben conocer otras fuentes de financiación relevantes en la zona con objeto de orientar a los solicitantes para que consigan ayudas más adecuadas a sus casos.

Fondos, planes y proyectos marco

La experiencia adquirida a través del programa LEADER nos indica que la utilización de fondos, planes o «proyectos marco» independientes constituye un mecanismo potencialmente útil para que los FLAG centren las ayudas en las áreas o los temas prioritarios que hayan sido identificados en la estrategia y el plan de negocio del Grupo. Además, son maneras especialmente útiles de gestionar eficientemente un gran volumen de solicitudes a pequeña escala. En estos casos, el promotor del proyecto efectúa una solicitud al FLAG para crear un plan de pequeñas subvenciones cuyo objeto es una prioridad específica. El proyecto (plan) se aprueba conforme a los criterios y condiciones habituales del FLAG, en especial los métodos y procedimientos que se aplicarán a las solicitudes correspondientes a ese plan. A continuación, el plan se ejecuta en base a autoridad delegada dentro de la aprobación, de forma que el titular del proyecto (plan) es responsable ante el FLAG de asegurar la diligencia debida en la aplicación de las condiciones y los criterios.

⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/sites/default/files/documents/FARNET%20Start-up%20Guide%20ES.pdf>.

En el momento de elaborar la presente guía, la Comisión Europea no había aprobado todavía formalmente la idoneidad de este planteamiento general, por lo que la decisión final al respecto se expondrá en forma de «pregunta más frecuente» en la página web de FARNET.

Los procesos de solicitud y de adopción de decisiones

Este apartado debe ser leído junto con el capítulo dedicado al establecimiento y la selección efectivos de proyectos, en el que se aborda esta cuestión de manera más exhaustiva. A continuación, analizamos el papel que desempeñan la asociación FLAG y su personal, es decir, ¿quién lleva a cabo cada tarea? y ¿cómo se adecua esa acción al proceso?

Las solicitudes

Se trata de un proceso de dos fases, en el que se pide a cada solicitante que cumplimente un formulario informativo inicial que será después evaluado para determinar su elegibilidad técnica y su compatibilidad con la estrategia del FLAG. Esta tarea normalmente la realizará el personal del Grupo. Si el proyecto es seleccionado en esta fase, se pedirá entonces al solicitante que cumplimente el formulario completo de solicitud con el apoyo y la orientación del personal del FLAG, que, en caso necesario, también le ofrecerá su ayuda durante todo el proceso.

Las solicitudes cumplimentadas serán consideradas por los miembros del FLAG en reuniones de carácter regular. Como mencionábamos anteriormente, las reuniones del Grupo deben programarse con bastante antelación a fin de garantizar una elevada asistencia. Asimismo, es importante que el personal del FLAG prepare y entregue a los miembros la documentación de la reunión con suficiente antelación para que puedan estudiarla detenidamente, consideramos que lo ideal sería su distribución dos semanas antes de la reunión. Cada FLAG deberá decidir individualmente cuáles son los documentos a distribuir, aunque por lo general deberían incluirse, como mínimo, información sobre cada solicitud de proyecto que se esté evaluando y un resumen de los avances económicos y materiales del FLAG desde la reunión anterior.

La evaluación técnica

Todos los proyectos deben ser evaluados técnicamente para comprobar si cumplen los criterios de subvencionabilidad definidos por el Eje 4 y el Estado miembro de que se trate. Normalmente, esta tarea la realiza un miembro del personal del FLAG, lo que probablemente exigirá una estrecha colaboración con el órgano responsable. Esta evaluación deberá distribuirse después a todas las partes implicadas en la selección de proyectos.

La evaluación de proyectos

Todas las evaluaciones de proyectos realizadas por el FLAG deben hacerse de manera sistemática y claramente documentada, con el fin de garantizar la coherencia y la transparencia del proceso decisorio. Evidentemente, la evaluación no es una ciencia exacta, por lo que no existen respuestas «correctas» o «incorrectas». Es posible que los miembros del FLAG tengan opiniones muy distintas sobre los proyectos, por lo cual el intercambio de conocimientos y de experiencias entre los miembros individuales del Grupo es muy importante. Debido a esas divergencias de puntos de vista, pueden producirse largas y vivas discusiones durante las reuniones del FLAG.

La aplicación de los criterios de selección

Como mecanismo de ayuda al proceso de toma de decisiones, el FLAG puede decidir «puntuar» a cada proyecto en función de un conjunto de criterios previamente establecidos (con independencia del método decisorio adoptado, esos criterios son esenciales). Aparte de los criterios fundamentales fijados por el Estado miembro o la región, cada FLAG debe elegir sus propios criterios conforme a su estrategia, ya que al aplicar unos mismos criterios a cada solicitud se asegura la objetividad del proceso (*Nota bene*: Un FLAG puede decidir adaptar esos criterios o su ponderación a tenor de la experiencia o bien para reflejar cambios en la estrategia o las prioridades). Esas puntuaciones deben emplearse como «guía» y frecuentemente pondrán de relieve las variaciones de puntos de vista entre los miembros del FLAG. Lo ideal sería que se utilizasen como base de discusión durante la reunión, en lugar de fijar umbrales por debajo de los cuales se rechazarían los proyectos.

La solicitud debe ser evaluada desde una perspectiva estratégica, es decir: ¿se adecua a la estrategia del FLAG? , ¿es coherente con el plan de negocio? y ¿tiene por objeto alguno de los grupos prioritarios identificados por el FLAG?

Cuando el FLAG no sea capaz de adoptar una decisión unánime sobre un proyecto, puede que sea necesario votar sobre si se financia o no el proyecto.

Es de suma importancia **garantizar que todas esas decisiones se documentan adecuadamente**, así como que se han observado todas las normas básicas (por ejemplo, con respecto a los porcentajes de representantes de los sectores público, privado y comunitario o a los procedimientos en materia de conflicto de intereses). Por consiguiente, es preciso elegir el mejor modo de documentar esas decisiones; una posibilidad sería que cada miembro del FLAG registrase su evaluación electrónicamente y que todas ellas se guardasen en un archivo.

El régimen de auditoría

Es muy importante determinar y mantener un claro régimen de auditoría aplicable al proceso de toma de decisiones de los FLAG. El modo más fácil de asegurar la transparencia de las decisiones es mediante la documentación de cada una de las fases del proceso global, lo cual puede hacerse a través del registro de todas las comunicaciones con los solicitantes, tanto verbales como escritas, en el archivo del proyecto. Además, deben elaborarse actas detalladas de las decisiones adoptadas, en especial indicando los motivos de rechazo de las solicitudes. Si algún solicitante no está conforme con la decisión de no financiar un proyecto, y siempre que la normativa local o nacional lo permita, puede cuestionar o interponer un recurso contra esa resolución, por lo que posteriormente será preciso explicar cómo se adoptó dicha decisión y exponer los motivos que justifican el rechazo del proyecto en cuestión.

Para la integridad del proceso es fundamental que exista una clara distinción de responsabilidades entre el personal del FLAG. Aquéllos que participan en el establecimiento y la evaluación de proyectos no deben ser los mismos que aprueban las reclamaciones y pagan las subvenciones. El régimen de auditoría relativo a los procedimientos administrativos debe estar claramente definido y aplicarse transparentemente, de forma que cada fase esté bien documentada y no existan lagunas ni omisiones; por ejemplo, si un formulario no está plenamente cumplimentado, deberá incluirse una explicación escrita sobre las causas.

1.7 Solicitudes de pagos, informes y supervisión

Una vez que los proyectos han sido aprobados y se han iniciado las actividades correspondientes, empezarán a recibirse las solicitudes de pagos, por lo que se requerirá la presentación de informes sobre los progresos materiales y financieros. En este caso, el cometido principal de los socios del FLAG será analizar los informes que se presenten y utilizarlos para ayudar a gestionar mejor el programa mediante la información recopilada sobre esa materia. Es probable que se exija a todos los FLAG que elaboren un informe anual sobre su programa, por lo que los socios deberían revisarlo y aprobarlo para su presentación a la Autoridad de Gestión.

La implicación de los socios en las solicitudes será pequeña, ya que este asunto es fundamentalmente atribución del personal y el órgano responsable del FLAG. Se adoptan principalmente dos enfoques, es decir, las solicitudes se presentan a los FLAG y al órgano responsable local y éstos las tramitan, siendo enviadas después a la agencia pagadora, o bien las solicitudes se presentan directamente a la agencia pagadora (en algunos países pueden ser remitidas al FLAG o al órgano responsable para su verificación). A continuación, los pagos se efectúan por la agencia pagadora directamente o bien a través del FLAG. En cualquier caso, los promotores del proyecto deberán disponer de orientaciones claras y apoyo en el proceso de solicitud de pago, en particular durante las primeras fases de su proyecto para evitar pérdidas de tiempo innecesarias, ya que estos trámites podrían exigir mucha dedicación. La mayor parte de ese apoyo provendría generalmente del personal del FLAG.

Los requisitos principales que justifican todas las solicitudes están formados por los elementos que aportan pruebas del proceso (por ejemplo, licitaciones, etc.), de los gastos y de la existencia de un riguroso sistema de auditoría. Es importante que los promotores del proyecto sepan qué información están obligados a recopilar, qué deberán presentar y en qué formato; por ejemplo, facturas originales, extractos bancarios o pruebas de pago. En ningún caso están permitidos los pagos en efectivo.

Además, se requerirá a los responsables de los proyectos que presenten información sobre los avances en el logro de sus objetivos, sus conclusiones y resultados. Esta información sobre los logros materiales exigirá la utilización de indicadores de resultados, que variarán según los Estados miembros y los FLAG. Es posible que algunos sean fijados como referencia al inicio del proyecto, de modo que puedan calcularse las variaciones. En este caso, la implicación de los socios puede ser más significativa, ya que es habitual que los miembros del FLAG participen en la supervisión de los resultados del proyecto, apoyando así el trabajo del personal del Grupo.

Aparte de ayudar a supervisar los progresos, este método constituye un mecanismo útil para comprometer directamente a los socios en el trabajo del FLAG y con los beneficiarios, de modo que se incorporará al sistema de control de la eficacia y la relevancia continua de la estrategia territorial que utilicen los FLAG y permitirá detectar los cambios que deben efectuarse. Una vez más, conseguir que estos métodos y las orientaciones correspondientes estén disponibles desde el principio será de gran ayuda, sobre todo cuando se lleve a cabo la evaluación externa de los programas del FEP.

1.8 Conclusiones

Conseguir una asociación sólida y eficaz es fundamental para el enfoque de desarrollo local y constituye un componente muy importante del valor añadido de dicho enfoque. Ahora bien, esto no se consigue de forma espontánea. Para que una asociación sea eficaz debe desarrollarse y mantenerse adecuadamente por medio del trabajo continuo, de la gestión bien hecha y de la supervisión constante. Cada asociación es diferente de las demás, por lo que tendrá características y necesidades propias. Las orientaciones que ofrecemos en este documento están concebidas para proporcionar algunos de los principios básicos basados en experiencias anteriores que deberán servir para determinar los sistemas locales específicos.

2. El fomento de la participación y la inversión del sector privado

2.1 Introducción

Aumentar la implicación del sector privado es esencial para garantizar e incrementar el empleo y las oportunidades en las comunidades pesqueras en las que se han perdido puestos de trabajo o que corren el peligro de perderlos, hecho aún más cierto en el período posterior a la crisis económica, caracterizado por la disminución del gasto en los servicios públicos con el objeto de reducir los déficits fiscales. El papel fundamental que el sector privado desempeña en la ejecución del Eje 4 del Fondo Europeo de Pesca (FEP) queda constatado en el artículo 45 del Reglamento relativo al FEP⁹, que prevé una amplia participación del sector privado en los Grupos de Acción Local de Pesca (FLAG) al disponer que «La mayoría de las operaciones estarán dirigidas por el sector privado». Por consiguiente, es de vital importancia trabajar eficientemente con el sector privado, tanto para el éxito del FLAG como para el bienestar económico del territorio.

El propósito del presente capítulo es ayudar a los FLAG y a su personal a determinar cómo pueden colaborar con las empresas privadas de sus zonas, apoyar su crecimiento y sostenibilidad y promover la inversión¹⁰ hacia empresas del sector privado en sus comunidades. El aumento de la implicación del sector privado puede lograrse de múltiples maneras: a través de aquellas empresas que ya existen en la zona, de otras nuevas que se han creado a partir de cero (las denominadas *start-ups*) o bien de aquellas que se hayan establecido en la zona a causa de la inversión anterior.

En este capítulo se examina el modo en que los FLAG pueden utilizar los recursos públicos para promover la participación del sector privado e incrementar el

volumen de inversiones de este sector en pequeñas y medianas empresas (PYME), de forma que aumenten los ingresos de explotación y el empleo generados por las sociedades mercantiles locales. Así, nos centramos en determinar cómo se puede apoyar el crecimiento y la puesta en marcha de nuevas empresas.

La inversión puede provenir de fuentes públicas o privadas. A los efectos de la presente guía, hacemos la hipótesis de que los FLAG pretenden optimizar los efectos de cada euro de gasto público y desean estimular más la inversión privada en los sectores productivos.

Es posible fomentar la inversión en empresas del sector privado con recursos relativamente reducidos. Asimismo, puede destinarse a ámbitos próximos al sector productivo; por ejemplo, invirtiendo directamente en las propias empresas por medio de subvenciones, préstamos o (de manera menos frecuente) adquisición de participaciones en las empresas. También se puede utilizar de forma más indirecta a fin de crear un entorno propicio a las inversiones (por ejemplo, las mejoras en las ciudades, el progreso de los servicios y el marketing territorial pueden incrementar el atractivo para las empresas, y la mejora de los puertos puede reducir los costes y aumentar la capacidad de transporte o de pesca). Entre ambas alternativas se encuentran otros tipos de apoyo que ayudan a incrementar la fortaleza del sector empresarial y su capacidad para absorber los capitales procedentes de los inversores. El volumen de las inversiones destinadas al sector productivo en un lugar concreto es el resultado de múltiples factores, aunque de manera subyacente a todos ellos se encuentra la necesidad de contar con empresas eficaces y orientadas al crecimiento, lo cual es precisamente el objetivo primordial del FLAG.

⁹ Reglamento (CE) núm. 1198/2006 del Consejo.

¹⁰ En este sentido, se entiende por inversión la utilización de recursos destinados a incrementar los ingresos o los resultados futuros de la producción.

2.2 Preparar la colaboración con las empresas

¿Centradas en la pesca o en la zona?

En el momento de establecer y llevar a cabo sus estrategias integradas de desarrollo local, todas las asociaciones FLAG deben implicar al sector de la pesca, de modo que tanto las asociaciones como sus estrategias estén especialmente centradas en la innovación en el ámbito local con el objeto de fomentar el desarrollo de la economía de la zona de que se trate.

La primera decisión fundamental que tiene que adoptar un FLAG es si su estrategia de inversión y crecimiento económico se debe basar principalmente en el aprovechamiento de las ventajas de la cadena de valor de la pesca o bien intentar el crecimiento económico mediante un enfoque de «desarrollo local» de mayor alcance. Otra posibilidad sería aplicar una estrategia doble que persiguiese ambos objetivos. Esta decisión dependerá de la economía local y de la función que el sector pesquero siga desempeñando en la actividad económica de la zona. Si la pesca ha perdido importancia, hasta el punto de que se ha convertido en una actividad residual, probablemente existirán pocas posibilidades de aprovechar la cadena de valor, por lo que será más realista adoptar un enfoque de desarrollo local de carácter general. No obstante, si el sector pesquero sigue siendo relevante, puede que sea más realista concentrarse en desarrollar nuevos proyectos a partir de la cadena de valor de la pesca (por ejemplo, los mercados pesqueros) y de otras actividades marítimas afines, como el turismo ecológico o la gestión medioambiental. En otras dos guías elaboradas por FARNET, «Añadir valor a los productos de pesca» y «Diversificación» (2010)¹¹, se abordan algunos aspectos de las actividades centradas en la cadena de valor de la pesca.

La cuestión que se deriva de todo lo anterior es, fundamentalmente, a quién dirigirse, tanto en la fase de generación del proyecto como en la de la inversión subsiguiente. Es probable que un planteamiento de desarrollo local de más alcance beneficie a grupos que

no están directamente vinculados a la pesca, así como a algunos otros que sí lo estén. Sin embargo, es posible que una estrategia de menor alcance beneficie a los grupos directamente implicados, así como a las actividades auxiliares de preparación, logística y comercialización de los productos pesqueros.

Demografía empresarial

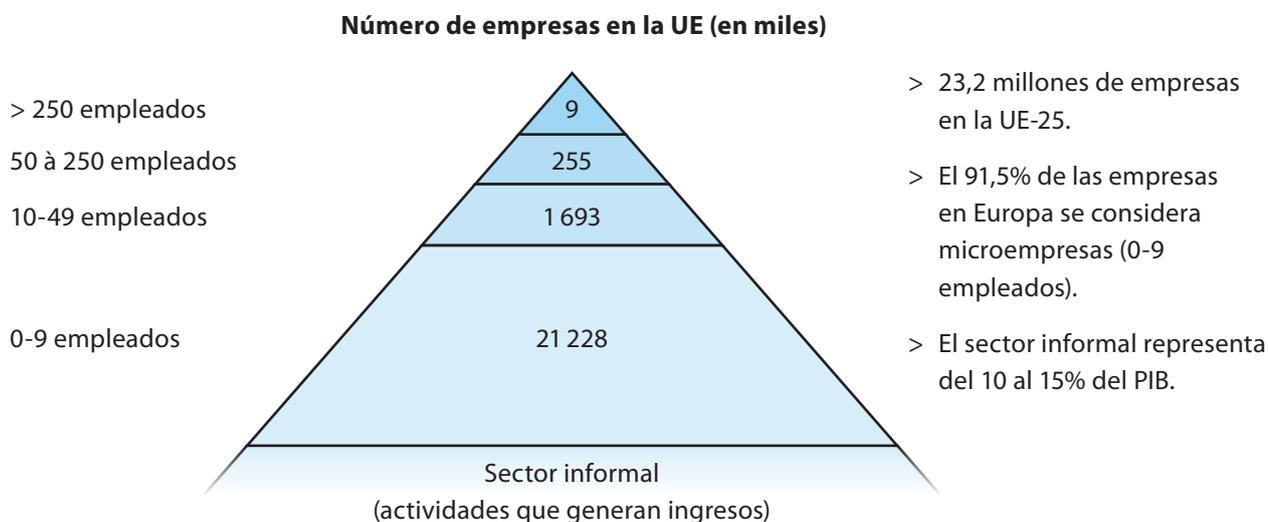
Antes de intervenir en el sector empresarial, es importante conocerlo bien, ya que de este modo podrán dirigirse las intervenciones y los recursos de manera eficiente. La demografía empresarial nos permite estudiar las variaciones producidas en la población formada por las empresas y en el empleo derivado de ellas a lo largo de un período concreto de tiempo.

El primer paso a dar consiste en documentar la población de empresas existentes en forma de estudio de referencia. Es posible que la base de referencia se haya determinado previamente a la hora de preparar la estrategia original, ya que son muchas las fuentes comunes de datos relevantes recopilados por distintos organismos oficiales. El estudio al que nos referimos debe ser hecho por el propio FLAG, por uno de sus socios o por un grupo de socios; otra posibilidad sería que una universidad local o un centro de investigación se encargase de este trabajo a cambio de un precio razonable.

Una vez creada la base de datos de la población de empresas locales, hay que empezar a analizar la información recopilada, lo cual puede hacerse de varios modos. Por ejemplo, la población empresarial puede agruparse en función de algunas categorías de tamaño. En la Figura 1 se muestran las categorías de tamaño habituales, lo cual pone de relieve la jerarquía de las empresas según el número de empleados en Europa y que las microempresas (de 0 a 9 empleados) constituyen, con diferencia, el grupo más grande (más del 90%) en cuanto al número de empresas. La gran mayoría de las empresas que emplean a una sola persona tiene la consideración de trabajo autónomo o por cuenta propia.

¹¹ Para más información, visite la página web: <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>.

Figura 1 – La pirámide empresarial de la UE-25 en 2005



Fuente: Comunicación de la Comisión Europea del 10 de noviembre de 2006 sobre la política relativa a las pequeñas y medianas empresas en lo que respecta al número total de empresas. Desglose realizado de conformidad con Eurostat 2006 (datos de 2003).

La evolución de la población empresarial

La recogida de los datos básicos constituye el primer paso importante que nos sirve de punto de referencia en un momento dado; ahora bien, lo que es aún más relevante es la evolución y las tendencias en cuanto a la creación de empresas, su persistencia y su desaparición, así como saber cómo ha evolucionado esa población durante el período estudiado. Al igual que ocurre con la información básica, algunos de los datos sobre tendencias están disponibles públicamente. En los casos en que no lo están de manera directa, se pueden calcular siempre que existan datos sobre la población de, al menos, dos años diferentes. Según la naturaleza de los datos o de la encuesta, las variaciones pueden desglosarse en los siguientes cuatro componentes principales, que nos ayudarán a comprender mejor cómo evoluciona el sector empresarial local:

- > Nacimientos: ¿qué porcentaje del empleo y del número total de empresas proviene de empresas de reciente creación?
- > Fallecimientos: ¿qué porcentaje proviene de cierres de empresas?
- > Expansiones y contracciones: ¿qué porcentaje de las variaciones registradas proviene de expansiones y qué porcentaje de contracciones?

- > Incorporaciones a la zona y abandonos de la zona: ¿qué porcentaje de las variaciones proviene de incorporaciones a la zona y qué porcentaje de abandonos de la zona?

Si solamente examinamos el número de empresas, podremos obtener una valiosa imagen de dónde se están produciendo los cambios y de si ese cambio está motivado por alguno de los cuatro componentes que acabamos de citar. La mayoría de las pequeñas economías locales está más afectada por los nacimientos, los fallecimientos, las expansiones y las contracciones que por las reubicaciones desde otras zonas. Sin embargo, las expansiones y las contracciones son difíciles de medir sin datos sobre el empleo. El peso relativo de estos componentes repercute en la estrategia del FLAG en materia de empresas.

Así, por ejemplo, en muchas economías locales el apoyo a las empresas es un elemento crítico de la vitalidad de la economía. La duración de las empresas de nueva creación (las denominadas *start-ups*) y el porcentaje de las que perviven períodos de doce meses, de tres años y de cinco años son un indicador básico en nuestro caso, que nos ayudará a definir mejor los objetivos. Cuando se producen muchos cierres o quiebras de empresas, acaso sea mejor concentrar nuestro apoyo en las *start-ups* para ayudarlas a sobrevivir que promover la constitución de otras nuevas. El porcentaje de sociedades que superan los tres años de vida es el dato estadístico fundamental a la hora de analizar la supervivencia empresarial.

En lo que atañe a las cifras globales, es posible que existan diferencias significativas según el tamaño de las empresas, ya que las economías de las zonas de los FLAG suelen estar dominadas aún más por las microempresas. Algunos responsables políticos ponen el énfasis en actuaciones que protejan a las empresas y al empleo, que a menudo son críticas para la viabilidad de las microempresas, en las que se persigue más la sostenibilidad que el crecimiento.

Finalmente, es de vital importancia analizar los cambios sectoriales y responder a preguntas como: ¿qué sectores de la economía local están creciendo y cuáles decreciendo? , ¿qué sectores han promovido el cambio? , ¿qué está sucediendo en sus mercados? o ¿son competitivas las empresas locales en cuanto a calidad y costes? Incluso una división elemental entre sector primario, sector manufacturero y sector servicios podría ayudarnos a determinar de dónde puede provenir el crecimiento futuro.

¿Quiénes son los empresarios?

Estudiar el número de empresas y negocios existentes es un paso importante a dar. No obstante, muchos de los potenciales empresarios no están aún dirigiendo empresas, por lo que es esencial investigar más sobre las características emprendedoras de la población en su conjunto. Por ejemplo, tradicionalmente siempre ha habido una escasa representación de empresarios entre las mujeres y los jóvenes. Las estrategias ideadas para incrementar la iniciativa empresarial en estos dos grupos es a menudo una buena manera de empezar en el ámbito local.

Muchas veces estos datos se encuentran disponibles para el conjunto del país y para algunas regiones a partir de fuentes distintas; por ejemplo, la encuesta sobre la población activa¹² ofrece información sobre el porcentaje de población de una zona que trabaja por cuenta propia.

¹² Las estadísticas del mercado laboral en la UE, incluida la encuesta sobre población activa, se encuentran disponibles en la página web http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/labour_market/introduction.

La determinación del apoyo actual a las empresas

El tercer paso importante a dar consiste en determinar cuál es el apoyo actual que se brinda a las empresas locales y cómo se fomenta el espíritu empresarial, antes de considerar el establecimiento de nuevas iniciativas. Es preciso que esta actuación se haga detalladamente a fin de identificar y analizar las lagunas y las coincidencias, de forma que podría organizarse y financiarse nacional, regional o localmente, y también podría incluir ayudas de programas de fondos sociales y regionales de la UE. Muchas veces las cámaras de comercio locales conocen qué proyectos y programas están en curso de ejecución en la zona y dónde son más evidentes las carencias. Entre las principales consideraciones a tener en cuenta, destacan las siguientes:

- > ¿Qué agencias están ofreciendo asesoramiento a las empresas?
- > ¿A cuántos clientes tienen acceso?
- > ¿Cuáles son las características de sus clientes? (por ejemplo, hombres o mujeres, jóvenes o personas mayores, con estudios superiores o elementales, lugar en el que están establecidos, etc.).
- > ¿Trabajan con empresas ya consolidadas o bien con empresas de reciente creación (o previamente a su constitución)?
- > ¿A qué sectores pertenecen las empresas ayudadas? (por ejemplo, alta tecnología, ingeniería, servicios, etc.).
- > ¿Dónde se dan las principales carencias en el apoyo actual en cuanto a grupos, sectores, tamaños de empresas y geografía?
- > ¿Cuáles son las capacidades y competencias en materia de personal que están disponibles en el propio FLAG o en la organización matriz que lo alberga?

A partir de este análisis es posible obtener un buen panorama de la vinculación de las ayudas a la estructura empresarial subyacente, identificada al estudiar la demografía empresarial. Este método ofrece elementos importantes para estudiar las lagunas que podrían cubrirse directamente por el FLAG o con su apoyo en campos como la cultura empresarial, las ayudas a la creación de nuevas empresas, el acceso a iniciativas financieras o la ayuda a la concentración y al crecimiento.

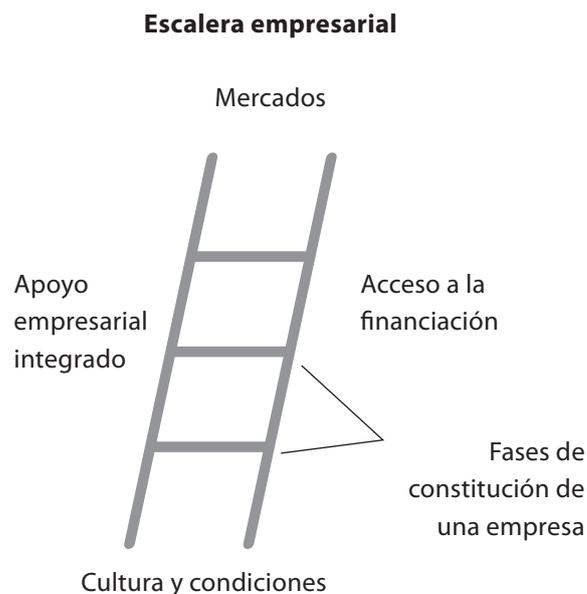
Trabajar con un grupo de partes interesadas para conocer las necesidades empresariales

Lo ideal sería que el FLAG crease un subgrupo dedicado a analizar la colaboración con las empresas, en el que deberían participar los principales agentes implicados, tanto personas físicas como organizaciones provenientes del sector privado, de agencias que trabajen con empresas, de ayuntamientos y de otras agencias públicas de relevancia. Es importante identificar a los agentes del FLAG que proceden del sector privado, así como complementarlos con más empresarios y organizaciones locales. Asimismo, es fundamental que las discusiones sobre las empresas no acaben siendo llevadas a cabo por agencias públicas. Muchos grupos de acción local del programa LEADER crean grupos de trabajo sectoriales con empresas. A la hora de colaborar con empresas individuales, también es preciso asegurar la transparencia y la existencia de procedimientos que ayuden a solventar conflictos de intereses reales o supuestos.

Una vez que se cuenta con información sobre la demografía empresarial de la zona local y sobre los apoyos ofrecidos a empresas, es esencial consultar a las empresas locales para conocer sus propias dificultades y perspectivas. De ese modo, el FLAG podrá identificar los problemas y las oportunidades reales a los que se enfrentan las empresas locales, el apoyo empresarial existente y las lagunas más destacables. A continuación, el FLAG puede elaborar un plan de acción local de apoyo empresarial que dé respuesta a las necesidades y oportunidades, complemente la ayuda existente y sea adecuado para el propio FLAG, su estrategia y recursos disponibles.

2.3 Acciones potenciales

El apoyo a las empresas puede conceptualizarse por medio de una escalera a través de la cual las empresas pueden ascender. Su base está anclada en la cultura y las condiciones empresariales locales.



El apoyo a las nuevas empresas y el acceso a la financiación son aspectos fundamentales para subir los peldaños de la escalera, pero para poder sobrevivir en las alturas, las empresas deben ser capaces de consolidarse, integrarse y crecer, para lo cual necesitan acceder a los mercados. Una de las funciones principales de los FLAG en muchos países es ofrecer financiación a las empresas por medio de subvenciones. En este apartado de la guía ponemos de relieve que éste es sólo uno de los posibles medios para ayudar a las empresas y que los FLAG pueden también hacerlo utilizando una combinación de los cuatro componentes del diagrama anterior, adaptando los tipos de ayuda en cada ámbito a las necesidades de las empresas locales.

En cada caso, el FLAG debe considerar el análisis precedente y también cuál podría ser la naturaleza apropiada y el alcance del Grupo y la implicación de otras organizaciones de desarrollo.

La cultura y las condiciones empresariales

Modificar la cultura y las condiciones de las empresas es un proyecto a largo plazo y de considerable alcance. El FLAG puede colaborar en ese proceso e incluso desempeñar un papel principal, pero es poco probable que pueda emprenderlo por sí solo.

Es posible fomentar la cultura empresarial, por ejemplo, mediante la introducción de la educación empresarial en los colegios, el trabajo con modelos de conducta y el aprovechamiento de eventos de promoción empresarial para impulsar la idea de convertirse en empresario entre la población en general.

Frecuentemente las condiciones empresariales dependen de las reglamentaciones y los regímenes nacionales. Durante los últimos años se ha prestado mucha atención a la facilidad de creación de empresas y a los regímenes fiscales aplicables. Pese a que el FLAG no puede influir en esos ámbitos, es preciso conocer todos los factores que condicionan su actuación. La información correspondiente a todos los Estados miembros de la UE se resume en los informes denominados *Doing Business* del Banco Mundial¹³.

Educación empresarial

La educación en materia de iniciativa empresarial es un elemento crucial para modificar la cultura y la mentalidad de las empresas, por lo que muchas zonas ya han adoptado un método proactivo para introducir el mundo de la empresa en los planes de estudios de enseñanza primaria y superior. Se trata de una estrategia a medio y largo plazo, sobre la que se pueden citar dos enfoques distintos. El enfoque holandés consiste en hacer que todos los planes de estudios sean más empresariales, concentrándose en el trabajo en equipo, la creatividad y el riesgo, y se apoya en un planteamiento más basado en proyectos con respecto al aprendizaje. Estos métodos de enseñanza activos desarrollan competencias que son útiles para los futuros empresarios y para otras actividades profesionales.

El segundo enfoque consiste en incorporar un elemento empresarial a los centros de enseñanza; por ejemplo, haciendo que los alumnos creen sus propias miniempresas. Este método ha sido adoptado en Asturias¹⁴ y en Noruega,

y ha demostrado tener importantes efectos en la tasa de constitución de nuevas empresas a medio plazo. Otras iniciativas a menor escala, como la organización de semanas empresariales en las escuelas, según un método basado en proyectos, también podía ser un eficaz punto de partida.

Aunque los cambios en los planes de estudios quedan fuera del ámbito directo de actuación de los FLAG, sí que pueden desempeñar un papel activo a la hora de apoyar o complementar tales enfoques; por ejemplo, proporcionando asesores, materiales u oportunidades de trabajo.

Medios de comunicación, modelos de conducta, premios y eventos

Las conductas empresariales tienen un elevado componente educacional, de modo que es más probable que las personas nacidas en familias de empresarios sigan estas mismas pautas. Ello puede verse claramente en algunas comunidades de inmigrantes; por ejemplo, muchos ciudadanos del Reino Unido procedentes de Asia o de África oriental han sido muy eficaces al crear una próspera comunidad empresarial tras haber llegado al país en calidad de refugiados con poco más de una maleta con sus pertenencias.

En comunidades menos emprendedoras, los modelos de conducta pueden ser importantes para mostrar a los jóvenes que la empresa es una posibilidad. Muchas veces los mejores modelos de conducta constituyen algo muy lejano; por ejemplo, los emprendedores de éxito colosal como Bill Gates. Lo que se precisa es contar con un amplio abanico de modelos de conducta que provengan de la misma comunidad y que incluyan tanto a jóvenes como a personas mayores, a mujeres como a hombres y a distintos orígenes étnicos o grupos idiomáticos.

Las ceremonias de entregas de premios y los eventos también pueden desempeñar un papel importante en el fomento del espíritu empresarial y la modificación de la imagen de los emprendedores en la sociedad. Ambas iniciativas pueden organizarse con el apoyo de la prensa y las cámaras de comercio locales.

Aquí también los FLAG tienen muchas posibilidades de implicarse mediante la dirección o el apoyo a este tipo de proyectos, o bien desempeñando un papel complementario; por ejemplo, los FLAG pueden animar a las empresas de sus órganos decisorios o grupos de trabajo sectoriales a que den charlas en centros docentes y participen en cursos para las empresas jóvenes.

¹³ <http://www.doingbusiness.org/reports>.

¹⁴ http://www.valnalon.com/valnalon_educa/.

El apoyo a las empresas de reciente creación

La proyección comunitaria

Las organizaciones de apoyo empresarial también pueden dedicarse a prestar servicios comunitarios sobre el terreno. Se trata de la actuación más importante en materia de asistencia, ya que permite ampliar el número de personas y empresas que reciben ayuda. Muchos empresarios potenciales de cualquier comunidad no siguen adelante si no se adoptan medidas proactivas. El Eurobarómetro¹⁵ pone de manifiesto que hasta un 44% de la población piensa que la empresa es una opción positiva, pese a que en la mayoría de las economías europeas los trabajadores por cuenta propia sólo representan alrededor del 10% de las personas empleadas.

En la mayor parte de las economías las mujeres constituyen el mayor grupo específico insuficientemente representado en el mundo de la empresa. Es posible que las mujeres tengan un potencial desconocido como emprendedoras en las comunidades pesqueras, ya que muchas veces poseen la experiencia de dirigir el lado comercial de las sociedades pesqueras. Asimismo, los jóvenes están escasamente representados como empresarios.

Existen dos métodos esenciales para lograr una buena proyección comunitaria, que implican una adecuada utilización de los medios disponibles. En primer lugar, hay que desplazarse a donde el grupo se reúne: en el caso de las mujeres, esto puede suponer ir a los colegios o los centros preescolares; en el de los jóvenes, la educación empresarial en los institutos o las universidades puede ser un buen punto de partida. Además, pueden utilizarse las ferias comerciales locales de modo que se establezcan vínculos con conferencias y eventos en curso. En segundo lugar, es preciso basarse en la capacidad existente en la comunidad, utilizando voluntarios u otros colectivos que conformen el grupo. En la página web de *Wikipreneurship*¹⁶ se ofrece un práctico resumen de actividades de proyección comunitaria, así como enlaces a ejemplos eficaces de proyectos.

Debido a su naturaleza integrada de asociaciones y su compromiso local, los FLAG pueden desempeñar una función importante ayudando a relacionar los servicios

de apoyo empresarial con las actividades de base comunitaria. Esto podría exigir complementar o modificar iniciativas ya vigentes a fin de satisfacer las necesidades locales, o bien promover, apoyar o iniciar nuevos servicios de proyección comunitaria, como viajes o intercambios de estudios. Puede ocurrir incluso que algunos FLAG de más tamaño empleen a trabajadores especializados en este tipo de servicios.

Asesoramiento y planificación comercial

La mayoría de las localidades posee alguna clase de servicio de asesoramiento para empresas que se dedica a ayudarles a preparar un plan de negocio. Pese a que muchas empresas han tenido éxito sin ese tipo de planes, no cabe duda de su utilidad para llevar a cabo la planificación; e incluso algunas veces constituyen una obligación legal. Si la empresa necesita financiación externa, estos planes son esenciales para obtener la aprobación de los regímenes de ayuda, de los bancos u otras entidades prestamistas e inversores. Los servicios de asesoramiento deben dirigirse directamente a la colectividad y aplicar un enfoque de proyección comunitaria. Es preciso que las agencias asesoras consideren el modo en que pueden emplear más consultores femeninos y jóvenes, así como modificar su imagen un poco acartonada. Visitar a un asesor no debe ser lo mismo que visitar al director de una sucursal bancaria, sino algo así como charlar con un amigo apreciado y bien informado.

En este caso, el FLAG puede desempeñar una misión relevante al identificar y ayudar a cubrir lagunas o satisfacer necesidades en materia de servicios, ampliando la proyección comunitaria, tanto en cuanto a geografía como a concretos grupos objetivo. El FLAG puede colaborar con los prestatarios ya existentes, con grupos empresariales, ONG u otras agrupaciones, a fin de poner en marcha o desarrollar esos servicios. Algunas veces el asesoramiento puede ser un requisito previo para conseguir asistencia en virtud de otra actividad de desarrollo de empresas apoyada por el FLAG. También puede ser muy útil que los FLAG contraten directivos u otro personal con buenos conocimientos económicos. Como mínimo, los FLAG deben ser capaces de analizar las cuentas de pérdidas y ganancias, los balances de situación y los presupuestos, a fin de determinar la viabilidad de los proyectos seleccionados.

¹⁵ http://ec.europa.eu/public_opinion/index_en.htm.

¹⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.1_Outreach.

Formación y asesoramiento experto

La formación o instrucción es un apoyo directo prestado por un «instructor» que, a cambio, recibe habitualmente una retribución por ese servicio. El asesoramiento experto es un apoyo directo prestado por un consejero que, a menudo, es un empresario en activo o jubilado con experiencia en los procedimientos de creación de empresas. Normalmente, estos consejeros prestan sus servicios gratuitamente. Se trata de formas bastante sencillas de ayuda que pueden tener distintos grados de formalidad y costes relativamente bajos. Si el FLAG identifica una necesidad u oportunidad potencial para esta clase de iniciativa, podría comenzarla directamente o apoyar la solicitud de una organización que desea prestar tal servicio. Una consideración importante a este respecto es que deben adecuarse las competencias requeridas a las necesidades identificadas.

La formación y la instrucción han sido especialmente desarrolladas en métodos más formalizados como los correspondientes a Bizfizz¹⁷ y al Instituto Sirolli¹⁸. El denominado método Sirolli se basa en la propia experiencia de Ernesto Sirolli cuando trabajaba como instructor empresarial en

Australia occidental en la comunidad pesquera de Esperance. Bizfizz es una versión británica similar constituida en forma de sociedad conjunta por la Fundación *New Economics* y el *Civic Trust*. Ambos métodos utilizan un instructor/formador imparcial que es fundamental para el apoyo brindado. Estos instructores deben ser sociables y afectuosos, aunque también no dirigentes, de modo que apoyen el objetivo final del emprendedor y no el del formador. Estos dos modelos implican la existencia de un grupo de personas de apoyo que actúan en la comunidad local. Este grupo informal de unas 25 personas se reúne una vez al mes para estar al tanto del trabajo del instructor y ofrecer ideas sobre cómo solventar problemas específicos.

En ambos casos, los instructores han dado buenos resultados en comunidades pequeñas en las que existe mucho capital social. Por ello, parecen ser lo ideal para las comunidades pesqueras. Al tratarse de métodos formalizados, hay costes directos asociados a su adopción. Existen ejemplos en los que los Grupos de Acción Local LEADER¹⁹ han ayudado a grupos, comunidades u organizaciones locales a aplicar este tipo de métodos.

¹⁷ <http://www.bizfizz.org.uk/>.

¹⁸ <http://www.sirolli.com/Home/tabid/36/Default.aspx>.

¹⁹ Por ejemplo, Bizfizz en LEADER+ North Northumberland (Reino Unido) y Sirolli en LEADER+ Tayside (Reino Unido).

El método Sirolli

En su libro *Ripples from the Zambezi*²⁰ Ernesto Sirolli describe cómo creó el concepto de instrucción empresarial cuando trabajaba en la localidad pesquera de Esperance en Australia occidental. La flota pesquera había sido obligada a reducir las capturas de atún debido al exceso de pesca y a que la fábrica de conservas de este pescado había cerrado. Sirolli empezó brindando ayuda a Mauri, el ex director de la conservera que se dedicaba a ahumar pescado en su garaje. Así, le ayudó a trasladarse a un lugar reglamentado y a comercializar sus productos. Mauri consiguió hacerse popular al lograr que el atún ahumado se incluyera en el menú del Parlamento sudaustraliano. De este modo, Mauri vendió su producto y también ayudó a Sirolli a divulgar el mensaje de que se había creado una nueva forma de apoyo empresarial en la localidad.

En poco tiempo, Sirolli comenzó a ayudar a los propietarios de buques arrastreros a vender *sashimi*, y en lugar de obtener 60 centavos por kilo, que era lo que ganaban por el atún enlatado, el precio llegó hasta los 15 dólares australianos por kilo.

Treinta años después, Esperance es una localidad en auge con un amplio abanico de pequeñas y medianas empresas. El siguiente objetivo de Sirolli fue ayudar a los agricultores a encontrar un mercado para la lana de ovejas que se desperdiciaba. A partir de ahí, creó una filosofía de instrucción empresarial que se ha vendido a cientos de municipios australianos, estadounidenses y, más recientemente, británicos.

²⁰ Véase el libro *RipplesfromtheZambezi* en *Google Books*.

Redes de empresas de nueva creación

Durante muchos años se ha sabido que los empresarios aprenden unos de otros. Las redes de empresas de reciente creación son útiles para que los empresarios no se sientan aislados y pongan a sus jóvenes empresas en contacto con otras similares que les permita ganar conocimientos y apoyo. De este modo, es posible ayudar a las nuevas empresas, por ejemplo, reduciendo riesgos, compartiendo costes, logrando la necesaria masa crítica para una intervención de apoyo (por ejemplo, del FLAG) o simplemente sentando las bases para que el FLAG u otras organizaciones de apoyo cooperen con los emprendedores.

Formación en materia de iniciativa empresarial

Muchas localidades cuentan con algún tipo de programas de formación empresarial para empresarios potenciales, de modo que pueden recibir el apoyo de los FLAG. Un buen ejemplo de ello lo constituye el proyecto GLOCAL²¹, que ofrece formación en materia de iniciativa empresarial en zonas apartadas de Portugal como parte de un programa integrado de formación, asesoramiento, apoyo y financiación. En la página web de Wikipreneurship²² se ofrece un análisis más detallado de la formación sobre empresas e iniciativa empresarial, en el que está incluido GLOCAL. La mayoría de los programas de formación para emprendedores atrae gran interés al principio, pero al final son pocos los que de verdad constituyen una empresa. Cuando GLOCAL invita a 120 personas a una primera reunión, quizá quince seguirán formándose como empresarios y diez acabarán creando sus propias empresas. Lo importante aquí para los FLAG es que al integrar la formación en una estrategia general, es posible incrementar el éxito y el valor del apoyo empresarial y de las empresas jóvenes.

Centros de empresas de reciente creación, instalaciones e incubadoras

Muchas pequeñas empresas llevan a cabo sus actividades en sótanos y garajes, pero si lo que se desea es que crezcan o sean más sostenibles, necesitan contar con espacios más grandes, mejores servicios y ser más manejables, por ejemplo, en lo que respecta a la higiene, al acceso o la facilidad de atención a los clientes.

La noción de «espacio para trabajar gestionado» hace referencia a una amplia gama de espacios para trabajar operados principalmente por empresas públicas o sociales. Durante la actual recesión económica, se ha producido un importante crecimiento de la oferta de esta clase de espacios mediante el arrendamiento de edificios comerciales e industriales vacíos y su posterior partición en unidades más pequeñas que se alquilan a empresas de reciente creación. Ahora bien, muy a menudo el mercado no logra ofrecer adecuadamente este tipo de inmuebles, en especial aquéllos que sólo exigen un mes de alquiler en concepto de fianza.

Los centros de empresas de reciente creación son modalidades de espacio de trabajo gestionado que ofrecen condiciones muy flexibles para ubicarse en ellos y para abandonarlos, y que por lo general cuentan con servicios básicos como calefacción, electricidad, teléfono e internet. Estos centros ofrecen espacio para trabajar y ayudan a las empresas jóvenes a ponerse en contacto entre sí. Pueden adoptar formas muy variadas, desde simplemente ofrecer servicios especiales hasta espacios para trabajar individuales y seguros.

La incubación es un proceso que implica la prestación de servicios de apoyo que contribuyen a crear y desarrollar jóvenes empresas o nuevos productos. Aunque esto no siempre supone la provisión de espacio para trabajar, la mayoría de las incubadoras ofrece también espacios para dicho fin. Cada vez es mayor el número de incubadoras especializadas²³, por ejemplo, para el sector digital. En Irlanda, el *Bord Iascaigh Mhara* (BIM) ha creado un Centro especializado de Desarrollo del Marisco²⁴ que posee zonas húmedas para transformación de la pesca, unidades de incubación empresarial, laboratorio de graduados, cocina de desarrollo de productos y sala de innovación y conceptualización de productos.

El espacio para trabajar es una de las pocas inversiones que pueden generar beneficios a largo plazo a las organizaciones de desarrollo local y, de ese modo, autofinanciarse. Por ese motivo, estos espacios constituyen una opción muy interesante para los grupos u organizaciones locales. La conveniencia de que esta actividad sea emprendida directamente por el FLAG dependerá de su estructura, presupuesto, etc., pero lo más probable es que el Grupo se dedique a ayudar a un socio estratégico en la puesta en marcha de una iniciativa de esta clase.

²¹ http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/etg2-suc6-glocal.pdf.

²² http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.6_Training.

²³ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.2.3_Incubators.

²⁴ http://www.bim.ie/templates/text_content.asp?node_id=1083.

El acceso a la financiación

En este apartado examinamos dos fuentes principales de financiación, la inversión del sector privado y los préstamos y subvenciones provenientes del sector público.

Conocer el mundo de las inversiones

La inversión proveniente del sector privado constituye la savia de una economía local próspera. Posee los dos componentes de oferta y demanda, de modo que la demanda de inversión procede de las propias empresas: las ya existentes en la localidad, las de reciente creación o bien las que proceden de otras zonas y se han trasladado a causa de esos flujos de inversión interior.

En términos generales, la inversión puede desglosarse en los tres grupos principales siguientes:

- > Los propios empresarios, sus familias y amigos constituyen a menudo los inversores principales de una empresa, especialmente en las primeras etapas. Se trata de fuentes locales de inversión que exigen ciertas garantías y un cierto grado de rentabilidad.
- > Los bancos se convierten en inversores a través de los préstamos que conceden a las empresas. Comúnmente, esta inversión está avalada por los activos de la sociedad (planta, maquinaria e instalaciones) o por los bienes de los propietarios.
- > Los inversores en capital social adquieren una participación en la empresa a cambio de un porcentaje de los beneficios o de la posible venta o cotización en Bolsa de la sociedad.

Pese a que la inversión procedente de empresarios y sus familias es frecuentemente importante en las primeras etapas de la empresa, una vez que ésta se ha desarrollado se hace menos relevante. A partir de ahí, la inversión externa es fundamental para sostener y hacer que crezca el negocio.

La concesión de créditos bancarios a las empresas exige pagos del principal y de intereses a cambio. Es posible que para satisfacer esos pagos sea preciso incrementar los ingresos y que éstos a su vez generen nuevos beneficios, lo cual hace necesario mejorar la dirección y la supervisión para que el préstamo alcance el éxito perseguido.

Por lo general, las empresas temen a los inversores porque no quieren estar endeudadas o porque piensan que los inversores en el capital social se harán con el control mayoritario de la sociedad. Muchas veces los bancos y los inversores son reacios a participar en empresas recién creadas y que todavía no demostrado sus cualidades. Incluso en los casos en que las empresas están abiertas a la inversión externa, rara vez saben los pasos que deben dar para hacer que sus empresas «estén listas para la inversión» o para lo que busca un inversor externo.

De lo anterior se desprende que los FLAG deberán trabajar con las empresas locales y el sector financiero para animarles a crecer directamente o bien a través de intermediarios.

Subvenciones y ayudas a proyectos

Una de las principales clases de ayuda prestada a las empresas por los FLAG se manifiesta en forma de subvenciones otorgadas tras la celebración de convocatorias de proyectos de carácter competitivo. No obstante, salvo que éstas se realicen con suma prudencia, son muy costosas y a menudo producen efectos no deseados, de forma que se conceden fondos a empresas que se hubieran constituido o desarrollado sin esa ayuda. En otros casos, pueden actuar como subsidios para empresas que de otro modo no serían viables. A la hora de establecer o apoyar los programas de subvenciones para la creación o el desarrollo de empresas, o bien cuando las empresas pueden presentar proyectos individuales o colectivos, es fundamental que el FLAG garantice que se aplican criterios apropiados en el proceso de toma de decisiones. Estos criterios deben asegurar que se ha llevado a cabo la adecuada preparación y planificación del negocio, que no están disponibles otras vías de ayuda «más generalizadas» y que el apoyo causa efectos que son verdaderamente adicionales, esto es, que existen pocos efectos de «peso muerto», que el negocio o la iniciativa apoyada es material y financieramente viable y genera beneficios reales y cuantificables. Si los FLAG realmente desean promover la creación y el crecimiento de algunos tipos de empresas y sectores, por lo general es mejor combinar subvenciones con otras formas de ayuda a empresas descritas en este capítulo, y así satisfacer las necesidades empresariales mencionadas anteriormente.

Buena disposición para las inversiones

La mayoría de las respuestas al problema del acceso a la financiación se basa en la idea de aumentar la oferta de fondos y, en concreto, de préstamos. No obstante, aparte de la escasez de la oferta, puede haber otras causas. En particular, muchos emprendedores ponen en marcha sus negocios sin una buena formación ni disciplina económica aplicable a su empresa. Aunque las formas de apoyo a jóvenes empresas que hemos analizado abordan algunas de esas cuestiones, la mejora de las capacidades y los conocimientos económicos²⁵ de los empresarios es un componente clave adicional del apoyo a las nuevas empresas. En una instancia posterior, mejorar la buena disposición para las inversiones de las empresas más consolidadas y con potencial de crecimiento es una condición sine qua non para atraer nuevas inversiones. Los FLAG pueden aquí desempeñar un papel relevante al ofrecer apoyo a las empresas locales para estén plenamente preparadas para recibir nuevas inversiones.

Productos financieros

En segundo lugar, es posible que sea necesario crear productos financieros más apropiados y específicos. Un buen ejemplo observado durante los últimos diez años es el de las microfinanzas. Estos productos financieros, en su mayor parte promovidos por organizaciones no gubernamentales, se basan en la concesión de micropréstamos inferiores a 25 000 euros a empresas con menos de diez empleados. La mayoría de los programas de microfinanzas se gestiona mejor a escala regional o nacional, con el fin de fomentar así un flujo suficiente de transacciones y ser más sostenibles financieramente. En la Unión Europea muchos operadores de microfinanzas son miembros de la Red Europea de Microfinanzas, por lo que las entidades que operan en cada Estado miembro son fácilmente identificables. Una vez más, el sitio web de Wikipreneurship proporciona una útil perspectiva general sobre las posibilidades ofrecidas por esta modalidad²⁶.

La concesión de préstamos es una actividad especializada, por lo que la mejor manera de llevarla a cabo es por medio de un proveedor profesional de servicios. Existen algunos ejemplos útiles de modalidades innovadoras, como los fondos locales renovables, los subsidios de tipos de interés, los fondos de garantía crediticia, los sistemas de riesgo compartido y otros métodos de ingeniería financiera aplicados a tenor del programa LEADER y de otras iniciativas de la UE, algunos de los cuales pueden ser de interés para ciertos FLAG²⁷. En algunos casos, esto supone que los Grupos de Acción Local trabajan directamente con los bancos con el propósito de idear soluciones locales.

Otros tipos de fondos a través de préstamos se destinan a inversiones superiores al límite de 25 000 euros que la UE define como «microfinanzas». Es probable que estos préstamos queden fuera del alcance de la mayoría de los FLAG. En el caso de otorgarse, deben observar las normas relativas a las ayudas estatales, que disponen que todas las inversiones en pequeñas o medianas empresas deben ser inferiores a un máximo de unos 300 000 euros durante un período de tres años. Si no fuera así, deben ser notificadas a la UE por el Estado miembro.

Concentración y crecimiento

Pese a que gran parte del presente capítulo y del apoyo empresarial se concentra en las empresas de reciente creación y en las que sólo llevan operando un año, es posible obtener excelentes resultados, especialmente en materia de empleo y crecimiento, poniendo el énfasis en los empresarios con más experiencia. Para ello, es preciso basarse en nuestra propia labor en el sector y en nuestro análisis. Esta vía puede ser especialmente útil a la hora de proteger puestos de trabajo y también de incrementar el empleo. Este tipo de empresarios ya sabe cómo dirigir un negocio, y entre ellos se encuentran aquéllos capaces de hacer crecer sus empresas y crear nuevas filiales.

²⁵ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.2_Financial_literacy.

²⁶ http://wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.3.3_Adapting_financial_products.

²⁷ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfs/cms/farnet/content/farnet-managing-authorities-meeting-28-29092010#attachments>.

Una consideración básica a tener en cuenta por los FLAG en el apoyo brindado a empresas ya establecidas es la necesidad de seguir ofreciendo asistencia en la fase posterior a la constitución de la sociedad. A menudo, esta tarea requerirá que se diferencie del apoyo a las empresas jóvenes, es probable que sea más especializada y, por lo tanto, exigirá basarse en otros prestatarios de servicios. Algunas de las iniciativas que hemos mencionado hasta ahora van más allá de la fase inicial de creación de empresas, mientras que otras pueden adaptarse o ampliarse con el fin de satisfacer necesidades empresariales más evolucionadas.

Una vez más, las iniciativas sencillas y de coste relativamente bajo pueden ser muy eficaces; por ejemplo, las empresas ya consolidadas se benefician de pertenecer a redes de empresas, en especial cuando agrupan a personas con tipos similares de sociedades en la misma fase del ciclo de negocio. Las ventajas del apoyo paritario y de la masa crítica son tan aplicables en este caso como en el las nuevas empresas.

La mayoría de estas empresas no está dirigida hacia el crecimiento y suele tener importantes problemas de capacitación en materia de finanzas y gestión. Por ello, el apoyo de especialistas de alta calidad es una valiosa manera de ayudar a las sociedades orientadas al crecimiento, labor que también puede ser facilitada por el FLAG; por ejemplo, intermediando en la contratación de expertos, estableciendo listas o bases de datos, adecuando las relaciones entre las partes u ofreciendo ayuda financiera.

Las iniciativas relativas a la gestión de la cadena de suministros son bastante comunes en el sector alimentario y constituyen un ámbito en el que el FLAG podría implicarse al trabajar con las empresas existentes; así, en la guía sobre valor añadido de FARNET²⁸ se exponen algunos métodos directos de colaboración con el sector pesquero. Además, los productos de la pesca forman parte de enfoques más genéricos, de los cuales la iniciativa C2 financiada por el Programa de Desarrollo Rural (RDP)²⁹ sobre la cadena de suministros en Escocia es un ejemplo a tener muy en cuenta.

Un problema específico de muchas zonas es que los propietarios de empresas son personas de cierta edad y los mecanismos de venta o transmisión de sus negocios no están bien desarrollados. Por ello, trabajar con los propietarios de las empresas existentes y sus potenciales compradores o herederos³⁰ puede ser una valiosa manera de apoyar la actividad empresarial existente. Hay muy buenos ejemplos de ayuda a personas interesadas en adquirir participaciones en empresas existentes en zonas rurales en Europa y otras regiones; por ejemplo, mediante métodos de intercambio de participaciones. Las iniciativas en materia de gestión del cambio y planificación de las sucesiones son cada vez más habituales en los sectores agrícolas y rurales, por lo que LEADER y otros programas rurales han sido cruciales al facilitar la aplicación de estos métodos. Muchos de ellos se están transfiriendo ya a otros sectores, como por ejemplo la iniciativa denominada «Planificar para triunfar» concebida para empresas agrícolas escocesas, que se ha aplicado recientemente al sector pesquero³¹, por lo que enfoques similares podrían ser adoptados por el FLAG o por agrupaciones de éstos.

2.4 Conclusiones

Son muy abundantes los casos reales del trabajo con el sector privado mediante iniciativas de desarrollo territorial basadas en zonas locales; ahora bien, en el presente capítulo sólo hemos abordado por encima algunos de ellos y hemos ofrecido algunas de las fuentes de información más relevantes. Evidentemente, no hay un método mejor que los demás, por lo cual cada zona de FLAG deberá hacer frente a sus propios problemas y oportunidades. En cualquier caso, siempre hay un principio básico a tener muy en cuenta, a saber, la necesidad de conocer con claridad las dificultades y las oportunidades a las que se enfrentan las empresas locales y asociarse y trabajar con ellas con el fin de sostener y desarrollar la economía local.

²⁸ <https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/category/themes/adding-value-fisheries-products>.

²⁹ <http://www.ctwo.org.uk/why-collaborate/case-studies-collaborative-relationships.aspx?show=Salmac>.

³⁰ http://www.wikipreneurship.eu/index.php5?title=Compendium_2.4.2_Transfer.

³¹ <http://www.seafoodscotland.org/it/notizie/notiziari/323-seafood-scotland-urges-processors-to-plan-to-succeed.html>.

3. El establecimiento y la selección efectivos de proyectos

3.1 Un enfoque estratégico

Introducción

Este capítulo informativo pretende servir de complemento a la primera guía elaborada por FARNET, la «Guía de iniciación para los Grupos de Acción Local de Pesca (FLAG)», en la que se ofrecen orientaciones más detalladas sobre la compleja e importante fase de selección de proyectos.

El FLAG ya ha definido la estrategia de desarrollo y el plan de acción ha sido aprobado por las autoridades regionales o nacionales, por lo que ha llegado el momento de pasar a la acción mediante la promoción y la implantación de los proyectos a través de los cuales se llevará a cabo la estrategia. Ahora, deberán ponerse en marcha, establecerse y seleccionarse los proyectos «pertinentes», es decir aquéllos que contribuirán a ofrecer perspectivas nuevas y sostenibles para el futuro.

Son muchos los procedimientos existentes para la selección de proyectos, destacando los dos siguientes:

- > La convocatoria abierta de propuestas, seguida de los procedimientos de establecimiento, apoyo y evaluación que, en última instancia, conducen a la selección de proyectos.
- > Las acciones que se inician y llevan a la práctica por los propios grupos locales. Pueden ser iniciativas que persigan prioridades estratégicas conformes a la estrategia y al plan de ejecución aprobados, o bien actuaciones que apoyen directamente su ejecución, como actividades de animación, información o formación. Estos proyectos pueden llevarse a cabo directamente o por medio de prestatarios de servicios.

Aquí vamos a centrarnos fundamentalmente en el primer procedimiento. Entre los factores que contribuyen al éxito de la convocatoria de proyectos, destacan los siguientes:

- > Ir acompañada de una actividad a gran escala de oferta de información, formación, asistencia técnica y asesoramiento específico a beneficiarios potenciales, así como del seguimiento de los proyectos una vez que han sido aprobados.
- > Ser lo suficientemente específica para adaptarse bien a las características del territorio, a las clases y al número de solicitantes potenciales, a su experiencia y cualificaciones.
- > Ser directamente relevante para los objetivos de la estrategia, es decir, no promover efectos extraordinarios ni «grandes beneficios», sino el uso de la intervención pública para conseguir un avance cualitativo en la naturaleza de los proyectos y en el modo en que se complementan entre sí para el beneficio generalizado del territorio.

En este capítulo exponemos algunos métodos y herramientas útiles en todas estas etapas de incitación, apoyo, selección y seguimiento de proyectos. Los mejores métodos serán aquéllos que los FLAG individuales consideren que se adaptan mejor a la estrategia de desarrollo de su territorio, que estén estrechamente asociados a las necesidades locales y adaptados a los logros y los problemas encontrados. A su vez, este planteamiento fomentaría el intercambio de ideas, experiencias y buenas prácticas en la propia red FARNET.

Impulsar, apoyar y seleccionar

El FLAG es responsable de la coherencia de las acciones que apoya con respecto a la estrategia de desarrollo que ha establecido. Así, trata de impulsar una estrategia ambiciosa que desarrolle su territorio de manera positiva, por lo que ahora es el momento de ponerla en práctica. Esto es precisamente lo que busca el FLAG a través de su trabajo, animando continuamente a la creación de proyectos que se adapten a esas ambiciones.

En la mayor parte de los territorios, el paso de la estrategia a los proyectos concretos no resulta sencillo, ya que en muchos territorios:

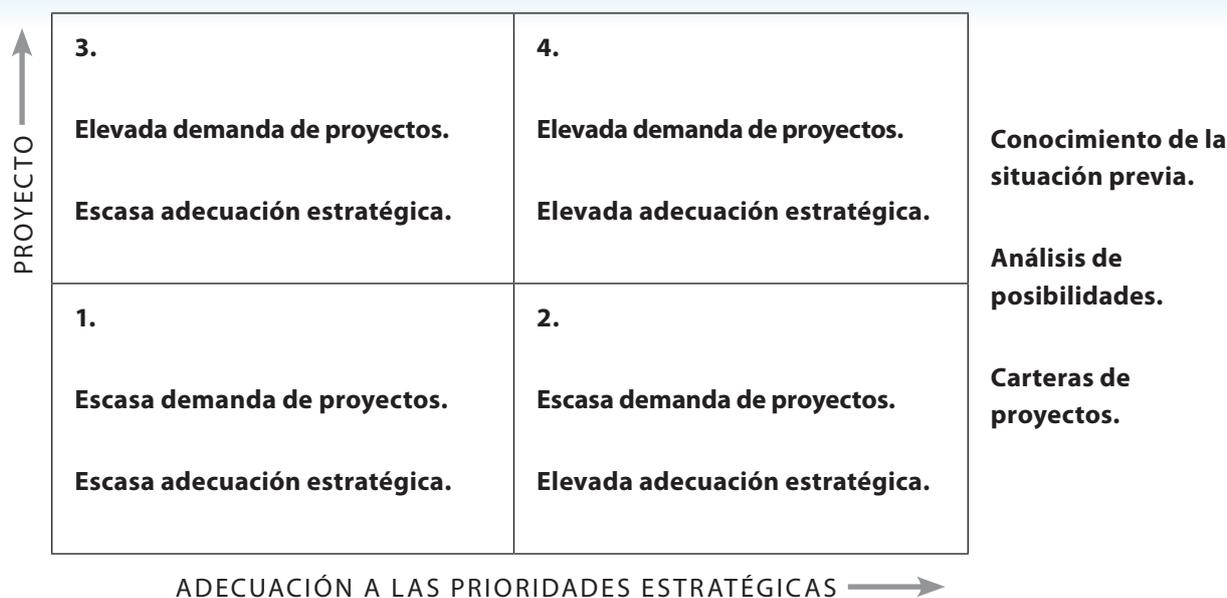
- > **Los proyectos no son frecuentes:** las comunidades pesqueras se enfrentan a graves problemas, por lo que les resulta difícil implicarse en los proyectos y, en última instancia, llevarlos a cabo. A menudo, el pesimismo sobre el futuro constituye un factor desmotivador y restrictivo, por lo que se requiere mucho trabajo con objeto de infundir confianza, movilización y motivación. El apoyo brindado a pequeños proyectos que ofrezcan rápidos beneficios o logros inmediatos puede servir para proporcionar ejemplos positivos e inspiración.
- > **Es posible que los proyectos sean más numerosos,** pero sin apoyo ni orientación muchas veces pueden ser demasiado genéricos o comunes, de forma que se originan independientemente de la estrategia y sus prioridades, y generan pocas sinergias auténticas. En estos casos, el FLAG puede desempeñar un cometido importante en materia de promoción de proyectos, estableciendo vínculos entre los promotores, el territorio y la estrategia y ofreciendo apoyo financiero a los proyectos más adecuados.
- > Independientemente del territorio, **muchas veces los proyectos más innovadores son los más complejos.** Como frecuentemente estos proyectos se apartan de prácticas muy antiguas o tradicionales, los cambios derivados de ellos pueden provocar cierta controversia, ya que es probable que se malinterpreten.
- > **Rara vez los proyectos más interesantes son iniciativas aisladas:** estos proyectos a menudo implican la participación de hombres y mujeres de diferentes características y conocimientos, procedentes de territorios distintos. A consecuencia de ello, muchas veces su ejecución es compleja.
- > Muchos de **los proyectos más interesantes y estratégicamente significativos necesitan tiempo para llegar a buen término,** por lo cual exigen etapas sucesivas que pueden durar varios años. Por consiguiente, es desaconsejable intentar «buscar atajos».

Establecer el contexto

El diagrama siguiente ha sido concebido con el ánimo de ayudar a los FLAG a conocer mejor la situación de sus territorios:

1. En muchos territorios la situación es de «escasa demanda de proyectos», por lo que los proyectos que se proponen muchas veces ofrecen pocas cosas nuevas y se adaptan mal a la estrategia definida por el FLAG. Promover más proyectos y ofrecer ejemplos de cómo pueden hacerse las cosas de modo distinto mediante la aportación de nuevas ideas constituye una función muy importante del FLAG.
2. En otros territorios, algunos proyectos sí cumplen los objetivos estratégicos del FLAG, pero la demanda sigue siendo escasa. En esta situación, el FLAG puede apoyar esos proyectos y, mediante la difusión de sus primeros logros, producir una especie de efecto bola de nieve en otros potenciales promotores de proyectos.
3. En algunas zonas existe una elevada demanda de proyectos, pero no se adecuan a los objetivos estratégicos e incluso pueden ser contrarios a la estrategia; por ejemplo, en cuanto a daños medioambientales o especulación. En este caso, el FLAG puede intentar buscar modos para reorientar algunos de ellos hacia su estrategia.
4. En muy pocos territorios, existe una situación muy positiva caracterizada por una elevada demanda de proyectos que se adecuan bien a la estrategia. Estos raros casos permiten que el FLAG pueda concentrarse en lograr que las licitaciones sean las más adecuadas y crear las condiciones que permitan a los promotores de proyectos llevar a cabo sus actividades de la manera más eficiente posible.

Con independencia de la situación de la zona, la selección de proyectos forma parte del proceso global de desarrollo proactivo y «de abajo arriba», que debe estar estrechamente relacionado con las comunidades pesqueras y con todos aquéllos que podrían participar en el proyecto, a fin de animarlos, apoyarlos y asesorarlos a la hora de formular proyectos. Para ello es necesario poseer amplia información sobre el Eje 4, los tipos de proyectos buscados y las condiciones de subvencionabilidad del Eje, pero, por lo general, esto es inadecuado por sí solo para promover proyectos acordes con



los objetivos fijados en la estrategia. La gestión efectiva del establecimiento de proyectos sobre el terreno tiene por objeto conformar de modo concreto las líneas de acción estratégicas que el FLAG ha determinado. Así, la estrategia es una especie de biblia que guía a todos los actores participantes en la aplicación del Eje 4.

La experiencia adquirida tras muchos años de desarrollo local pone de manifiesto que existe una enorme tarea de sensibilización y suministro de información, identificación de buenas ideas, instrucción para que se pueda pasar «de la idea al proyecto» y después asesoramiento especializado para poder pasar «del proyecto a la acción» que deba llevarse a cabo. Las metodologías de selección de proyectos forman parte de este proceso y variarán según las características del territorio, la estrategia de desarrollo decidida por el Grupo y las necesidades de los promotores del proyecto. Además, los proyectos que sean promovidos, apoyados, seleccionados y financiados por el Grupo deben adecuarse a la estrategia definida, y algunos de ellos podrían incluso hacer mejorar la estrategia o abrir nuevas perspectivas.

Por lo tanto, el proceso de selección de proyectos no es simplemente un procedimiento administrativo, ni el FLAG se reduce a ser una instancia administrativa más o una nueva «ventanilla» en la que obtener fondos. Si el Grupo enfocase sus misiones de ese modo, el Eje 4 se limitaría en la mayoría de los casos a financiar proyectos comunes, reducidos y carentes de especificidad, de modo que algunos de ellos podrían haber sido emprendidos sin apoyo financiero.

3.2 Dos clases de métodos y herramientas

Es posible distinguir entre métodos y herramientas que denominaríamos «proactivos» (es decir, el FLAG toma la iniciativa, por ejemplo, de organizar cursos de formación, brindar asesoramiento y asistencia técnica, trabajar en red con los potenciales solicitantes para impulsar la cooperación entre ellos, etc.) y otros que podríamos denominar reactivos o «pasivos» (por ejemplo, convocatoria de licitaciones, sistemas y materiales ya existentes o espera de solicitudes).

En un enfoque tradicional se utilizan fundamentalmente herramientas reactivas, mientras que en un enfoque

territorial se emplea una combinación de los dos planteamientos, según se muestra en el siguiente diagrama.

La utilización de estas herramientas es reflejo del contexto local y depende de factores como el grado territorial de la intervención, los recursos disponibles y las condiciones políticas, económicas, sociales y culturales.

En lo fundamental es responsabilidad del FLAG decidir sobre el uso de esas distintas herramientas, así como determinar la importancia del peso que se otorga a cada una de ellas. No obstante, hay algunas normas y procedimientos relativos a la aplicación del Eje 4 que son de obligado cumplimiento, ya que así lo exigen la legislación de la UE y las directrices políticas europeas y nacionales, y en algunos países también las de carácter regional.

El enfoque territorial y la selección de proyectos		
Enfoque tradicional		Enfoque territorial
Los creadores de los criterios de selección de proyectos son independientes de los solicitantes.	↔	Los beneficiarios potenciales participan en la determinación de los criterios de selección.
Se aplican criterios comunes a todos los solicitantes.	↔	La aplicación de criterios diferentes permite dirigirse específicamente a grupos o zonas.
Criterios precisos.	↔	Enfoque proactivo: información, formación, asistencia técnica.
Difusión no diferenciada.	↔	Enfoque proactivo: información, formación, asistencia técnica.
Documentación del programa en lenguaje administrativo.	↔	Documentación simplificada del programa.
Proyectos seleccionados por un grupo de expertos y el órgano administrativo.	↔	Responsabilidad de la asociación local en cuanto a la selección de proyectos.

Algunos métodos y herramientas de carácter proactivo

El propósito de las herramientas proactivas es:

- > Sensibilizar y mejorar el conocimiento en cuanto a la estrategia del FLAG, así como animar a las partes interesadas a confiar en ella.
- > Sensibilizar y mejorar el conocimiento en cuanto a los tipos de proyectos buscados y que podrían derivarse de esta estrategia.
- > Apoyar la preparación de esos proyectos hasta que se presenten al FLAG para su decisión o financiación.
- > Garantizar el seguimiento de esos proyectos y su interrelación con otros proyectos en curso similares o complementarios en el territorio.

El apoyo a la implantación local

A tenor del Eje 4, y en función de los recursos disponibles, el equipo técnico del FLAG podría estar formado por una sola persona a tiempo completo o parcial, o como máximo por tres o cuatro personas. Ahora bien, esto no significa que el personal del Grupo deba trabajar en solitario, ya que podría contar con el apoyo de todas las organizaciones asociadas al FLAG que tienen sus propios empleados o equipos especializados. En conjunto, todos pueden contribuir a la implantación de la estrategia del FLAG, de modo que podrían participar responsables de proyectos LEADER, especialistas técnicos de la cámara de comercio e industria, responsables de las cofradías locales de pesca, asesores jurídicos, expertos económicos de las autoridades locales y representantes de las agencias locales de desarrollo.

Todas esas personas pueden poseer un conocimiento exhaustivo de las preocupaciones de las comunidades pesqueras y de qué otras partes interesadas podrían dirigir proyectos locales. Así, pueden participar en el diálogo, hacer contactos personales e implantar la estrategia del FLAG de manera regular. Como se trata de personas muy conocidas por el público y todo el mundo sabe dónde están sus oficinas, quienes dirigen el proyecto pueden acercarse allí; además, el equipo local de dirección siempre debe estar dispuesto a desplazarse a localidades y pueblos de la zona para reunirse con otras personas. A la hora de trabajar para llevar a cabo la estrategia local, el FLAG debe garantizar

que todas las partes implicadas asumen las tareas que describimos a continuación.

Información y comunicación

La primera tarea es sensibilizar y lograr que los hombres y las mujeres de la zona crean en la estrategia, con el objetivo de aprovechar sus conocimientos y competencias, así como beneficiarse de la dinámica y los recursos locales.

Una de las claves para conseguir una gestión eficaz de proyectos es la comunicación efectiva, labor que exige una gran atención y un enfoque profesional, por lo que deben adoptarse medidas que aseguren que el propio FLAG posee las competencias requeridas.

Esa buena comunicación hace que aumente el prestigio del FLAG y promueve una mayor implicación de la comunidad local. Así, ayuda a infundir confianza entre los potenciales beneficiarios del proyecto y la población local en general. Además, ayuda a difundir al máximo los objetivos pretendidos por el FLAG y las acciones que está llevando a cabo.

Los requisitos esenciales de una buena comunicación son los siguientes:

- > Saber lo que quiere decirse. Es preciso garantizar que los mensajes son relevantes, poseen un contenido informativo importante e incluyen argumentos convincentes de apoyo a sus propósitos.
- > Definir exactamente el objetivo de cada mensaje y asegurarse de que se utiliza un lenguaje adecuado y claro que sea inmediatamente comprensible.
- > Para cada grupo objetivo, propósito o mensaje, elegir el medio de comunicación con sumo cuidado, asegurándose de que es el más apropiado (electrónico, escrito, visual o hablado).
- > Elaborar un programa de actividades de comunicación en el que se indiquen los períodos de máximo trabajo.
- > Evaluar meticulosamente la eficacia de cada mensaje, de modo que pueda mejorarse la estrategia. Pedir comentarios a los grupos objetivo para determinar si se ha recibido y comprendido bien el mensaje. Calcular la rentabilidad del gasto destinado a comunicación.

En resumen, en lugar de considerar las actividades de comunicación como una simple cuestión de organización, es preciso definir y aplicar una estrategia de comunicación que permita determinar sus efectos.

Son muy abundantes los modos de comunicación que puede utilizar un FLAG, por lo que seguidamente sólo citamos unos cuantos ejemplos:

- > Reuniones informativas.
- > Página internet especializada o compartida.
- > Listas de distribución de correos electrónicos (por ejemplo, basadas en la participación en las consultas en materia de estrategia).
- > Boletines informativos, blogs, redes sociales, etc., que dediquen especial atención a las iniciativas más interesantes, los proyectos financiados, los avances del programa o las reflexiones acerca de la estrategia.
- > Folletos que presenten el programa y las convocatorias de proyectos.
- > Informes en la prensa local y en radio y televisión.
- > Participación en ferias y eventos especializados, etc.
- > Exposiciones itinerantes en distintas localidades de la zona.

Este proceso de concienciación e implicación es largo, por lo que debe organizarse de modo muy profesional, paso a paso. Se trata de un proceso participativo lento que tiene como consecuencia el aumento progresivo de la confianza. Es posible reforzarlo si se ha llevado a cabo un amplio procedimiento de consulta al establecer la estrategia (véase la página 21 de la Guía núm. 1 de FARNET) y también es más fácil cuando pueden verse los primeros frutos de esta labor en las iniciativas financiadas.

Centrar las actuaciones en los grupos prioritarios

Es preciso emprender actuaciones específicas para los públicos objetivo identificados en la estrategia, entre los que obviamente está la comunidad pesquera, dentro de la cual cabría hacer el desglose siguiente:

- > Los grupos de pescadores que se ven más afectados por las variaciones sufridas en sus ingresos.
- > Las zonas, las localidades y los puertos de pesca más afectados.
- > Los grupos de población que dependen directamente de esta actividad, como las esposas y las familias de los pescadores, los jóvenes, los empleados de las fábricas de transformación del pescado, etc.

Para cada uno de estos grupos objetivo, es preciso llevar a cabo campañas específicas de sensibilización e información.

En las zonas en que las dificultades son especialmente relevantes, muchas veces es complicado que las personas afectadas puedan considerar otras alternativas, por lo cual el hecho de comprobar que se han encontrado soluciones eficaces en otros lugares puede ayudar a una comunidad a hallar su propia solución. La red FARNET puede ser un mecanismo especialmente útil a la hora de concienciar en este sentido.

Grupos de trabajo por zonas o por sectores de actividad

Muchas asociaciones locales han promovido la creación de grupos de trabajo para asuntos o sectores específicos. A menudo, sirven de inspiración para proyectos colectivos que agrupan a promotores de proyectos diferentes, además de crear vínculos entre sectores. Incluso en los casos en que hay pocos grupos para dirigir los proyectos, es posible promover la creatividad colectiva en cuanto a los proyectos que podrían iniciarse. En este último caso, pueden hacer que se pongan en contacto los promotores de proyectos, mejorar sus métodos y generar sinergias y ventajas complementarias.

Cursos de formación para proyectos específicos

De un modo u otro, la «formación» constituye uno de los instrumentos esenciales del trabajo de los grupos locales, aunque son muchas las fases preparatorias que deben llevarse previamente a cabo, a saber:

- > Los objetivos y el contenido de los programas deben discutirse individualmente, y también deben identificarse y satisfacerse las necesidades de los grupos locales implicados, así como determinar los proyectos que quieren dirigir.
- > Las modalidades prácticas, los enseñantes y la conformación de los programas deben estar perfectamente adaptados al contenido de los materiales de aprendizaje y a las personas que se benefician de él.

En principio, las necesidades más relevantes, muchas veces no manifiestas, afectan a los cuatro colectivos siguientes:

- > Las comunidades pesqueras y todas las demás categorías socioprofesionales definidas por el Eje 4 que deben ser movilizadas y sensibilizadas.
- > Las asociaciones que son semillero de iniciativas colectivas e inquietudes sociales.
- > Los promotores de proyectos que precisan mejorar sus competencias y hacerse más profesionales.
- > Las partes responsables de la zona de pesca, sobre todo los miembros del FLAG, que deben buscar información, idear, elaborar y aplicar la estrategia de desarrollo.

Existen dos cometidos complementarios vinculados a lo que acabamos de exponer:

- > Ayudar a las personas a darse cuenta de cuáles son los problemas y a situarlos en su contexto, así como meter de lleno a la población local en una cultura basada en el desarrollo. De este modo, serán capaces de confiar en las estrategias de desarrollo como partes interesadas y mejorar su situación, aprender y atreverse a hablar seriamente del territorio, así como ir más allá de las preocupaciones locales con objeto de influir en la economía general.
- > Conseguir un sólido conocimiento de los requisitos técnico-económicos que implica llevar un proyecto de desarrollo a la práctica, es decir, determinar y supervisar los distintos elementos del plan de negocio, reforzar las capacidades técnicas, etc.

Asesoramiento y asistencia técnica a los promotores de proyectos

El propósito es garantizar que todos los promotores de proyectos puedan recibir asistencia individual y asesoramiento cualificado, con independencia de sus conocimientos o educación, la fase de progreso del proyecto, su tipología o el sector de actividad.

La asistencia técnica, la formación o el asesoramiento experto pueden ser proporcionados por el director del FLAG o por otros miembros cualificados de su personal en lo que respecta al enfoque general y, en caso necesario, por una agencia de desarrollo local, las cámaras de comercio u otras organizaciones locales. Muchos promotores locales podrían tener dificultades para identificar a la persona más adecuada en el momento que corresponda. Por ese motivo, el director del FLAG puede ocuparse de indicar u orientar respecto a esa asistencia, o bien de comprobar que han recibido la ayuda apropiada.

Dentro de las clases de apoyo necesario en esta etapa de formación podría incluirse el análisis del plan de negocio, la validación de los estudios de mercado, la prestación de asistencia para encontrar locales, la finalización de la ayuda financiera y el trabajo en red con expertos y socios. En esta fase es fundamental poseer buenos y apropiados conocimientos económicos.

Por encima de todo, es de vital importancia no perder a ningún promotor de proyectos en esta etapa, de modo que las personas implicadas en prestar apoyo deben:

- > Examinar el proyecto o el posible proyecto con el propio promotor.
- > Ofrecer asistencia gradual junto con los socios del FLAG.
- > En lo que respecta a los proyectos rechazados: ofrecer los motivos de la decisión e indicar a los promotores otras posibles fuentes de ayuda, sin poner freno a la iniciativa.
- > Si un proyecto debe abandonarse en una fase temprana, por ejemplo, tras un estudio de viabilidad desfavorable: ayudar a su promotor a comenzar de nuevo de otra forma más rentable. Explicar la decisión de tal manera que no se considere un fracaso.

Es importante que el solicitante dirija el proyecto y se haga titular del mismo, por lo cual es preciso ser bastante claros en cuanto a que la función de animador tiene aquí un sentido capacitador. También debe hacerse una muy nítida distinción entre ayudar al solicitante a presentar el proyecto en forma solvente y adecuada, por un lado, y participar en la decisión de otorgar la subvención, por otro. Sólo los miembros del FLAG conceden la subvención, por lo que el personal del Grupo no participa en este proceso, y debe tener mucho cuidado de garantizar la imparcialidad y evitar que se piense que puede refrendar un proyecto o defenderlo para lograr ayuda.

Asistencia en la búsqueda de financiación

La financiación disponible al amparo del Eje 4 solamente cubre una parte de las necesidades financieras de los proyectos. Aparte de los recursos económicos y de otro tipo facilitados por el organizador o los organizadores de los proyectos, es posible que la financiación deba provenir también de bancos o de otras fuentes financieras públicas o privadas, como por ejemplo: programas de ayudas a empresas de reciente creación, fondos de garantía, fondos para inversiones éticas, préstamos sin aval o promotores de nuevas empresas que adquieren una participación en la sociedad.

El FLAG puede proporcionar mucha asistencia al respecto, que podría incluso llegar hasta la organización de una reunión formal introductoria con inversores o socios potenciales.

Iniciativas llevadas a cabo directamente por el FLAG

Este tipo de iniciativas o áreas de actividad se determinarían generalmente en la estrategia o el plan de ejecución finales del FLAG. Las iniciativas en materia de información, comunicación, animación y sensibilización son, por lo común, impulsadas directamente por el FLAG, al igual que la organización de algunos cursos de formación. Sin embargo, la ejecución real de tales iniciativas podría subcontratarse a proveedores especializados.

El FLAG también puede desempeñar un papel decisivo a la hora de dirigir iniciativas estructuradas de demostración o de interés preferente con el fin de enviar un mensaje claro sobre la nueva dirección política emprendida en el territorio. Una vez más, estas situaciones

pueden darse en territorios carentes de proyectos donde la intervención pública directa es necesaria para iniciar nuevos procesos, así como en territorios más dinámicos que precisan un proyecto estructurado o de demostración para agrupar a diferentes promotores de proyectos y generar sinergias entre ellos.

Métodos y herramientas de carácter pasivo

Es preciso estructurar los métodos pasivos para asegurar que reflejen directamente la aplicación de la estrategia sobre el terreno. La determinación de los criterios de selección de proyectos constituye, por lo tanto, una fase crítica que permite al Grupo fijar los objetivos y las prioridades y que, de ese modo, reflejará la estrategia real que se ha marcado.

En la Guía núm. 1 de FARNET titulada «El desarrollo territorial en las zonas de pesca de la UE» se ofrece una perspectiva general del establecimiento y la aprobación de los proyectos, mientras que en el presente apartado ofrecemos información más pormenorizada sobre esta cuestión.

Convocatorias de proyectos

Por lo general, entre los métodos pasivos se incluyen las convocatorias de proyectos, que pueden ser muy diferentes en cuanto a su naturaleza, de manera que podríamos mencionar, por ejemplo, las siguientes:

- > Una única convocatoria de proyectos al inicio del programa con una de estas dos opciones:
 - Una única fecha de selección, de forma que los mejores proyectos se eligen en función de los criterios fijados y pueden llevarse a cabo en cualquier momento a lo largo de la vigencia del programa.
 - Una presentación abierta de proyectos a lo largo del programa y de forma regular hasta que se distribuyan todos los fondos disponibles. De nuevo, los proyectos son los elegidos en función del cumplimiento de los criterios establecidos.
- > Convocatorias periódicas de proyectos, a intervalos regulares (por ejemplo, cada año), lo cual permite modificar los criterios de selección de manera totalmente transparente.

> Convocatorias relacionadas con los elementos siguientes:

- Un eje específico de importancia decisiva de la estrategia del FLAG.
- Los promotores de proyectos; por ejemplo, abiertas a todos o sólo a grupos o zonas objetivo específicos.
- La naturaleza de los proyectos; por ejemplo, mejora de la promoción de los productos locales, turismo asociado a la pesca, acciones medioambientales, etc.
- El tamaño de los proyectos; por ejemplo, el número de personas implicadas, la cantidad mínima de inversión o el número de puestos de trabajo a crear.
- Proyectos individuales o bien sólo referirse a proyectos de naturaleza colectiva.
- Diferentes ritmos de subvenciones según las clases de proyecto o el organizador del proyecto y su ubicación.

La experiencia pone de manifiesto que es beneficioso aplicar un procedimiento de solicitudes de proyectos de dos fases, utilizando un formulario inicial de información muy sencillo destinado a eliminar los proyectos inelegibles o inapropiados en una primera etapa (redirigir esos proyectos a fuentes de apoyo más adecuadas es otro de los cometidos fundamentales del FLAG). En el caso de los proyectos que superen ese examen inicial, es muy beneficioso establecer una temprana relación de trabajo con el solicitante del proyecto mediante algunos de los métodos activos que hemos descrito anteriormente. De este modo, se les facilitará la petición directa de asesoramiento al personal del FLAG o bien el acceso a través de éste a asesoramiento y asistencia por parte de agencias externas con conocimientos expertos específicos.

Los procedimientos de solicitud y toma de decisiones

Las solicitudes

En un procedimiento de dos fases como el que acabamos de mencionar, cada solicitante deberá cumplimentar un formulario inicial de información que será evaluado a fin

de determinar su elegibilidad y compatibilidad técnica con la estrategia del FLAG. Esta acción será habitualmente llevada a cabo por el personal del Grupo. Si el proyecto es admitido en esta fase, el solicitante deberá después cumplimentar un formulario integral de solicitud, lo cual puede llegar a ser bastante complicado para algunos solicitantes, especialmente si es la primera vez que piden fondos. El Eje 4 ofrece a los solicitantes la posibilidad de pedir ayuda y asesoramiento al personal del FLAG, que les apoyará durante todo el proceso si fuera pertinente.

Las solicitudes cumplimentadas son examinadas por los miembros del FLAG en reuniones regulares. Como explicábamos antes, las reuniones del Grupo deben programarse con bastante antelación para garantizar una elevada asistencia. También es importante enviar a los miembros del FLAG todos los documentos relevantes para la reunión con bastante anticipación para que puedan prepararlos eficazmente (lo ideal sería dos semanas antes de la reunión). Cada FLAG deberá decidir por su propia cuenta qué documentos se deben distribuir, lo cual incluirá, como mínimo, información sobre cada solicitud de proyecto que se evalúe y un resumen de los progresos económicos y materiales del FLAG desde la última reunión.

La evaluación técnica

Todos los proyectos deberán ser evaluados técnicamente para determinar su conformidad con los criterios de elegibilidad del Eje 4 y del Estado miembro de que se trate. También es necesario llevar a cabo verificaciones para asegurarse de que el solicitante es elegible y comprobar su situación jurídica. Otros aspectos que se deben tener en cuenta durante la evaluación técnica son la viabilidad financiera del proyecto y la posesión efectiva de todos los permisos necesarios y autorizaciones legales. Asimismo, se debe prestar atención a si está disponible toda la demás financiación complementaria, si los costes del proyecto son razonables y el proyecto parece viable y si existen implicaciones relativas a ayudas estatales. Estas actuaciones son normalmente realizadas por un miembro del personal del FLAG con conocimientos adecuados en materia de evaluación de negocios y proyectos, en colaboración estrecha con el órgano responsable.

La evaluación de proyectos

Todas las evaluaciones de proyectos llevadas a cabo por el FLAG deben ser hechas de manera sistemática y claramente documentada, para así garantizar la coherencia y un proceso de toma de decisiones transparente. La evaluación no es una ciencia exacta, por lo que no existen respuestas «correctas» o «incorrectas». Es posible que los miembros del FLAG tengan opiniones muy diferentes sobre los proyectos, por lo cual el intercambio de conocimientos y de experiencias entre los miembros individuales del Grupo es muy importante. Debido a esas divergencias de puntos de vista, pueden tener lugar largas y vivas discusiones durante las reuniones del FLAG.

Los criterios de selección

En muchos países o regiones los FLAG aplicarán un conjunto básico de criterios de selección comunes, que muchas veces se complementarán por medio de criterios locales adicionales adaptados a las características específicas de cada zona. Es imprescindible que los criterios de selección se hagan públicos en el momento de anunciar la convocatoria de propuestas con objeto de garantizar que todos los solicitantes sean conocedores de las «reglas del juego».

En lo que respecta a dichos criterios:

- > Son generalmente múltiples.
- > Por lo general, aunque no siempre, se utilizan ponderaciones específicas para cada uno de ellos.

La fijación de las ponderaciones y la publicación de los criterios permiten al Grupo ajustar y mejorar su estrategia de intervención, ya que así especifica con sumo detalle la importancia que otorga a cada criterio e indica los que considera prioritarios a los solicitantes.

Como mecanismo de apoyo al proceso decisorio, el FLAG puede «puntuar» a cada proyecto en función de los criterios; con independencia del método de toma de decisiones adoptado, esos criterios son esenciales. Mediante la aplicación de los mismos criterios a cada solicitud se asegura la objetividad del proceso (ahora bien, un FLAG puede decidir adaptar esos criterios a tenor de su experiencia o bien para reflejar cambios en la estrategia o las prioridades).

Existen algunos criterios comunes que se espera apliquen todos los FLAG. Se trata de requisitos fundamentales o esenciales, algunos de los cuales pueden ser comprobados por medio de la evaluación técnica, mientras que otros están más orientados a la calidad.

Lo más importante de todo es que la solicitud se juzgue desde una perspectiva estratégica, es decir: ¿se adapta a la estrategia del FLAG? , ¿es coherente con el plan de negocio? y ¿está dirigida a alguno de los grupos prioritarios identificados por el FLAG?

Además, la solicitud debe demostrar que existe una demanda para el proyecto, es decir: ¿se ha llevado a cabo un estudio del mercado? , ¿cuáles son sus conclusiones? y ¿lo apoya la comunidad?

La viabilidad de la propuesta de proyecto también debe ser evaluada, es decir: ¿está capacitado el solicitante para su ejecución? , ¿son adecuados los recursos destinados al proyecto? , ¿son realistas los costes? , ¿son realistas los objetivos a largo plazo y los hechos más relevantes marcados? , ¿se proponen indicadores adecuados para calcular los resultados pretendidos? y ¿son esos resultados proporcionales a los recursos requeridos?

El proyecto tiene que demostrar que existe una buena relación calidad/coste. Es preciso tener en cuenta los factores de «peso muerto» y el principio de adicionalidad, lo cual implica preguntarse hasta qué punto proseguiría el proyecto o sería distinto sin la ayuda otorgada y qué se espera conseguir mediante este apoyo que no se lograría de otro modo. En la situación económica actual, es de especial relevancia demostrar la sostenibilidad del proyecto, es decir: ¿qué ocurrirá al finalizar el proyecto?

Muchos FLAG elaboran matrices de selección muy exhaustivas, de las cuales se ofrece un ejemplo concreto en el Anexo 1. En el caso de utilizar puntuaciones, éstas deben considerarse sólo una «orientación», ya que muchas veces mostrarán las divergencias de opinión entre los miembros del Grupo. Lo ideal sería que se utilizasen como base de discusión durante la reunión, en lugar de fijar límites por debajo de los cuales los proyectos son rechazados.

Es posible pensar durante la discusión que un proyecto sólo puede seguir avanzando si cumple las «condiciones de adjudicación» establecidas por el FLAG. Esas

condiciones deben ayudar a rectificar algunos aspectos que preocupen a los miembros del Grupo con relación al proyecto. En esos casos, el proyecto se aprobaría siempre y cuando se cumplan tales condiciones.

Si el FLAG no es capaz de adoptar una decisión unánime sobre un proyecto, puede que sea preciso votar sobre si se financia un proyecto o no.

En función de esos criterios y conforme a procedimientos rigurosos y transparentes definidos en el programa local y validados por las personas autorizadas responsables, el FLAG decide:

- > Los proyectos elegidos.
- > La clase y el importe de la ayuda a suministrar.
 - Toda ampliación complementaria del proyecto o la información adicional requerida.
 - Las condiciones específicas exigidas a proyectos en cuanto a empleos para grupos prioritarios, a objetivos medioambientales, etc.
- > Los proyectos a rechazar debido a que no son técnica o económicamente viables o a que no son conformes con los objetivos estratégicos del FLAG.

Con el paso del tiempo puede que la naturaleza de los proyectos financiados exija una adaptación o una variación de los criterios o las ponderaciones con objeto de equilibrar el conjunto de acciones financiadas.

La transparencia, el rigor, la imparcialidad y la comunicación con respecto a los criterios y al proceso decisorio son imprescindibles para infundir confianza y ayudar a evitar conflictos de intereses.

Es de suma importancia **garantizar que todas esas decisiones se registran adecuadamente** y que se han observado todas las normas básicas; por ejemplo, en cuanto a los porcentajes de representantes del sector público, comunitario y privado, a los procedimientos relativos al conflicto de intereses, etc. Por tanto, debe prestarse mucha atención a cómo se registran esas decisiones; una posibilidad es que cada miembro del FLAG registre su evaluación electrónicamente y que todas puedan guardarse en un archivo.

Actividades posteriores a la selección: la cooperación, el consejo experto y el trabajo en red

La selección permite al FLAG identificar personas, grupos y asociaciones que quieran participar en el programa, por lo cual constituyen algo muy valioso que es preciso cuidar.

En lo que incumbe a los proyectos aprobados, merece la pena elaborar una metodología de ayuda que vaya más allá del seguimiento administrativo y económico de las solicitudes de financiación. Así, debería incluir una revisión periódica de la situación y, en el caso de problemas o de necesidad de mejoras, ofrecer la pertinente asistencia técnica para cumplir lo acordado. Esta supervisión es importante ya que permite identificar posibles debilidades o riesgos, así como adoptar medidas correctivas.

En cuanto a los proyectos que requieren un desarrollo adicional, se trataría de poner en práctica las recomendaciones formuladas por el FLAG, que podrían incluir propuestas de formación, estudios de mercado de más relevancia y contactos con organizadores de proyectos similares o complementarios en los que existan posibilidades de cooperación y nuevas formas de aportación de apoyo financiero.

El trabajo en red entre los promotores de proyectos es una buena vía para contribuir a la mayor eficacia de todas las partes implicadas, ya que fomenta la emulación y puede generar sinergias y facilitar la cooperación entre los promotores, por ejemplo:

- > Trabajando en proyectos similares para garantizar la masa crítica en un mercado dado.
- > Trabajando en actividades complementarias para retener localmente una parte más grande del valor añadido de un producto o una actividad.

Todos estos procesos exigen bastante tiempo, por lo que es importante avanzar de manera gradual. Debe evitarse pasar por alto alguna fase, para así intentar progresar más rápidamente. Los proyectos más complejos o colectivos se ponen en marcha una vez que se ha infundido la confianza suficiente entre los promotores del proyecto y las demás partes interesadas.

Una forma relevante de impulsar esta confianza es mediante la comunicación sobre los avances del proyecto, destacando las iniciativas más interesantes, ya que así se logra reforzar una dinámica positiva en el desarrollo del territorio.

3.3 A modo de conclusión

La selección de proyectos evoluciona con el paso del tiempo, de modo que puede afectar a las modalidades de formación, los criterios de selección, los procedimientos, la formalización de las convocatorias de propuestas, los métodos de difusión, etc.

Cada FLAG aprende las lecciones del pasado e intenta adaptar los criterios y las formas de selección, tomando en consideración los problemas encontrados en casos anteriores, la evaluación de los efectos logrados, las variaciones en el territorio y los cambios en los mercados, etc.

Lo que es importante para todos los Grupos es determinar los criterios y las modalidades de ayuda relevantes con respecto al grado de movilización y reflexión entre los beneficiarios potenciales y, en especial, en las comunidades pesqueras.

El método que propone el Eje 4 descansa fundamentalmente en el reparto de las decisiones entre los socios reunidos en el FLAG y en una estrategia común cuyo fin es promover el cambio en la zona de pesca.

En términos más generales, este enfoque se basa en el diálogo continuo con los agentes locales y los beneficiarios potenciales, que además se puede mejorar gracias a los intercambios de información en la propia red FARNET. El objetivo final es crear un círculo virtuoso de desarrollo, en el que la contribución de los proyectos a la ejecución de la estrategia sea constantemente revisada, lo cual facilita a su vez la actualización de la propia estrategia.

Información adicional:

- > Biblioteca LEADER de desarrollo rural: <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-es/biblio/>.
- De la estrategia a la acción: selección de proyectos.
- Ejecución del proyecto de desarrollo local: la experiencia de LEADER I.
- Apoyo a nuevas actividades en zonas rurales.

Matriz metodológica del Grupo Pirineos-Mediterráneo (Anexo 1).



FARNET Support Unit

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu

