



Futuras estrategias para zonas de pesca



Autores:

Urszula Budzich-Tabor, Jean-Pierre Vercauteren, Gilles van de Walle, Janne Posti, Arthur Rigaud, Monica Veronesi Burch.

Créditos:

Vianapesca (7), Galeb FLAG (7), David B. Townsend, Unsplash (7), Lapland FLAG (8), Alexandra Frankewitz (8), FLAG Costa Blu (8), Oeste FLAG (8), Lake Vättern FLAG (9), Malaga FLAG (10), La Safor FLAG (10), MonPêcheur (10), Salina Greens (10), Blue Crab PC (11), East Sardinia FLAG (13), CuanBeo (13), Cadiz Estrecho FLAG (13), VeGAL (13), GP Trading (14), Karczma "Dębowy Dwór" (15), Carbiotech (15), Motorfabrikken Marstal LLP (15), Peckas Naturodlingar AB (15), Galati FLAG (16), Schlei-Baltic Sea FLAG (17), Arcachon FLAG (17), ESKO FLAG (17), Cowork Klitmøller (17), ASPROMOR (19), Stonefish OÜ (19), Ostrobothnia FLAG (19), Sotavento Algarve FLAG (19), FLAG West (20), Orkney Fishermen's Society (21), Auray and Vannes FLAG (21), Adriatico Salentino FLAG (21), Vidourle Camargue FLAG (21), VeGAL FLAG (24), Comcot Partnership (25), Archipelago FLAG (26), Valea Mostistei FLAG (29), Danish Small Islands FLAG (32), Kavala City FLAG (35), Natural Resources Institute Finland (36), Igalina FLAG (37), Masurian Sea FLAG (37), Lapland FLAG (38), Posavje FLAG (39), Thau FLAG (40), Etruscan Coast FLAG (41).

Producción:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contact:

Unidad de Apoyo FARNET

Rue Belliard 40 | B-1040 Brussels

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Editor:

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

Cláusula de exención de responsabilidad:

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

ISBN 978-92-76-20391-9

ISSN 2363-4049

doi: 10.2771/2

© Unión Europea, 2020.

Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Índice

Introducción	4
1. De 2020 a 2030: los retos a los que se enfrentan los GALP	6
1.1 Sistemas alimentarios sostenibles	6
1.2 Mitigación y adaptación al cambio climático.....	9
1.3 Mares más limpios, desechos marinos, ecosistemas equilibrados y protección de la biodiversidad marina.....	12
1.4 Desarrollo de oportunidades empresariales, como acuicultura sostenible y otros sectores de crecimiento azul	14
1.5 Un lugar para los jóvenes: dentro del sector pesquero y la comunidad en general	16
1.6 Trabajos seguros y de calidad e inclusión social para todos	18
1.7 Mayor peso en el sistema de gobierno y mejor imagen del sector pesquero	21
2. Hacer la diferencia: ¿qué debería contener su estrategia de desarrollo local?	24
2.1 Aprovechar la experiencia pasada.....	24
2.2 Definición y diagnóstico de su zona	26
2.3 Análisis DAFO de su zona	27
2.4 Elegir su orientación estratégica y enfoque	29
2.5 Establecimiento de objetivos y metas	31
2.6 Integración de diferentes fondos en la estrategia.....	31
2.7 Garantizar la flexibilidad de la estrategia.....	34
2.8 Plan de actuación	35
3. Uso efectivo de la cooperación	36
3.1 ¿Por qué recurrir a la cooperación?.....	37
3.2 ¿Qué nivel y tipo de cooperación?.....	40
3.3 Pasos clave de los proyectos de cooperación.....	42
4. Puesta en práctica	44
4.1 Implicación de la comunidad en el desarrollo de la estrategia.....	46
4.2 Una buena asociación para una estrategia eficaz.....	48
4.3 Planificar la ejecución	50
4.4 Planificación de actividades informativas y de comunicación	53

Introducción

En 2021 comienza el tercer periodo de ayudas al desarrollo local en las zonas de pesca y acuícolas de Europa. De esta forma, la gran mayoría de grupos de acción local de pesca (GALP) puede aprovechar la experiencia pasada para diseñar la próxima estrategia de desarrollo local.

Al final del periodo 2021-2027 habrán transcurrido más de 20 años desde la introducción del desarrollo local participativo (DLP) en las zonas de pesca y acuícolas (iniciado con el Eje 4 del Fondo Europeo de Pesca). Podría considerarse que el primer periodo (2007-2013) fue de experimentación, el segundo (2014-2020) de capitalización y el tercero (2021-2027) debe caracterizarse por la maduración.

A estas alturas, los GALP y las autoridades de gestión deben tener una buena idea de lo que quieren hacer con el DLP y lo que pueden y no pueden lograr con este método. De hecho, a pesar de la versatilidad y eficacia de este para apoyar el desarrollo local, también tiene sus límites, por ejemplo, en lo que respecta a presupuesto y ámbito geográfico. La experiencia adquirida en los dos periodos pasados debería permitir a los GALP y las autoridades de gestión la identificación y concentración de sus actuaciones de DLP en los ámbitos donde pueden marcar una verdadera diferencia para las comunidades de pesca y acuícolas de Europa.

Para ello, es fundamental disponer de una buena estrategia, que constituye uno de los tres pilares del DLP, junto con la asociación y la zona.



La **asociación**, grupo de organizaciones o personas que dirigen las prioridades estratégicas del GALP. Los miembros deben ser reflejo de la orientación estratégica, lo que puede implicar cambios con la introducción de una nueva estrategia.

La **zona** que abarca el GALP. Esta cuestión también debería estar en consonancia con lo que se pretenda lograr. ¿La financiación limitada del GALP debería centrarse en partes específicas de la zona? ¿Cómo garantizar una masa crítica mínima de recursos humanos, naturales y financieros disponible para producir un cambio?

La **estrategia**: el DLP pretende garantizar que los proyectos e iniciativas desarrollados a nivel local generen sinergias entre ellos y que los retos que deban abordarse se consideren en relación los unos con los otros. Para que esto ocurra, es necesario que exista un proceso de reflexión participativo en la zona correspondiente, el cual debe traducirse en una estrategia de desarrollo local integrada, que sirva de timón para las operaciones del grupo de acción local realizadas durante el periodo y los proyectos financiados.

Es importante recordar que la estrategia de desarrollo local es y debe seguir siendo un **documento abierto** que debe adaptarse conforme vaya aplicándose en respuesta a las nuevas necesidades que surjan. La planificación es necesaria para prepararse al máximo para el futuro, pero este es impredecible, tal y como han demostrado las diversas crisis mundiales experimentadas en las últimas décadas (la crisis financiera de 2008, la crisis migratoria en Europa años más tarde y la más reciente, la provocada por la COVID-19). Por tanto, una buena estrategia es aquella que dota a la zona y a las comunidades de los medios para reaccionar y adaptarse a circunstancias inciertas.

Se suele considerar que el cambio tarda una generación en producirse, la cual, según la opinión aceptada de forma general, se define por periodos de 20 años. En consecuencia, los GALP deberían asegurarse que, para el final del presente tercer periodo de programación, se haya producido el cambio necesario que permita a las zonas de pesca y acuícolas de Europa mirar al futuro con confianza, confianza en su propia fortaleza y en su capacidad para adaptarse a este mundo en transición. Cuando se producen cambios impredecibles, afecta a todas las zonas de Europa, pero en especial a las costeras.

Es, por consiguiente, fundamental garantizar que los GALP cuenten con las estrategias, asociaciones y zonas convenientes para aprovechar la experiencia de las dos generaciones anteriores del DLP y garantizar el cambio que necesitan las zonas de pesca y costeras.

Esta guía está **destinada a ayudar a los GALP de toda la UE a elaborar la tercera generación de DLP**: más centrada, más innovadora y con mayor capacidad de respuesta ante los retos locales. En los capítulos siguientes presentaremos:

- algunos de los retos clave que los GALP prevén afrontar hasta 2030 (capítulo 1),
- la estructura y el contenido de las estrategias de desarrollo local con posterioridad a 2020 (capítulo 2),
- el lugar especial de la cooperación en la planificación estratégica del DLP (capítulo 3),
- los aspectos prácticos de diseñar estrategias nuevas y mejoradas (capítulo 4).

En cada capítulo se presentan ejemplos de la práctica llevada a cabo por los GALP y consejos para ayudar a las partes interesadas locales a elaborar mejores estrategias locales para el periodo 2021-2027.

1. De 2020 a 2030: los retos a los que se enfrentan los GALP

Los GALP constituyen la única herramienta con la que cuentan las comunidades pesqueras para concebir su futuro; única en el sentido de que ofrecen a las partes interesadas locales la posibilidad de reunirse para reflexionar sobre la dirección hacia la que desean dirigirse en los próximos años y la forma en la que usar su presupuesto para desarrollar las actividades futuras. Para ello, es necesario que imaginen un futuro muy diferente a la situación actual. Deben estar preparados para afrontar los **nuevos retos** que puedan presentarse, así como **retos no tan nuevos**: aquellos que posiblemente ya hayan sido abordados en el pasado por los GALP, pero que continúen siendo pertinentes y puedan requerir una respuesta más contundente y coherente.

Al debatir con los GALP sus planes para el periodo de programación 2021-2027, la Unidad de Apoyo FARNET identificó diversos retos que se prevé que afronten los GALP en los próximos 10 años (hasta 2030), a saber:

- sistemas alimentarios locales
- mitigación y adaptación al cambio climático
- mares más limpios (incluidos los desechos marinos), ecosistemas equilibrados y protección de la biodiversidad marina
- desarrollo de oportunidades empresariales, como la acuicultura sostenible y otros sectores de crecimiento azul
- un lugar para los jóvenes: dentro del sector pesquero y de la comunidad en general
- trabajos seguros y de calidad e inclusión social para todos
- mayor peso en el sistema de gobierno y mejor imagen del sector pesquero.

En los apartados que aparecen a continuación se presenta una breve descripción de cada reto y los principales motivos para que los GALP lo aborden, además de referencias a ejemplos de proyectos y otra información. La próxima guía de FARNET recogerá consejos más prácticos sobre cómo los GALP pueden abordar dichas cuestiones con proyectos de alta calidad.

1.1 Sistemas alimentarios sostenibles

La intensificación de la industrialización de la producción alimentaria mundial, sumada a la concentración del comercio minorista y al marcado descenso de la pequeña empresa en la cadena de suministro, han influido de manera importante en los patrones de consumo y las prácticas comerciales en las décadas pasadas. El sector de elaboración de alimentos de la UE depende en gran medida de la importación de pescado y marisco y, con frecuencia, desde la perspectiva del consumidor, resulta complicado encontrar en los establecimientos de venta alimentos frescos pescados o cultivados a nivel local. De hecho, es posible que los operadores a pequeña escala tengan dificultades para ampliar su suministro e introducir sus productos en el sistema alimentario general. Por tanto, los pescadores pueden necesitar ayuda para obtener más valor de sus productos. Como medidas importantes para mejorar las cadenas de valor de la pesca y la acuicultura a pequeña escala cabe destacar el desarrollo de competencias en planificación empresarial, procesamiento, marketing, negociación de precios, gestión logística y administración, así como la creación de vínculos con otras partes interesadas.

Sin embargo, a pesar de los retos indicados, debe señalarse también la aparición de nuevos mercados en Europa para productos alimentarios ecológicos y locales. Los consumidores europeos tienen cada vez más voluntad de adoptar decisiones informadas sobre los alimentos que compran y suelen decantarse por productores locales cuando es posible. El mayor reconocimiento del pescado y marisco pescado y cultivado a nivel local ofrece distintas oportunidades empresariales para el sector pesquero y acuícola.

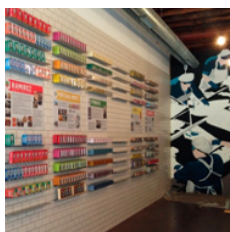
El recién presentado Pacto Verde Europeo, con la iniciativa *De la granja a la mesa* como uno de sus pilares esenciales, está destinado a transformar los sistemas alimentarios europeos para que sean más sostenibles. La estrategia *De la granja a la mesa* contribuye asimismo a lograr una economía circular y reconoce el importante papel de los agricultores y pescadores europeos para afrontar la transición correspondiente¹.

La pandemia de 2020 provocada por la COVID-19 ha dejado patente la vulnerabilidad de las cadenas de suministro mundiales ante perturbaciones repentinas. Las cadenas de suministro de marisco y pescado han sufrido graves problemas logísticos relacionados con los controles más estrictos de las fronteras y los retos de acceso al mercado asociados con el cierre del sector de la restauración. Por tanto, en la actualidad adquiere más importancia que nunca el hecho de contar con sistemas alimentarios locales y regionales más sólidos.

Abordar sistemas alimentarios sostenibles en su estrategia

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

Localización de productores y mercados locales dentro y fuera de la zona del GALP



El **GALP Litoral Norte** portugués apoyó a una organización de productores locales (**Vianapesca**) para desarrollar nuevos productos a base de caballas y sardinas pescadas en la zona con un alto poder de innovación. En primer lugar, se realizó un estudio de mercado; posteriormente, se desarrolló una línea de pescado listo para consumir; y, por último, se diseñó un nuevo envase y se presentó una campaña de marketing con el objetivo de buscar mercados para estos productos dentro y fuera de Portugal.

Concienciar al consumidor y resaltar la importancia de una pesca y una piscicultura sostenible de bajo impacto



Pescadores y restaurantes de la región croata de Dalmacia recibieron ayuda del **GALP Galeb** para crear el programa y la etiqueta de calidad «**Recomendado por los pescadores**», que avala los productos pesqueros locales. El programa pretende diferenciar los restaurantes que sirven pescado fresco de la zona de los que ofrecen un producto fundamentalmente importado, que con frecuencia se etiqueta erróneamente como pescado local. De esta forma, los pescadores locales pueden vender su pescado a un mejor precio y poner de relieve su trabajo en el marco de la comunidad. Además, el GALP Galeb espera que el proyecto promueva esta región del sur de Croacia como destino turístico con una gastronomía excepcional gracias a sus productos de pescado de alta calidad.

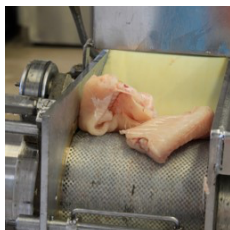
Desarrollar la capacidad para que los productores locales creen productos de alto valor



Un pescador y piscicultor finlandés ha aplicado con éxito una técnica japonesa tradicional para producir **el primer producto con sabor «umami» a partir de trucha arco iris criada localmente**. El **GALP Finlandia Meridional** ha apoyado el proyecto en dos fases. En primer lugar, durante las fases de ensayo y comercialización del producto, diversos chefs con estrellas Michelin crearon y probaron variantes del producto en una serie de actos organizados. En segundo lugar, con la posterior experimentación de la técnica «umami» y el uso de otras especies, junto con la promoción de los nuevos productos en ferias de alimentación de Helsinki con la colaboración de un especialista de marketing.

¹ Puede consultar más información sobre el Pacto Verde Europeo en https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en. Y sobre la estrategia *De la granja a la mesa*, en: https://ec.europa.eu/food/farm2fork_en

Usar especies de peces de bajo valor, aunque más abundantes



El **GALP Laponia** en el norte de Finlandia ayudó a un grupo de pescadores a crear unas instalaciones de troceado para procesar **capturas accidentales no deseadas que terminaban descartadas y convertirlas en productos comercializables**, como varitas de pescado. A través de este proyecto los pescadores comprobaron la rentabilidad del mercado de bermejuela picada. Por consiguiente, adquirieron una máquina de picado y crearon una línea de productos de pescado picado (bermejuela, lota y lucio picados), que se vendía a empresas de procesado de pescado, servicios alimentarios municipales y restaurantes.

Reducir la huella de carbono a través de la colaboración local y nuevos mercados locales



Con el objetivo de promover el consumo de pescado local, se constituyó en el sur de Francia la empresa social **Terre et Mer** de procesado de pescado y marisco fresco local en productos listos para cocinar y comidas preparadas. La empresa reúne a Cruz Roja y la lonja de pescado local y ofrece trabajo supervisado a personas en riesgo de exclusión social. La comida congelada se suministra a colegios y residencias de ancianos de la zona, mientras que la producción fresca se vende a la población local general. El proyecto, que cuenta con el apoyo del **GALP Thau**, no implica ninguna competencia para las pescaderías o canales de distribución locales, sino que da respuesta a una demanda de los consumidores de comidas preparadas y, a la vez, fomenta el consumo por parte de la población local de pescado y marisco capturado en las proximidades.



Con la ayuda del **GALP Costa Blu** italiano, los pescadores y los denominados grupos de compra solidaria de Abruzzo colaboran para **introducir el pescado en los productos vendidos en cestas de alimentos**. El proyecto sirve para que grupos solidarios adquieran productos pescados de forma ética y respetuosa con el medio ambiente y permite a los pescadores locales vender en el mercado todo tipo de pescado a un precio justo. Además, con los beneficios de las ventas se financian iniciativas culturales que diversifican los ingresos de los pescadores, como cursos de limpieza y fileteado de pescado, intercambio de recetas modernas y tradicionales y actos para redescubrir profesiones antiguas, como la confección de redes de pesca.

Mejorar la trazabilidad con la ayuda de la ciencia y la investigación



En Portugal tres instituciones de investigación, en colaboración con la asociación local de mariscadores, la reserva natural y el ayuntamiento, recibieron ayuda del **GALP Oeste** para diseñar una **metodología de seguimiento de la zona de captura de percebes** destinada a identificar posibles prácticas ilegales, como el etiquetado incorrecto y la pesca furtiva, que amenazan la sostenibilidad de la especie y provocan pérdidas comerciales a los mariscadores. Esta técnica, basada en un «catálogo de huellas digitales minerales», permite la identificación del origen de los productos y ha sido aclamada internacionalmente por su innovación y su aplicación práctica por la revista **Nature**, una de las publicaciones científicas más destacadas del mundo.

La colaboración entre distintas partes interesadas y la innovación será esencial para replantear sus sistemas alimentarios locales. Algunos de los **principales socios** con cuya participación debe contar el GALP consisten en:

- > pescadores, acuicultores, asociaciones de pescadores, etc.
- > comerciantes, minoristas, mayoristas de pescado y marisco, sector de transformación, etc.
- > sector del turismo y la gastronomía
- > institutos de investigación

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen mejorar las cadenas de suministro de su sector pesquero local en las siguientes guías de FARNET:

- > N.º 14, [Integrando la acuicultura en las comunidades locales](#)
- > N.º 12, [Impulsar la actividad empresarial a lo largo de la cadena de valor de la pesca](#)
- > N.º 8, [La comercialización de la pesca local](#)
- > N.º 3, [Añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura locales](#)

1.2 Mitigación y adaptación al cambio climático

Los entornos marinos y costeros son unas de las zonas más afectadas por el cambio climático, lo que a su vez afecta al sector pesquero, la acuicultura, los medios de vida y los hábitats. Pero la búsqueda de una respuesta efectiva a tales cambios se torna verdaderamente difícil dada la complejidad de los sistemas socioecológicos hídricos. Al mismo tiempo, la dependencia del sector pesquero del petróleo y el gas natural no solo implica un consumo de recursos limitados, sino que además contribuye a la destrucción de los hábitats naturales de los que se extraen. Al utilizar dichas energías, el sector participa en la producción de gases de efecto invernadero vinculados al calentamiento global, entre los que destacan el calentamiento y acidificación de los océanos.

En 2013 la Comisión Europea aprobó una estrategia de adaptación al cambio climático destinada a fortalecer a Europa ante los cambios vinculados al clima, que afectarán a los ecosistemas marinos y sus poblaciones de peces, la agricultura, los humedales costeros, las tendencias turísticas y muchos otros aspectos de la vida costera². Al considerar respuestas locales al cambio climático y, en particular, la función que pueden desempeñar los GALP para apoyarlas, la conocida doctrina «pensar globalmente y actuar localmente» también puede plasmarse en: «actuar localmente para cambiar globalmente».

Durante los dos periodos de programación anteriores, los GALP han demostrado que, a través de labores de concienciación y apoyo a iniciativas que promueven un cambio en el estilo de vida que favorezca los productos y servicios locales y sostenibles, se puede ayudar a las comunidades a adaptarse a un mundo en transición. Lo anterior abarca el apoyo a las partes interesadas para aprovechar las nuevas oportunidades que pueden aparecer en ocasiones en el contexto del cambio climático.

Abordar la mitigación y adaptación al cambio climático en su estrategia

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

Concienciar a la comunidad local y al sector pesquero



Los GALP pueden contribuir a la concienciación colectiva de las comunidades pesqueras locales para minimizar o anticiparse a los efectos del cambio climático sobre la gestión de los recursos pesqueros y las actividades que dependen de ellos. Por ejemplo, el [Grupo de Cogestión del Lago Vättern](#), apoyado por el [GALP Lago Vättern](#), ayuda a las partes interesadas locales a llegar a un consenso sobre la gestión sostenible de los recursos pesqueros del segundo lago más grande de Suecia. Uno de los resultados ha sido el establecimiento y la aplicación (en colaboración con los pescadores) de medidas destinadas a tener en cuenta el impacto del cambio climático en su actividad, como el cierre de caladeros para asegurar una disminución de la presión ejercida sobre la biomasa reproductora que ya se ve afectada por el calentamiento global, y el desarrollo de aparejos de pesca más selectivos.

2 Estrategia de adaptación de la UE: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013SC0133&from=EN>

Reducir el consumo de energía y las emisiones de carbono

La reducción del consumo de energía tiene una importancia fundamental para mitigar el cambio climático; y lo ideal es que además se obtenga de fuentes renovables. Las comunidades pesqueras tienen gran poder de inventiva y, con la ayuda de los GALP, se han enfrentado a este doble reto en toda la cadena de valor: desde el barco pesquero hasta las infraestructuras portuarias y el transporte de los productos hasta el consumidor.

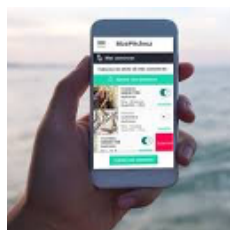


En la costa mediterránea española, el **GALP Málaga** ha iniciado un **proyecto piloto** para investigar y probar técnicas de ahorro de combustible y de reducción de emisiones. Han colaborado con la universidad local y un centro de investigación especializado en motores de embarcaciones. Gracias a la nanotecnología utilizada en los motores se ha logrado una reducción de las emisiones de CO2 y del consumo de combustible de un 15%. El **GALP Oriente de Asturias**, también en España, ha apoyado a la cofradía de pescadores de Bustio para que sea completamente autosuficiente en energía renovable. **Dos proyectos** han equipado sus edificios, incluida la lonja de pescado, con energía solar y eólica, así como con baterías de almacenamiento, lo que les permite conservar el excedente energético para utilizarlo cuando sea necesario.

Lograr hábitos locales más ecológicos mediante la reducción del kilometraje recorrido por los alimentos



El **GALP La Safor** en España apoyó la creación de un **atípico restaurante** en la parte superior de la lonja de pescado de Gandía con el fin de promover la fusión entre la gastronomía, el consumo de alimentos locales y el patrimonio pesquero. Los promotores del proyecto se han comprometido a adquirir pescado de la lonja, incluidas especies menos valoradas y normalmente descartadas, que ahora forman parte del menú diario.



Las nuevas tecnologías también pueden contribuir a reducir las denominadas «millas de alimentos». Dos GALP bretones (Francia) (**Cornualles** y **Brest**) han ayudado a una joven desarrolladora de TI a lanzar **MonPêcheur**, una herramienta digital para organizar ventas directas de pescado y marisco en la región de Finistère. En un mercado de pescado y marisco de la UE fuertemente dominado en la actualidad por productos importados, cualquier iniciativa que promueva el consumo de pescado local puede contribuir a mitigar el cambio climático.

Apoyar la producción sostenible para mitigar el cambio climático



La protección de un frágil ecosistema costero y, al mismo tiempo, el impulso de la economía local eran el objetivo del exitoso proyecto portugués «**Salina Greens**». Con el apoyo del **GALP ADREPES Costeiro**, un biólogo local ha creado la primera producción y procesado ecológicos de hinojo marino en salinas abandonadas. Esta especie es una planta muy resistente al cambio climático, por lo que su cultivo constituye una solución sostenible a la rápida degradación de las salinas de la zona a consecuencia del cambio climático.

Especies invasoras: transformar una amenaza en una oportunidad



Debido al calentamiento global y otros factores medioambientales, se han observado cambios en la distribución de las especies marinas. En determinadas zonas el porcentaje de capturas de especies nuevas e invasoras es cada vez mayor, lo que puede ir en detrimento de especies endógenas con valor comercial. Gracias al apoyo técnico y a la financiación de los GALP, las comunidades de pesca locales pueden estudiar, vigilar e incluso sacar provecho de algunas especies invasoras, convirtiéndolas en nuevas fuentes de ingresos. Por ejemplo, en los últimos años se ha detectado por toda la costa mediterránea una presencia cada vez mayor del cangrejo azul (*callinectes sapidus*), autóctono del Atlántico, que ha provocado daños ecológicos y económicos. El **GALP La Safor** está apoyando un **proyecto de colaboración** entre la asociación local de pescadores y científicos de la Universidad de Valencia para determinar su incidencia, abundancia e impacto medioambiental en la región; desarrollar medidas de control para limitar la expansión de esta especie invasora; y crear nuevas oportunidades de mercado. En Grecia el **GALP Salónica** ha ayudado también a dos emprendedores a crear una exitosa **empresa de acondicionamiento y procesamiento de pescado y marisco** especializada en la exportación de cangrejo azul vivo (principalmente a Asia), así como en productos procesados de dicho animal.

Para enfrentarse al cambio climático, los GALP deben implicar a **partes interesadas clave** como:

- pescadores, acuicultores, asociaciones de pescadores
- comerciantes, minoristas y mayoristas de pescado y marisco, sector de procesado, organizaciones locales de consumidores
- autoridades locales y otros actores públicos
- ONG medioambientales, zonas protegidas, etc.
- sector de energía renovable
- institutos de investigación
- escuelas, universidades y otros organismos educativos.

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen abordar los retos relacionados con el cambio climático en las siguientes guías de FARNET:

- N.º 18, **Zonas costeras inteligentes**
- N.º 17, **La economía circular en las zonas pesqueras y acuícolas**

En el **informe de 2018 de la FAO** «Climate Change Impacts on Fisheries and Aquaculture» (Efecto del cambio climático en la pesca y la acuicultura) se examinan otras respuestas que se dan o se pueden dar para adaptarse al cambio climático en distintas regiones marítimas del mundo.

1.3 Mares más limpios, desechos marinos, ecosistemas equilibrados y protección de la biodiversidad marina

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

Otro pilar del Pacto Verde Europeo indicado anteriormente, la estrategia de biodiversidad de la UE publicada en mayo de 2020, pone de relieve la importancia de la biodiversidad en el suministro de comida, la sanidad y medicinas, materiales, ocio y bienestar. En ella se establecen ambiciosos objetivos, como la protección del 30% de las zonas terrestres y marítimas europeas para 2030³.

La protección de la biodiversidad implica el aseguramiento de un ecosistema lo más rico posible en cuanto a variedades de animales y plantas. En los entornos marinos, una buena herramienta para restaurar o mantener la biodiversidad puede ser la declaración de zonas marinas protegidas. También resultan de importancia fundamental la gestión adecuada de las actividades extractivas y otros usos de los ecosistemas marinos, a menudo contradictorios (como la navegación, la pesca deportiva, el buceo). Los GALP, dado su carácter especial asociativo, pueden ser especialmente efectivos en sentar a la mesa a diferentes partes interesadas y posibilitar un consenso en torno a objetivos comunes.

La contaminación de nuestros mares provocada por los plásticos se ha convertido en un grave problema mundial. En la actualidad, no hay ninguna parte de nuestro entorno marino que no esté contaminada por partículas de plástico. El sector pesquero y acuícola se enfrenta a un doble reto:

- son importantes consumidores de plástico en sus equipos (redes, ropa de trabajo, jaulas, cuerdas, bolsas, etc.), del que solo parte se recicla y alguno se pierde en el mar, bien por accidente, erosión o malas prácticas;
- todavía hay que evaluar el impacto a largo plazo de las partículas de plástico presentes en el entorno marino sobre el pescado que lo ingiere, pero supone un grave riesgo para la sostenibilidad de la industria en el futuro.

Por tanto, es preciso reconsiderar de forma urgente la dependencia del plástico que tiene el sector. Los GALP pueden abrir camino impulsando una reflexión a este respecto. La guía de FARNET sobre [La economía circular en las zonas pesqueras y acuícolas](#) proporciona algunas ideas sobre esta cuestión. El enfoque de las «Tres R» (reducir, reutilizar y reciclar) puede servir para reconsiderar cómo el sector aborda su consumo de plástico. Asimismo, los GALP pueden apoyar iniciativas para investigar y probar sustitutos del plástico, por ejemplo, basados en algas, conchas, escamas de peces o desechos de caña de azúcar, así como la aceptación comercial de las alternativas viables. Dado que las cuencas fluviales desembocan en las costas y que la contaminación suele ir aguas abajo, estos grupos también pueden fomentar iniciativas de colaboración entre las zonas de interior y costeras a fin de asegurar el buen estado medioambiental de las aguas del litoral.

3 Puede consultarse más información en https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/actions-being-taken-eu_es

Mares más limpios y ecosistemas sanos como parte de su estrategia

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

Prevenir la contaminación en el entorno marino



Los cuatro GALP sardos asociados a la Universidad de Cagliari crearon el proyecto **Desechos marinos y aparejos abandonados**, con el que pusieron en marcha soluciones efectivas de gestión de residuos para pescadores, como la instalación de cubiertas en las embarcaciones para que los pescadores pudieran separar y guardar los desechos marinos que cogían, así como instalaciones de separación y recogida en tierra para que los residuos pudieran ser eliminados de forma efectiva.



Cuan Beo, una organización de carácter comunitario creada con la ayuda del **GALP Occidental** de Irlanda, pretende abordar los problemas de la calidad del agua del sur de la bahía de Galway mediante el restablecimiento de la conexión entre las comunidades terrestres y marítimas, la promoción de cohesión y entendimiento y, por tanto, el aseguramiento de la protección de los recursos marinos de la región. La organización logró que se otorgara carácter prioritario en la Directiva Marco del agua a dos ríos que desembocan en el sur de la Bahía de Galway.

Garantizar la protección de la biodiversidad local

Los GALP pueden desempeñar diferentes funciones para apoyar la creación y gestión de zonas marinas protegidas, como garantizar la implicación de los pescadores en las estructuras de gestión, apoyar la vigilancia o fomentar la concienciación y aceptación social de dichas zonas protegidas, al tiempo que garantizan que se logren beneficios socioeconómicos locales.



El **GALP Cádiz Estrecho** español ha establecido una colaboración con WWF España para garantizar que las medidas de autorregulación establecidas por los pescadores de la localidad costera de Conil tuviesen un desarrollo ulterior mediante la **puesta en marcha de una zona marina protegida** y, en última instancia, se lograra la integración en la red Natura 2000.



En Italia, cuatro GALP colaboran en el proyecto **«Tarta Tur»**, que congrega a pescadores e investigadores para vigilar el impacto de la pesca sobre dos especies protegidas (tortugas y delfines) y explorar las repercusiones socioeconómicas de la declaración de lugar marítimo de importancia comunitaria.

Algunas de las **partes interesadas fundamentales** cuya implicación debe lograr el GALP para abordar los retos relativos a la calidad del agua y unos ecosistemas marítimos sanos son:

- > pescadores, acuicultores, asociaciones de pescadores
- > organizaciones y organismos medioambientales

- > autoridades locales
- > empresas locales (p. ej., turismo, ocio, etc.)
- > institutos de investigación.

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen abordar este reto en las siguientes guías de FARNET:

- > N.º 17, [La economía circular en las zonas pesqueras y acuícolas](#)
- > N.º 16, [Reforzar la gestión de los recursos locales](#)

1.4 Desarrollo de oportunidades empresariales, como acuicultura sostenible y otros sectores de crecimiento azul

En algunas zonas, las actividades del sector primario como la pesca y la acuicultura siguen teniendo suficiente peso o representando un nicho de mercado lo bastante sólido como para continuar su viabilidad a largo plazo. Allí los GALP deben aprovechar las virtudes de estos sectores y reforzar los vínculos con la economía local a fin de garantizar su futuro. En otras zonas constituyen reductos de actividades sometidas a mucha presión debido a factores tanto internos (dificultad de contratación, falta de instalaciones adecuadas) como externos (competencia de otros usos del entorno costero, «elitización»). En estos lugares puede ser necesaria la creación de nuevas oportunidades para la comunidad local.

Casi el 45% de la población de la UE (214 millones de personas) vive en regiones costeras. Este hecho supone retos (p. ej., competencia por el espacio y los usos indicados anteriormente), pero también oportunidades: esta amplia población representa un mercado para productos locales, además de un semillero de ideas, conocimientos y talento que, de encauzarse correctamente, pueden transformarse en proyectos y empresas. Las zonas costeras constituyen la puerta a los mares y océanos y a sus recursos marinos, por lo que disfrutan de una ventaja comparativa en lo que respecta al desarrollo de la economía azul.

Prestar especial atención a nuevas oportunidades empresariales en su estrategia

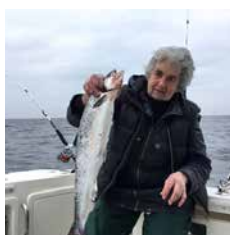
Cuando se plantee abordar esta cuestión en su estrategia, el GALP puede prever el apoyo a nuevas oportunidades empresariales vinculadas al sector pesquero⁴, así como una combinación de otras actividades:

Fomentar el desarrollo de actividades complementarias a la pesca

El desarrollo de actividades que puedan complementar a las actividades productivas primarias es una decisión estratégica que puede ayudar a reforzar la viabilidad de dichas actividades.

«Tu día a día es una aventura para otra persona»: los productores primarios (pescadores y acuicultores) cuentan con conocimientos técnicos específicos que pueden servir para ofrecer una experiencia especial a los visitantes. Más allá de crear una fuente de ingresos alternativa, puede representar multitud de ventajas para los productores: desarrollar una base de clientes y, al mismo tiempo, mejorar la imagen de las actividades pesqueras.

4 En el apartado 1.1. anterior y en las [guías de FARNET](#) pueden encontrarse numerosas ideas relacionadas con nuevas fuentes de ingresos vinculadas a los productos pesqueros locales.



Con la ayuda del **GALP Curlandia Meridional** letón, un **pescador de la región báltica** comenzó a ofrecer visitas pesqueras guiadas por la costa, así como actividades de pesca deportiva, mientras que el propietario de una piscifactoría del sudeste de Polonia recibió apoyo del **GALP Roztocze** para **diversificar sus fuentes de ingresos**. Conectó y amplió tres pequeños estanques para formar un lago de 20 hectáreas con una isla donde establecer un exitoso complejo turístico que ofrece actividades de pesca con caña, actividades de ocio, organización de conferencias y servicios de hotel y restauración. **Este tipo de actividades turísticas no deben planificarse de forma aislada**, sino que deben combinarse y promoverse en paquetes que abarquen alojamiento, comidas y una amplia gama de actividades turísticas disponibles en la zona.



El turismo no es la única actividad complementaria a la pesca que pueden fomentar los GALP. Por ejemplo, un pescador estonio inició la **producción de aparejos de pesca y redes para usos múltiples** con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingresos fuera de la temporada de pesca.

Aprovechar la economía azul

La economía azul es un término que incluye todas las actividades basadas o relacionadas con el mar. Existen multitud de posibilidades, por lo que cada zona debe identificar aquellas que mejor se adapten a sus recursos, que pueden ser humanos, naturales, físicos o financieros. Aparte de los sectores más establecidos de la pesca, la acuicultura y el turismo, la economía azul abarca actividades en el campo de la biotecnología, los servicios sanitarios, las energías renovables, las tecnologías marítimas, la fabricación de embarcaciones especializadas, etc., que representan infinidad de posibilidades de desarrollo.



Por ejemplo, un joven graduado universitario ha recibido la ayuda del **GALP Costa da Morte** en España para desarrollar un **producto de gran valor a partir de especies de microalgas**, abundantes en la costa de Galicia y especialmente ricas en omega-3. Colabora con pescadores para recoger las algas, con las que produce aceite para la industria farmacéutica.



La clave para fomentar nuevas ideas en el campo de la economía azul es reunir a personas de diferentes entornos para interactuar y realizar intercambios. Este es uno de los objetivos del **centro comunitario de la fábrica de motores Marstal**. Mediante este proyecto, localizado en la pequeña isla de Ærø (Dinamarca), se ha transformado una antigua fábrica de motores en un centro comunitario polivalente que ofrece espacios compartidos de oficina e instalaciones para congresos, haciendo especial hincapié en la creación de empresas innovadoras y el fomento de iniciativas empresariales marítimas.

Apoyar la acuicultura del mañana

La acuicultura constituye una de las actividades destacadas en muchas zonas de los GALP con cultivo tradicional de carpas y truchas en zonas de interior y de marisco en espacios marítimos. Sin embargo, pueden existir obstáculos para el desarrollo del sector con la competencia por el espacio y los problemas relacionados con la aceptación social de la instalación de granjas en el medio acuático.



Una posibilidad destacada es fomentar el desarrollo de nuevas prácticas acuícolas que estén más en consonancia con las actuales preocupaciones sociales. Por ejemplo, la acuaponía (**sistemas de producción integrados de animales acuáticos y plantas**) y los sistemas de recirculación pueden servir para limitar los costes sociales y medioambientales, ya que su instalación puede realizarse prácticamente en cualquier lugar (lo que disminuye los conflictos por el espacio) y, al mismo tiempo, se reduce al mínimo la contaminación medioambiental y se aumenta el uso de energía eficiente.

Asimismo, la biotecnología tiene un gran potencial para algunos acuicultores. Por ejemplo, la producción de **gusanos marinos para fines médicos** puede resultar rentable, al tiempo que se generan mayores ventajas sociales en forma de progreso médico.

Para desarrollar nuevas oportunidades empresariales y la economía azul, los GALP deberían contar con la colaboración de **las principales partes interesadas** tales como:

- > pescadores, acuicultores y asociaciones de pescadores
- > organizaciones de desarrollo empresarial y servicios de asesoramiento
- > agencias de turismo local y proveedores de servicios en dicho ámbito
- > promotores de innovación
- > institutos de investigación

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen abordar este reto en las siguientes guías de FARNET:

- > N.º 18, **Zonas costeras inteligentes**
- > N.º 14, **Integrando la acuicultura en las comunidades locales**
- > N.º 9, **La pesca y el turismo: fuente de beneficios para la comunidad**

1.5 Un lugar para los jóvenes: dentro del sector pesquero y la comunidad en general

La mayoría de las zonas pesqueras se enfrentan al reto del envejecimiento de la profesión: en el sector de las capturas, la edad media de los pescadores ha aumentado en los últimos 20 años y en algunos Estados miembros está cerca de los 60 años. La situación en la acuicultura es algo menos problemática. Lamentablemente, pocos son los jóvenes interesados en dedicarse profesionalmente al sector pesquero.

La mayoría de las zonas costeras también tienen que lidiar con la despoblación, ya que las generaciones más jóvenes emigran a las grandes ciudades para tener mejores oportunidades educativas o laborales. Algunos barcos pesqueros ya están experimentando dificultades para encontrar personas para su tripulación.

Nada parece indicar que esta situación vaya a mejorar en el futuro cercano, por lo que en el periodo 2021-2027 muchas estrategias de los GALP necesitarán proponer soluciones para facilitar el relevo generacional y promover la transferencia de experiencia entre los pescadores en activo y los profesionales potenciales. Dada la avanzada edad de muchos profesionales de la pesca,

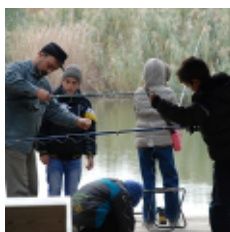
puede ser la última oportunidad para aprovechar sus competencias y experiencia y garantizar que dichos conocimientos no se pierdan totalmente tras su jubilación.

Para algunos GALP también puede suponer una oportunidad para atraer e implicar a gente joven en la ejecución de la estrategia local, lo que puede resultar un desafío. La invitación para que los jóvenes descubran el oficio de pescador puede no solo animarlos a permanecer en la zona, sino también ofrecerles oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Abordar la cuestión de los jóvenes y el relevo generacional en su estrategia

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

Concienciar, especialmente entre las generaciones más jóvenes, sobre la profesión pesquera y su valor para la comunidad local



Por ejemplo, los pescadores del **GALP Galati** rumano deseaban garantizar la transmisión a la próxima generación de los conocimientos de la pesca tradicional y su pasión por esta profesión. Por ello, en colaboración con el GALP y la universidad local, diseñaron un **paquete formativo** como actividad extracurricular para que se concienciase en las escuelas sobre la pesca sostenible y su legado cultural.

Identificar y eliminar las barreras que impidan el relevo generacional en el sector de la pesca



En la zona del **GALP Schlei – Mar Báltico** alemán, de acuerdo con una tradición que data de 500 años, solo tienen derechos de pesca los pescadores que viven en Holm (el barrio pesquero tradicional de Schleswig). A fin de permitir que dos jóvenes se hicieran cargo del negocio de pesca de su padre y lograr la viabilidad de la actividad, el GALP **ayudó a aumentar** el tamaño de su local y mejorar sus instalaciones de procesado y reparación, al tiempo que contribuía a la conservación del legado cultural pesquero.

Analizar las oportunidades laborales del sector pesquero en general (captura, acuicultura, procesado, etc.)



El **GALP Arcachon** francés apoyó un estudio para identificar los problemas a los que se enfrenta el sector de las ostras y comprobó la especial dificultad de encontrar a empleados cualificados para los breves pero intensos periodos de venta. Se **encontró una solución** facilitando el intercambio de trabajos entre diferentes actividades marítimas durante el año.

Apoyar la formación de los jóvenes interesados en la profesión pesquera



Puede llevarse a cabo en forma de cursos en grupo o formación individual personalizada. Por ejemplo, el GALP británico de **Cornualles y las islas Sorlingas** apoyó la creación de un **curso intensivo de pesca** de 3 semanas para jóvenes desempleados. El **GALP Finlandia Meridional** organizó un módulo de capacitación laboral que permitía a los jóvenes colaborar con pescadores más experimentados en calidad de **maestro-aprendiz** con la posibilidad de hacerse cargo del negocio en el futuro.

Abordar la despoblación mediante la promoción del trabajo a distancia



El GALP danés **Thy-Mors** ha apoyado el establecimiento de un centro de trabajo compartido en una pequeña localidad costera. De esta forma, se pueden ofrecer oportunidades para trabajar a nivel local, al tiempo que se permite a las personas conciliar la vida personal y laboral y atraer a nuevas empresas a la zona. Puede consultarse más información en la guía n.º 18 de FARNET **Zonas costeras inteligentes**, p. 21.

Algunas de las **partes interesadas fundamentales** cuya implicación debe lograr el GALP para abordar el reto de retener a los jóvenes en sus zonas y en el sector pesquero son:

- pescadores activos (y sus asociaciones si corresponde), acuicultores, sector de procesado
- personas y organizaciones interesadas en el legado pesquero (incluidos pescadores jubilados, un museo local, etc.)
- centros de empleo, escuelas, universidades y otros organismos educativos.
- organizaciones juveniles.

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen abordar retos vinculados a los jóvenes en las siguientes guías de FARNET:

- N.º 13, **La inclusión social, motor de dinamismo para las comunidades pesqueras**, en especial la ficha A2 «Relevo generacional»
- N.º 7, **El eje 4: una herramienta en las manos de las comunidades de pesca**

1.6 Trabajos seguros y de calidad e inclusión social para todos

Muchas zonas pesqueras se enfrentan al problema de la marginalización de la producción primaria, especialmente la pesca, aunque en muchos casos también la acuicultura, además de la estacionalidad de otras actividades (p. ej., el turismo) y a menudo a un bajo nivel educativo. Para abordar este reto puede recurrirse al DLP. Uno de los indicadores clave de los logros de dicha estrategia es el número de empleos creados en el periodo 2014-2020. Por tanto, una de las principales prioridades de numerosas estrategias de los GALP es apoyar actividades que creen empleos sostenibles durante todo el año a disposición de la población local, tanto dentro como fuera del sector pesquero.

Algunos sectores con alto potencial de creación de empleo consisten en el turismo y los sectores creativos, las nuevas tecnologías, la acuicultura y otros sectores de crecimiento azul. Sin embargo, los GALP deben analizar con detenimiento las oportunidades y ser realistas a la hora de abordarlas en el contexto local. No existe ninguna «solución única para todos» para la creación de empleo sostenible. Los siguientes principios pueden resultar útiles para los GALP a la hora de buscar la más adecuada para sus zonas:

- trabajar tanto con **posibles empleadores** como con **posibles empleados** a fin de buscar la opción que mejor se adapte a ambos,
- con respecto a los *posibles empleadores*, priorizar los que tengan mayor potencial de creación de empleo, sin olvidar que debe tratarse de empresas viables a largo plazo,

- en la medida de lo posible, desarrollar competencias prácticas de los *posibles empleados* a través de formación personalizada o prácticas en empresas,
- buscar el potencial de creación de empleo tanto de empresas existentes como de emergentes. Algunos GALP también pueden explorar las posibilidades de potenciales empresas de fuera de su zona que puedan crear empleo.

Una tarea importante del GALP es garantizar que también se beneficien del empleo generado los **grupos más vulnerables** de la comunidad local y que nadie se quede rezagado. El refuerzo de la inclusión social no solo hará que la zona del GALP sea un mejor lugar en el que vivir para todos los miembros de la comunidad, sino que además la hará más fuerte ante situaciones de crisis. En el periodo 2014-2020 numerosos GALP iniciaron proyectos destinados a personas con discapacidad (incluidos pescadores discapacitados), desempleados a largo plazo, mujeres, jóvenes y personas mayores. Con la aceleración del envejecimiento de las poblaciones costeras de la UE y la incertidumbre económica tras la crisis de la COVID-19, probablemente serán más necesarias dichas actividades de los GALP.

La pobreza y el desempleo no son las únicas formas de exclusión a las que se enfrentan las zonas pesqueras; las personas también tienen que lidiar, por ejemplo, con la movilidad o la exclusión digital. Para muchas comunidades pesqueras, especialmente en zonas remotas, garantizar el acceso a una asistencia sanitaria y unas condiciones de trabajo adecuadas puede tener una importancia fundamental. Aunque abordar dichos desafíos suele corresponder a las autoridades nacionales o regionales, ha quedado patente que los GALP pueden desempeñar una función fundamental a la hora de buscar soluciones locales a estos problemas.

Prever acciones en su estrategia para impulsar empleos de calidad y la inclusión social

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

Mejorar la inserción laboral de la población local



Los GALP pueden organizar cursos de formación para los habitantes locales (o apoyar a organizaciones que organicen dichos cursos) para aumentar las posibilidades de que consigan empleo. Lo anterior puede ser especialmente importante para personas que se enfrenten a factores específicos que les impidan acceder al mercado laboral. Por ejemplo, el **GALP A Mariña-Ortegal** en España ha apoyado **la formación de personas con discapacidad mental o intelectual para reciclar y reparar productos** de polietileno y polipropileno bajo la supervisión de formadores. Además, el GALP también ayudó a adquirir el equipo para poner en marcha una empresa que ofrece servicios de reparación de envases plásticos a la lonja de pescado local y otras partes interesadas.

Apoyar negocios existentes o nuevos con potencial de creación de empleo



Puede haber tantas ideas para la creación de empleo como GALP haya. A veces la mejor solución es apoyar a una empresa ya existente a desarrollar un nuevo tipo de actividad: como con la empresa estonia **Stonefish**, que, gracias a la financiación recibida del **GALP Hiiukala**, ha transformado una pequeña pescadería, propiedad de un pescador, en unas instalaciones de procesado de pescado (incluido el ahumado) y servicios para turistas. Esta iniciativa ha creado **cinco nuevos puestos de trabajo fijos** y empleos adicionales a media jornada en la temporada de verano. Con la ayuda del GALP español **Ría de Arousa**, tres jóvenes emprendedores de un pequeño pueblo pesquero fundaron una exitosa empresa que combina un **restaurante, un bar y una tienda gourmet**, que ha creado **14 puestos fijos y tres empleos de temporada**.

Fomentar la inclusión social



El apoyo directo a la creación de empleo no es la única forma de crear comunidades pesqueras más integradoras. El **GALP Ostrobothnia** en Finlandia ha encontrado una forma de abordar diversos retos importantes dentro de un mismo proyecto: mediante la promoción del «**Cuidado azul**». En este proyecto se ayuda a jóvenes con dificultades de aprendizaje para cursar un programa educativo especial que abarca clases en el puerto pesquero y, al mismo tiempo, se proporciona una ocupación e ingresos adicionales para los pescadores.

Mejorar el acceso a los servicios sanitarios



La mayoría de las zonas costeras tienen dificultades para mantener servicios sociales (p. ej., transporte o centros médicos) esenciales para la calidad de vida de las comunidades pesqueras. En la isla portuguesa de Culatra, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal tienen problemas de salud superiores a la media que con frecuencia quedan sin tratar, en parte debido al difícil acceso a los centros médicos. El **GALP Sotavento Algarve** ha participado en la creación de un centro de telemedicina, donde los pacientes son recibidos por un enfermero residente y se realiza una consulta mediante videoconferencia con un médico de un centro de salud del continente. Puede consultarse más información en la guía n.º 18 de FARNET **Zonas costeras inteligentes** (p. 18).

Para promocionar empleos seguros y de calidad y promover la inclusión social, los GALP deberían contar con la colaboración de **partes interesadas clave** tales como:

- organizaciones locales del mercado de trabajo, centros de empleo, etc.
- organizaciones locales que abordan la inclusión social, la calidad de vida, la atención sanitaria, etc.
- municipios
- organizaciones del sector pesquero
- escuelas y otros organismos educativos
- organizaciones juveniles.

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen abordar estos retos en las siguientes guías de FARNET:

- N.º 18, **Zonas costeras inteligentes**
- N.º 13, **La inclusión social, motor de dinamismo para las comunidades pesqueras**

1.7 Mayor peso en el sistema de gobierno y mejor imagen del sector pesquero

Las zonas costeras son cada vez más codiciadas para fines tanto residenciales como de ocio. El turismo es una industria en auge en numerosos lugares de costa, mientras que el número de barcos pesqueros y pescadores lleva varias décadas en retroceso. La combinación de mayor atractivo de la franja costera y la reducción de la actividad pesquera con frecuencia deriva en la marginación del sector pesquero, al cual puede resultar complicado hacerse oír en el marco de gobierno local.

El desarrollo de otros usos de las zonas costeras suele ser contrario a las necesidades de las partes interesadas del sector de la pesca y la acuicultura. La competencia por espacio tanto en tierra como en agua puede llegar a ser feroz en numerosos lugares. En tierra, el ruido y en ocasiones el olor que acompaña al comercio diario de los pescadores o acuicultores pueden resultar molestos para otros usuarios que los perciben como zonas de recreo o relajación. En el mar, los pescadores y acuicultores se enfrentan a una enorme cantidad de usos que compiten entre sí, que pueden ser recreativos (p. ej., vela, buceo, pesca con caña), profesionales (p. ej., generadores eólicos, actividades de extracción) o medioambientales (p. ej., zonas marinas protegidas).

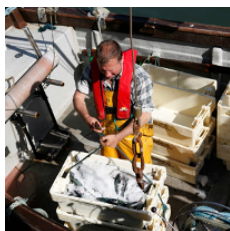
Asimismo, el atractivo de las zonas costeras hace subir el precio de la vivienda, lo que provoca la «elitización» de muchos lugares y que muchos productores del sector primario no puedan permitirse el alquiler o la compra en el espacio frente al mar. Este hecho acelera la desaparición del sector pesquero en favor de hoteles, restaurantes y segundas residencias.

Sin embargo, las comunidades pesqueras, a través de sus tradiciones y tipo especial de actividad, son las que caracterizan a muchas de esas zonas, las cuales suelen aumentar su atractivo gracias a la presencia de puertos y granjas piscícolas en activo. Por tanto, resulta fundamental garantizar la implicación del sector pesquero y acuícola en el gobierno local. Pero, para que esto se produzca, debido a la falta de tiempo y recursos, y a la fragmentación del sector, puede ser necesaria la adopción de un planteamiento dinámico.

Acciones estratégicas para garantizar en el gobierno local un lugar para el sector pesquero

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

Garantizar un lugar para los productores del sector primario en la toma de decisiones



El sector irlandés de la pesca de bajura representa en torno a 1200 embarcaciones de menos de 12 metros, pero está muy fragmentado y disperso entre las numerosas comunidades costeras de la República de Irlanda. Hasta hace poco, no contaba con una estructura de representación ni una manera efectiva de colaborar con las autoridades estatales. Se consideró que los GALP podían ser un vector ideal para acercarse a la flota de bajura y apoyar el desarrollo de foros costeros regionales. Actualmente existen seis **foros de pesca de bajura** regionales que abarcan toda la costa del país. Ofrecen una plataforma donde el sector de la pesca de bajura puede relacionarse con las autoridades y hacerse oír en las decisiones que afectan a su actividad.

Implicar al sector pesquero y acuícola en la gestión del espacio acuático y los recursos pesqueros



Encontrar un equilibrio entre usar el ecosistema de una forma rentable y mantenerlo sano, al tiempo que se mantiene la función del sector pesquero, no es tarea fácil y exige la confluencia de intereses que en ocasiones pueden ser contrapuestos. Los GALP pueden desempeñar un importante papel, como ha demostrado el **grupo de cogestión** del lago Vättern. En Escocia el **GALP Islas Orcadas** apoyó un proyecto para la **cogestión del sector de la pesca de bajura** con el objetivo de lograr la sostenibilidad de la captura de los recursos locales y obtener la certificación MSC de la pesca del buey de mar.

Proteger un lugar para la pesca y la acuicultura en la zona



En la zona francesa del **GALP Pays d'Auray** se logró un consenso de los actores locales para elaborar una «**carta de la ostra**» (*la charte conchylicole*), que impide la marginación o sustitución por otros usos de la tierra (p. ej., residenciales o recreativos) de la producción de ostras, esencial para la economía y la identidad de la zona.

Concienciar a la comunidad local sobre la importancia del sector pesquero



El **GALP Adriático Salentino** italiano puso en marcha un **paquete de actividades** destinadas a reforzar los vínculos entre la comunidad y el sector pesquero, así como capacitar a los pescadores para que ejerzan de motor de cambio. El paquete constaba de la promoción de conocimientos de pesca tradicional y recetas, promoción del consumo de pescado sostenible, una aplicación informática donde se reúnen pescadores y consumidores, etc.

Mejorar la imagen del sector



Las prácticas destructivas y de sobrepesca o la captura accidental de la vida marina son noticias negativas que suelen aparecer en los medios de comunicación con mayor facilidad que el esfuerzo de los pescadores por trabajar de forma sostenible. Para abordar esta cuestión, los GALP pueden poner de relieve la labor de los pescadores en apoyo de la sostenibilidad. El **GALP Navia Porcía** español, que ayudó a sus productores artesanales a lograr ser la primera **pesquería de pulpo que cuenta con la certificación MSC** es solo uno de los numerosos proyectos que han movilizadado a los pescadores locales para mejorar la sostenibilidad de su profesión y su imagen. Otros consisten en la prueba de nuevos métodos o aparejos de pesca o la adopción de un papel activo en campañas vinculadas a los desechos marinos y la concienciación sobre el entorno marino.



Más de 50 pescadores del puerto pesquero de Le Grau-du-Roi, con la ayuda del **GALP Vidourle Camargue** francés, participaron en el proyecto piloto denominado «**ReSeaclons**», que propone un enfoque de colaboración para desarrollar una economía circular en torno a la recogida y reciclaje de desechos marinos. El programa reúne a pescadores y otras partes interesadas locales para crear alianzas mutuamente beneficiosas para transformar residuos plásticos recogidos del mar en nuevos productos y contribuir a la mejora de la imagen del sector local de la pesca.

Algunas de las **partes interesadas clave** cuya implicación deberían lograr los GALP que tengan como objetivo la promoción de la gobernabilidad y la mejora de la imagen del sector son:

- pescadores, acuicultores, asociaciones de pescadores, sector de transformación, etc.
- autoridades locales
- organismos y organizaciones responsables del medio ambiente
- organizaciones de consumidores (especialmente si son activas a nivel local)
- escuelas, universidades y otros organismos educativos

Pueden encontrarse más sugerencias para los GALP que deseen abordar este reto en las siguientes guías de FARNET:

- N.º 16, [Reforzar la gestión de los recursos locales](#)
- N.º 14, [Integrando la acuicultura en las comunidades locales](#)
- N.º 7, [El eje 4: una herramienta en las manos de las comunidades de pesca](#)

2. Hacer la diferencia: ¿qué debería contener su estrategia de desarrollo local?

Una buena estrategia ayuda al GALP a abordar las necesidades de su zona de forma efectiva (logro de los resultados deseados) y eficiente (optimización del uso de recursos). Asimismo, contribuye a lograr una integración entre diferentes actividades, lo que crea sinergias y evita medidas contradictorias.

El desarrollo de una nueva estrategia de desarrollo local exige un gran esfuerzo por parte del personal del GALP y la comunidad local en general. La mayoría de los GALP que están planificando solicitar financiación de desarrollo local participativo ya han elaborado al menos una estrategia local en el pasado, por lo que pueden preguntarse a sí mismos por qué es necesario volver a pasar por este proceso. Existen diversos motivos:

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

En el artículo 26 de la propuesta de reglamento para el periodo posterior a 2020⁵ se especifica que cada estrategia de desarrollo local debe contener los siguientes elementos:

- zona geográfica y población cubierta por la estrategia;
- proceso de participación de la comunidad en el desarrollo de dicha estrategia;
- análisis de las necesidades de desarrollo y del potencial de la zona;
- objetivos de dicha estrategia, incluidos valores mensurables de las metas fijadas para los resultados, y las correspondientes acciones planificadas;
- disposiciones de gestión, seguimiento y evaluación, que pongan de manifiesto la capacidad del grupo de acción local para ejecutar dicha estrategia;
- plan financiero, incluida la asignación prevista de cada Fondo y programa participantes.

2.1 Aprovechar la experiencia pasada

En este capítulo se pretende ayudar a los GALP a elaborar nuevas estrategias basadas en su experiencia pasada y una reflexión más madura sobre las necesidades locales y la forma de abordarlas. Recordamos brevemente los principales componentes de una buena estrategia (diagnóstico de la zona, análisis DAFO y de las necesidades, elegir el enfoque, definir los objetivos y metas, plan de actuación) sin entrar en detalle, ya que existen guías y herramientas disponibles sobre este tema. En esta cuestión nos centraremos principalmente en el **contenido** de la estrategia de desarrollo local participativo. En el capítulo 4 se ofrecen consejos prácticos sobre el proceso de su desarrollo, así como los elementos clave del plan de actuación.

5 [Propuesta de reglamento sobre disposiciones comunes para el periodo posterior a 2020](#), artículo 26.

Al preparar el trabajo sobre el diseño de la siguiente estrategia, el equipo del GALP (es decir, el personal y los voluntarios responsables del proceso de elaboración de la estrategia) debe comenzar reflexionando sobre las conclusiones extraídas en el periodo en curso. Pueden ser de utilidad las siguientes preguntas:

- > ¿Nuestra anterior estrategia logró sus objetivos? ¿Ha logrado el impacto esperado en la zona y en su comunidad pesquera?
- > Si no se han logrado todos los objetivos, ¿cuáles han ido los motivos? ¿La estrategia era demasiado amplia, demasiado reducida, demasiado ambiciosa, no estaba adecuadamente integrada, faltaba orientación hacia los resultados, se realizó un seguimiento con los indicadores equivocados, se enfrentó a situaciones imprevistas (como la COVID-19), etc.?
- > ¿Qué se hizo bien y cómo puede aprovecharse para desarrollar nuevas actividades?
- > ¿Qué conclusiones se han extraído? ¿Cómo se puede aprender *más* de las actuaciones pasadas? ¿Se ha establecido el sistema de seguimiento y evaluación adecuado??

Desarrollar una nueva estrategia aprovechando los logros anteriores



El **GALP VeGAL** italiano centró su estrategia para el periodo 2014-2020 en tres objetivos clave:

- > mantenimiento y creación de empleo,
- > fortalecimiento de la función de las comunidades pesqueras en el desarrollo local y el sistema de gobierno,
- > apoyo del desarrollo de actividades de pesca y acuicultura.

En el periodo posterior a 2020 el GALP cree que los mismos objetivos seguirán siendo pertinentes, pero desea desarrollar nuevas actividades a partir de los resultados logrados en el periodo en curso. A continuación, se muestran algunos ejemplos de cómo puede llevarse a cabo:

PERIODO 2014-2020	PERIODO 2021-2027
<ul style="list-style-type: none"> > vinculación del sector pesquero y el turismo sostenible (atraer turistas a las zonas costeras asociadas a la pesca y pueblos pesqueros) > normalización de los servicios, ubicaciones y oferta 	<ul style="list-style-type: none"> > mayor concentración en la biodiversidad y el carácter único de la costa para atraer a los turistas > mejora de los aspectos medioambientales del turismo, con implicación de los pescadores en el seguimiento continuo de costas y lagunas
<ul style="list-style-type: none"> > mejora de la infraestructura necesaria para el desarrollo empresarial > estabilización del número de personas empleadas en el sector pesquero 	<ul style="list-style-type: none"> > desarrollo de actividades complementarias a partir de infraestructuras mejoradas, por ejemplo, aprovechamiento máximo de puertos y mercados de pescado > estimulación del establecimiento de contactos entre empresas > apoyo a las labores de marketing e investigación sobre innovaciones tecnológicas
<ul style="list-style-type: none"> > mejora de la concienciación sobre cuestiones medioambientales > colaboración con los pescadores sobre la designación de zonas en las que está prohibida la pesca 	<ul style="list-style-type: none"> > aprovechamiento de la mayor concienciación para crear oportunidades para que los pescadores lleven a cabo un seguimiento medioambiental > fomento de la investigación sobre aparejos de pesca biodegradables

Si ya se ha realizado una **evaluación** de la anterior estrategia de desarrollo local, dicho proceso de reflexión debe tener en cuenta los resultados obtenidos en ella. Sin embargo, algunos GALP solo pueden realizar una evaluación una vez terminada completamente la ejecución de la estrategia de desarrollo local para el periodo 2014-2020, aunque entonces será demasiado tarde para utilizar sus resultados en la estrategia siguiente. Es importante recordar que **incluso sin un ejercicio de evaluación exhaustivo**, los responsables de la toma de decisiones del GALP pueden **reflexionar sobre lo que se ha logrado y las conclusiones extraídas** del periodo anterior. Asimismo, pueden utilizar los resultados de los estudios y evaluaciones efectuados en el contexto de otros proyectos, como en el ejemplo mostrado a continuación.



Evaluación de un proyecto Interreg utilizada por un GALP para mejorar su estrategia



El GALP Lago Võrtsjärv en Estonia participó como socio del proyecto «**Una herramienta innovadora para mejorar la competitividad del turismo comunitario**» financiado por el programa Interreg. El objetivo del proyecto era mejorar la competitividad del turismo mediante métodos de desarrollo comunitario en Estonia y Finlandia y lograr que la población local se adueñara de dicho desarrollo.

Se realizó una fase experimental del proyecto en 2011-2013 en seis zonas rurales diferentes, entre las que se encontraba la zona del GALP Lago Võrtsjärv. En 2014 se evaluó el proyecto y el GALP utilizó los resultados obtenidos para adaptar su enfoque estratégico al desarrollo de turismo local sostenible.

2.2 Definición y diagnóstico de su zona

Para la mayoría de los GALP que ya han desarrollado actividades en el periodo 2014-2020, la zona geográfica está más o menos establecida y puede constituir la base de la estrategia posterior a 2020. Sin embargo, en algunos casos puede ser necesario **reconsiderar la zona** de su GALP y plantearse si se debe o no adaptarla. Lo anterior es especialmente importante si:

- los agentes de las zonas vecinas tienen gran interés en participar en su GALP y es posible ampliarlo para incluirlas sin perder coherencia,
- las actividades del GALP han sido especialmente problemáticas en una parte de su zona actual (por ejemplo, en caso de que exista un gran conflicto social que el GALP no haya podido resolver); en tal caso pueden existir motivos para excluir parte del territorio,
- se ha producido un cambio en la legislación nacional o regional y su actual territorio ha dejado de cumplir los requisitos para recibir financiación en el periodo siguiente.

En la **propuesta** de reglamento sobre disposiciones comunes para el periodo posterior a 2020, ya no es necesario que la zona cuente con entre 10 000 y 150 000 habitantes⁶. Así se logra más flexibilidad en caso de que se considere necesario realizar una modificación de la zona anterior (pero no hay que olvidarse de comprobar la existencia de normas nacionales adicionales relativas al tamaño de la zona del GALP o su población).

Una vez adoptada la decisión de mantener o cambiar la zona de su GALP, es momento de realizar un **diagnóstico** de dicha zona y de su comunidad pesquera. Es posible que ya se haya realizado este diagnóstico al comienzo del periodo 2014-2020, pero es muy probable que la situación haya evolucionado, no solo como resultado de las actividades del GALP, sino también debido a otros factores externos: demografía, mercados, circunstancias imprevistas como la COVID-19, etc. La recopilación de datos de la fase de diagnóstico puede utilizarse para establecer un punto de partida o una situación de referencia, es decir, la situación antes de la intervención del GALP prevista.

6 En el artículo 25 solo se exige que la zona sea «subregional».

La información que puede recopilarse o actualizarse puede ser cuantitativa o cualitativa:

- La **información cuantitativa** puede consistir en características geográficas, datos y tendencias demográficas, empleo y puestos de trabajo, infraestructura y servicios, estructura y organización de la economía local, con especial atención en el sector pesquero y de acuicultura, etc. Alguna de esta información puede ser obtenida de las autoridades locales y organismos encargados del turismo, medio ambiente, etc.; otros datos pueden estar disponibles en línea, aunque puede resultar complicado encontrarlos en la escala geográfica adecuada.
- La **información cualitativa** suele recopilarse a través de diferentes tipos de encuestas y entrevistas, lo que permite entender mejor la percepción que tiene la población de determinados problemas, como la movilidad y la disponibilidad local de alimentos.

Este ejercicio de recopilación de datos puede constituir una oportunidad para **implicar a más personas** en la actuación del GALP. Por ejemplo, las encuestas permiten al equipo del GALP tener un mejor conocimiento de la zona, aunque también pueden servir para informar a las personas encuestadas sobre el proceso de desarrollo de la estrategia. La recopilación y el análisis de los datos pueden diseñarse de forma iterativa, lo que permite contar con diferentes perspectivas para enriquecer la base de conocimientos. La realización del diagnóstico de la zona también puede ser una oportunidad para establecer vínculos más estrechos con el mundo de la **investigación** y lograr acceso a fuentes de datos, lo que puede resultar especialmente de utilidad en una fase posterior, en caso de circunstancias imprevistas, al dotar de flexibilidad al proceso de aplicación de la estrategia.



Cooperación del GALP con el ámbito de la investigación para lograr conocimientos exhaustivos de sus recursos pesqueros



El arenque es una de las principales especies de Finlandia, los desembarques anuales de este animal representan más del 80% de la captura total de pescado por volumen y en torno a un 50% del valor económico de la pesca comercial. El GALP Mar del Archipiélago estableció una colaboración con la Universidad de Turku para emprender, por un lado, **un proyecto de dos años** para recopilar datos sobre el desove de los arenques en cooperación con pescadores locales y, por otro, un proyecto conjunto para estudiar los parásitos en la población de arenques del norte del mar Báltico.

Dicha información fue muy relevante para la estrategia del GALP, cuyo objetivo es aumentar el uso de los recursos pesqueros locales, incluido el procesado, así como desarrollar la cadena de valor del sector. Por tanto, resultaba clave para su éxito disponer de un buen acceso a datos sobre recursos pesqueros.

2.3 Análisis DAFO de su zona



Antes de comenzar el análisis DAFO, es necesario recordar que hay que llegar a un acuerdo claro sobre el enfoque del análisis: **¿desde qué perspectiva va a realizarse el análisis DAFO?** ¿Desde la perspectiva de la zona, la comunidad pesquera o el sector pesquero (o de acuicultura)?

La herramienta más habitual para el análisis de la zona es el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). La mayoría de los GALP están familiarizados con el análisis DAFO, por lo que no es necesario ofrecer aquí una descripción detallada⁷.

⁷ Puede consultarse una explicación sencilla del análisis DAFO, por ejemplo, en: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

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

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

Mientras se adapta la estrategia, puede ser de utilidad revisar el análisis DAFO elaborado para el periodo de financiación anterior y formularse **las siguientes preguntas**:

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



Recuerde: ¡el DAFO no consiste en un ejercicio meramente descriptivo! ¡Su principal propósito es guiar la toma de decisiones!

2.4 Elegir su orientación estratégica y enfoque

La parte más importante del análisis es **combinar** las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y decidir el **enfoque** que va a darse a la estrategia. Por ejemplo, algunas estrategias pueden tomar como punto de partida las fortalezas y oportunidades (**FO**), mientras que otras pueden hacerlo con las debilidades y amenazas (**DA**). En la tabla siguiente se muestra cómo puede traducirse el DAFO en distintos tipos de actuaciones (fuente: Unidad de Apoyo FAME):

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

Puede consultarse un ejemplo de cómo un GALP ha utilizado su análisis DAFO para diseñar objetivos estratégicos y tipos de actuación en la guía de FARNET:

➤ N.º 11, [DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca](#), pág. 11-12

La elección de la orientación de una estrategia también debe considerar aspectos financieros, especialmente el tamaño del **presupuesto** que puede mobilizarse. De media, los GALP suelen disponer de un presupuesto de entre 2,5 y 3 millones de euros para un periodo de cinco años, lo que limita el ámbito de las actuaciones que pueden apoyarse.



No debe tratarse de abordar **todo** en la estrategia: se debe ser selectivo, centrarse en unas pocas acciones con las que se pueda lograr el mayor impacto!

Por tanto, es importante no solo decidir el tipo de actuaciones que el GALP querría apoyar con la estrategia, sino también las acciones que se quedan fuera del ámbito de la ayuda. Para adoptar una decisión en este sentido, el GALP debe asegurarse de que su apoyo sea complementario a otras fuentes de financiación a disposición de los promotores del proyecto en la zona y concentrar su presupuesto en actividades para las que esté especialmente en buena posición para abordarlas.

La selección del enfoque de la estrategia del GALP, es decir, lo que apoyará y lo que no, es una decisión para la que puede ser necesario mantener deliberaciones complicadas y realizar concesiones. Para prepararse para adoptar dicha decisión, puede ser de utilidad un ejercicio participativo utilizando la tabla que aparece a continuación.

Tipos de actuación derivada del análisis DAFO	Motivos por los que el GALP tiene una buena oportunidad de lograr una repercusión con este tipo de actuación	Otras fuentes de financiación disponibles (disponibles desde un punto de vista realista para los promotores locales)
Actuación 1		
Actuación 2		
...		

El apoyo debería centrarse en actividades en las que la implicación del GALP esté muy justificada (columna intermedia) y en las que no haya otras fuentes de financiación fácilmente disponibles (columna de la derecha).

Sin embargo, la preparación de la estrategia de desarrollo local también puede ser una buena oportunidad para ampliar el ámbito de las actividades del GALP mediante la movilización de otra financiación, a fin de complementar el presupuesto con el que cuenta. En muchos lugares, la estrategia del GALP ha constituido un punto de partida para identificar y ayudar a los beneficiarios a desarrollar proyectos, que eran posteriormente apoyados por otras fuentes de financiación.

Por ejemplo, especialmente en el periodo de programación 2007-2014, los GALP franceses disponían de presupuestos reducidos y la mayoría de las actuaciones apoyadas fueron de pequeña escala, tales como estudios de viabilidad para actividades que, para ponerse en marcha, debían asegurarse presupuestos de mayores dimensiones procedentes de otras fuentes. En Finlandia algunos GALP ayudaron a sus beneficiarios a buscar financiación de otras prioridades de la Unión para el FEMP utilizando sus gastos de funcionamiento y presupuesto de dinamización.



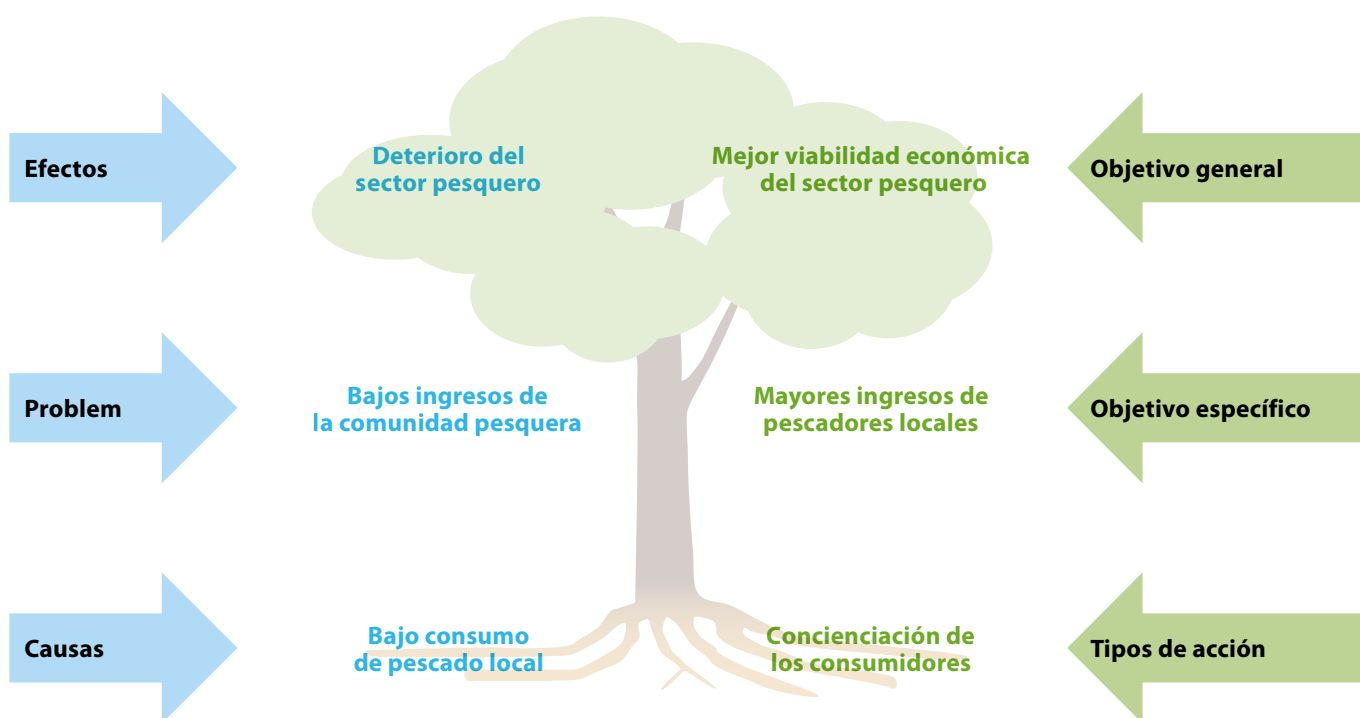
Combinación de ayuda para el desarrollo de la acuicultura



El **GALP Valea Mostistei** de Rumanía está situado a unos 40 km de Bucarest. En la zona hay numerosos lagos y estanques, existe una antigua tradición pesquera y se cuenta con recursos humanos especializados en acuicultura. El GALP apoyó un proyecto para introducir métodos de pesca innovadores en un lago local. De esta forma, la beneficiaria, una empresa de acuicultura privada, pudo obtener financiación para un segundo proyecto centrado en servicios medioambientales prestados por la acuicultura financiado directamente con la prioridad de la Unión 2 para el FEMP.

2.5 Establecimiento de objetivos y metas

La estrategia local debe plasmar las necesidades de la zona (identificadas, por ejemplo, en el análisis DAFO) en objetivos que se tratarán de lograr para abordar dichas necesidades. Un método útil puede consistir en un «árbol de problemas», que represente gráficamente los **principales problemas** en forma de «raíces» o **causas** y los **efectos** del problema existente en la comunidad en forma de «ramas». De esta forma, es posible identificar los **objetivos generales**, los **objetivos específicos** y los **tipos de actividades** que contribuyen a lograrlos.



El siguiente paso importante será establecer **metas**, que se tratarán de cumplir con la estrategia, e **indicadores**, que servirán para medir el avance en cuanto a **productos, resultados e impacto**⁸. Puede consultarse más información en las siguientes guías de FARNET:

- > N.º 15, [Evaluación del DLP. Manual para los GAL y los GALP](#), en especial el apartado 1.4. «¿Qué evaluar?».
- > N.º 11, DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca, en especial la ficha informativa 1 [Desarrollar objetivos estratégicos](#)

2.6 Integración de diferentes fondos en la estrategia

Algunos GALP pueden estar aplicando estrategias que integren diferentes fuentes de financiación. Al igual que en el periodo actual, la financiación del DLP en el periodo 2021-2027 estará disponible a través de los fondos FEMP, FEADER, FSE y FEDER.

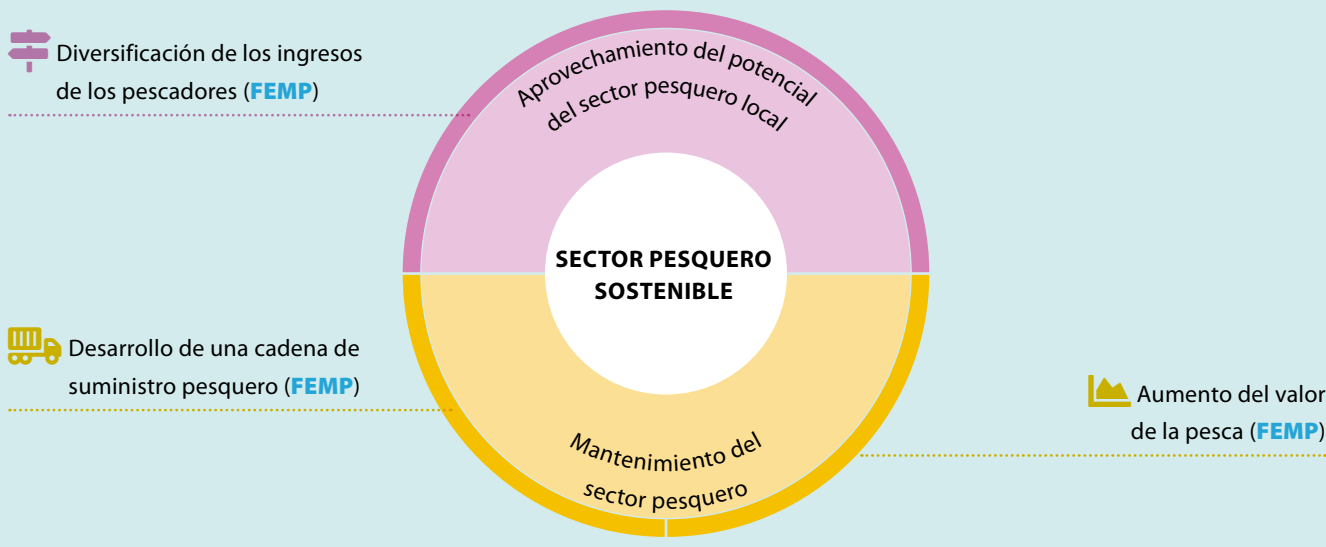
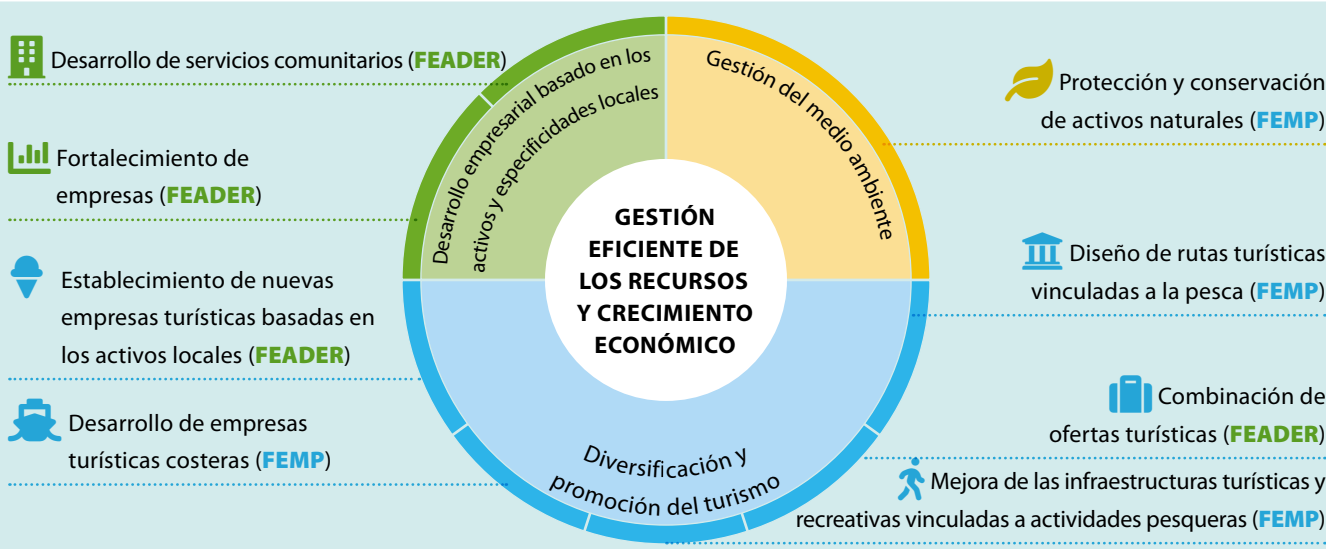
A nivel de programa, las autoridades de gestión pueden prever la posibilidad de combinar diferentes fondos de la UE. Sin embargo, incluso si la autoridad de gestión hace posible dicha opción, el GALP debe considerar con detenimiento si dicha combinación le permitirá aumentar la repercusión de su trabajo en la comunidad pesquera y si ello no creará demasiadas complicaciones administrativas para los promotores del proyecto⁹.

8 Cuando el GALP elabore un plan de actuación de forma separada a la estrategia, los objetivos e indicadores de cada tipo de actuación pueden formar parte de dicho plan; véase el apartado 2.8 a continuación.

9 En el momento de la elaboración de esta guía (mayo de 2020), todavía no se conocen los detalles definitivos del funcionamiento de la cofinanciación en el periodo 2021-2027, por lo que no se puede ofrecer orientación más específica en esta fase.

Combinar diferentes objetivos y vías de financiación en una estrategia coherente

El **GALP Slowinska** de Polonia hace uso de la financiación del **FEMP** y el **FEADER** en una única estrategia. La zona tiene un marcado carácter pesquero, por lo que el fondo principal es el **FEMP**. La estrategia tiene tres objetivos generales con varios objetivos específicos. En la tabla siguiente se muestra la forma en la que los diferentes objetivos se vinculan entre sí y las fuentes de las que se financian.





Posibles sinergias derivadas de la cofinanciación



El **GALP-GAL Pequeñas Islas Danesas** abarca 27 islas extendidas por los mares que rodean Dinamarca. Existen 11 islas con un sector pesquero activo que pueden acceder a la financiación del FEMP, mientras que las otras 16 islas integradas en la estrategia solo pueden beneficiarse de la financiación LEADER. El GALP-GAL dispone de dos estrategias (exigidas por la autoridad de gestión danesa para acceder a fondos del FEADER y el FEMP), pero ambas se coordinan y centran en la ayuda a pequeñas empresas. Los fondos del FEMP financian proyectos del sector pesquero y de «crecimiento azul» (turismo, infraestructuras portuarias, etc.).

La coordinación de las 27 islas constituye un reto, exige multitud de desplazamientos y el uso de nuevas tecnologías de la información. La integración y las sinergias se logran a través de diversos medios:

- Se organizan talleres comunes del GALP-GAL para posibles titulares de proyectos.
- Se abren convocatorias de proyectos al mismo tiempo para ambas vías de financiación. Los titulares de los proyectos deben elegir el fondo más apropiado.
- El GALP y el GAL comparten la misma junta y las decisiones de financiación pueden adoptarse en la misma reunión.
- Existen mecanismos de entrega independientes, aunque son similares (comparten el mismo organismo pagador, por ejemplo) y siguen los mismos plazos.

Gracias a dichos acuerdos, el GALP-GAL de las Pequeñas Islas Danesas se ha convertido en una eficiente agencia de desarrollo local que combina diferentes vías de financiación para apoyar una estrategia global.

2.7 Garantizar la flexibilidad de la estrategia

La crisis sanitaria de 2020 ha puesto de manifiesto que la provisión de DLP debe adaptarse para permitir una respuesta rápida a los nuevos retos que se presentan, como la propagación del coronavirus y sus consecuencias socioeconómicas¹⁰. La dimensión local de los GALP implica que ostentan un lugar privilegiado para ofrecer ayuda urgente adaptada a las circunstancias locales. Para permitir esto tienen una importancia fundamental dos elementos:

- las **estrategias del GALP** deben permitir una flexibilidad suficiente a fin de poder abordar situaciones de emergencia y deben existir procedimientos claros de modificación y actualización de la estrategia de desarrollo local;
- las **autoridades de gestión** deben estar preparadas para aprobar modificaciones de forma rápida.

Reacción de los GALP al coronavirus

La legislación de la UE ha establecido rápidamente nuevas herramientas de apoyo¹¹ que han permitido a los Estados miembros adaptar las herramientas existentes¹² para reaccionar a la COVID-19.

Sobre el terreno, los GALP han comenzado utilizando los medios que tenían a su disposición en el marco de sus estrategias, antes de prever ninguna modificación. En el **tablón de anuncios de FARNET sobre respuestas de los GALP ante la COVID-19** se muestran ejemplos de medidas adoptadas por los GALP centradas especialmente en la promoción y suministro de pescado fresco a los clientes confinados, con lo que se ha ayudado a los pescadores locales cuando los circuitos de comercialización habituales no estaban operativos. Otros GALP han facilitado la transición a nuevas medidas de seguridad en las lonjas de pescado y los barcos a fin de permitir la continuación de las actividades pesqueras.

El siguiente reto que deben abordar los GALP será ayudar a reconstruir las economías locales, afectadas gravemente por la pandemia. Para ello puede ser necesaria la modificación de su actual estrategia de desarrollo local y la reasignación del presupuesto entre los objetivos estratégicos.

Una de las principales conclusiones extraídas de la crisis es la necesidad de que exista **flexibilidad** al tiempo que se mantiene un buen nivel de rendición de cuentas por el dinero público. ¿Cómo puede lograrse dicha flexibilidad? A continuación, se enumeran varias sugerencias:

- No definir en la estrategia de forma demasiado rígida los tipos de proyectos o beneficiarios, garantizar que se deja espacio para una respuesta local ante emergencias, así como para la innovación.
- Un conocimiento especialmente exhaustivo de todos los componentes de la zona facilitará el ajuste flexible a nuevas necesidades que puedan surgir. Ello exigiría un buen diagnóstico en profundidad de la zona (véase el apartado 2.2. anterior; incluso aunque no sea necesario incluir toda la información detallada en la estrategia de desarrollo local, esta debería estar disponible para el equipo del GALP) y un diálogo continuo con las partes interesadas locales.
- Una buena gestión local ayudará a adoptar rápidamente las decisiones adecuadas. Para ello es necesario mantener buena relación con los políticos locales y otras instituciones, como bancos, etc., así como entender claramente el equilibrio de poderes locales a fin de poder llamar a las puertas correctas. Dichas relaciones resultan más sencillas cuando el GALP se ha labrado una sólida reputación como verdadera agencia de desarrollo local.

10 Se observó una situación similar, aunque a una menor escala, en 2015 cuando algunos GAL y GALP tuvieron que buscar formas de reaccionar rápidamente ante la **crisis de refugiados** que se presentó.

11 La Iniciativa de Inversión en Respuesta al Coronavirus (IIRC; CRIL en sus siglas en inglés): https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/newsroom/crili/fs_crii_0204_en.pdf y la Iniciativa de Inversión en Respuesta al Coronavirus Plus (IIRC+ o CRIL+) https://ec.europa.eu/regional_policy/en/newsroom/news/2020/04/04-02-2020-coronavirus-response-investment-initiative-plus-new-actions-to-mobilise-essential-investments-and-resources

12 El Reglamento (UE) 2020/560 (23/4/2020) modificó el Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP) para apoyar medidas específicas hasta el 31 de diciembre de 2020 para atenuar el impacto de la COVID-19 en el sector de la pesca y la acuicultura.

- Es necesario que exista un buen intercambio constante entre los GALP y la autoridad de gestión (u organismo intermedio) para poder llegar a un rápido acuerdo sobre la forma en que pueden utilizarse las capacidades y recursos del GALP para abordar una crisis y garantizar la aprobación diligente de los ajustes necesarios. Dicho intercambio puede ser facilitado por la red nacional.
- También puede resultar útil a las autoridades de gestión la adopción de un procedimiento simplificado para la aprobación de modificaciones de la estrategia de desarrollo local, por ejemplo, permitiendo la rectificación de elementos individuales de la estrategia sin tener que volver a presentar un programa completamente nuevo.

2.8 Plan de actuación

En algunos Estados miembros los GALP deben elaborar un «plan de actuación» (en ocasiones denominado también «plan empresarial») bien en forma de documento independiente o bien como parte de la estrategia. El objetivo es describir **cómo va a proceder el GALP** para lograr sus objetivos estratégicos. En algunos casos, dicho plan consiste en diversas «fichas resumidas», donde se describe en cada una un tipo de actuación, sus objetivos específicos, metas e indicadores, así como la financiación. Es importante garantizar que, incluso aunque cada una de las actuaciones se describa en una ficha independiente, no se consideren medidas separadas, sino coordinadas e integradas con perfecta coherencia como un todo¹³.

Otro elemento importante de la estrategia de desarrollo local que puede incluirse en el plan de actuación es la descripción de los acuerdos prácticos relativos a las operaciones de la asociación del GALP, los procesos de toma de decisiones y los acuerdos de gestión. En el capítulo 4 se presentan algunos elementos de lo que debería contener el plan de actuación.

Otros recursos adicionales de utilidad para los GALP a la hora de elaborar su estrategia de desarrollo local son:

- Orientaciones sobre el desarrollo de estrategias de desarrollo local para los GAL de LEADER elaboradas por el Punto de Contacto de la REDR (2016): https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd-guidance_ids_0.pdf
- Una sencilla plantilla elaborada por la autoridad de gestión sueca para las estrategias de GAL y GALP en el periodo 2014-2020 https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd_publications/leader-clld_strategy_template.pdf

13 *Evaluar el valor añadido del enfoque LEADER*. Innovación en el medio rural, Cuaderno n.º 4 (1999). Observatorio LEADER

3. Uso efectivo de la cooperación

La cooperación debe estar disponible a nivel programático del FEMP, aunque no es obligatorio que todos los GALP aprovechen esta oportunidad. Sin embargo, sí se recomienda su uso, ya que puede mejorar el impacto a nivel local. Los grupos de acción local han previsto proyectos de cooperación desde el inicio de LEADER¹⁴ a fin de ampliar el ámbito de sus estrategias a través de la colaboración con partes interesadas locales de otras zonas. Este aspecto también fue apoyado en LEADER II a través del suministro de subvenciones a empresas de nueva creación. A partir de entonces, la colaboración constituyó una parte fundamental del enfoque LEADER y del DLP con respecto al desarrollo local.

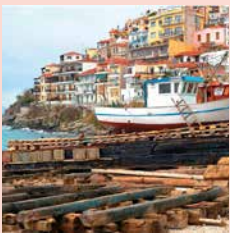
Los GAL y GALP han reconocido que la colaboración puede mejorar los resultados de sus estrategias, por lo que han participado en proyectos de cooperación a diferentes escalas geográficas: local, regional, nacional y transnacional. En la propuesta sobre DLP del Reglamento por el que se establecen disposiciones comunes para el periodo 2021-2027¹⁵ se estipula que los grupos locales gestionarán su presupuesto de cooperación directamente de la misma forma que el presupuesto destinado a otros proyectos locales.

Ello debería permitir **un encaje más preciso de los proyectos de cooperación en la estrategia general del GALP**. La cooperación puede utilizarse como una de las herramientas disponibles para superar determinadas limitaciones de la zona o la asociación. Al realizar el análisis DAFO, los GALP deben analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden abordarse a través de la colaboración con otros GALP.

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



Un proyecto de cooperación iniciado a partir de un análisis DAFO local



En su análisis DAFO para el periodo 2014-2020, el **GALP Kavala** de Grecia detectó una falta de interés en la transformación de productos procedentes de la pesca y la acuicultura locales (incluidos los subproductos) y la identificó como una debilidad y una oportunidad perdida. Dicho desinterés daba lugar a una pérdida de valor añadido potencial, ya que los productos procesados existentes no se adaptaban a las necesidades de los consumidores modernos.

El GALP entendió que tal circunstancia podía ser un problema común de otros GALP de la cuenca del Mediterráneo con productos pesqueros y acuícolas similares y que un proyecto de cooperación podía ser una buena forma de abordarlo mediante la recogida de mejores datos de comercialización y nuevas recetas para el desarrollo de productos innovadores.

La estrategia de desarrollo local prevé tipos de actividades complementarias para abordar esta cuestión: (a) financiar la **inversión privada** en la transformación y (b) financiar un **proyecto de cooperación** centrado en la identificación y atención de las necesidades de los consumidores, investigaciones en el ámbito de la mercadotecnia, envases innovadores, etc. El proyecto de cooperación está vinculado a los siguientes objetivos de la estrategia de desarrollo local:

1. Añadir valor a los productos de la pesca y la acuicultura
2. Creación de empleo

14 La iniciativa LEADER 1 fue programada en el periodo 1991-1994. Se apoyó a 217 GAL, muchos de los cuales participaron en proyectos de colaboración a pesar de la ausencia de un mecanismo de apoyo.

15 <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A52018PC0375>

3. Protección del medio ambiente mediante la transformación de subproductos

4. Incorporación de innovación

Para el GALP Kavala, la colaboración facilita el logro más rápido y eficiente de los objetivos locales (en el contexto griego, también permite al GALP la ejecución de actuaciones que no cuentan con un marco de financiación claro en el plan de actuación nacional, como la formación y los estudios). El GALP Kavala invitó a otros GALP mediterráneos a colaborar a través del sitio web de FARNET¹⁶.

3.1 ¿Por qué recurrir a la cooperación?

¿Cuál es la motivación de los GALP cuando planifican iniciativas de cooperación en su estrategia de desarrollo local? ¿Qué valor añadido esperan lograr de este tipo de proyectos? En 1999 el Observatorio LEADER llevó a cabo un estudio de los GAL participantes en proyectos de cooperación¹⁷ e identificó tres motivaciones fundamentales para, las cuales siguen siendo válidas hoy día:

- > Aprovechar las similitudes
- > Aprovechar las complementariedades
- > Obtener una masa crítica

Aprovechar las similitudes

Algunos de estos proyectos surgen porque diversos grupos locales tienen activos o problemas similares en los que desean trabajar juntos. Las similitudes pueden consistir en:

- > **Zonas geográficas similares**, por ejemplo, una cuenca marítima. Este es el caso de los proyectos de cooperación organizados en tono al mar Báltico, como el proyecto de cooperación transnacional en materia de focas y cormoranes.



El impacto de las focas y cormoranes en el sector pesquero del mar Báltico



Las focas y cormoranes son depredadores protegidos que repercuten negativamente en las capturas de los pescadores y, por consiguiente, en la viabilidad de la pesca artesanal, especialmente en el mar Báltico. Durante el periodo 2007-2013 el **GALP Finlandia Meridional** inició un proyecto destinado a buscar soluciones sostenibles a este problema.

Dado que este problema es compartido por numerosas zonas pesqueras del mar Báltico, la iniciativa acabó transformándose en un proyecto de cooperación transnacional, que pretende combinar los resultados de los estudios realizados por institutos de investigación de diferentes países especializados en recursos naturales con la experiencia de los pescadores profesionales. En enero de 2020 el proyecto contaba con 40 participantes de 14 zonas pesqueras de Dinamarca, Estonia, Finlandia y Suecia, que colaboran para estudiar, analizar y concienciar sobre el impacto de las focas y cormoranes en las comunidades pesqueras y poblaciones de peces del mar Báltico, así como para buscar soluciones sostenibles.

16 https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/on-the-ground/cooperation/ideas/processing-and-retailing-fisheries-and-aquaculture-products_en

17 Revista LEADER n.º 21, otoño de 1999

- **Un tipo de producción similar:** algunos GALP colaboran para promover el uso de determinadas especies de peces (como el gobio redondo, una especie invasora del mar báltico) a fin de reducir los descartes y capturas accidentales, así como la presión sobre otras especies más habituales.
- **Un activo cultural similar** o un contexto histórico común, como la pesca de bajura tradicional.

Colaboración para organizar festivales de pescado



Dos GALP lituanos aunaron esfuerzos para fomentar **festivales de pescado tradicionales** en distintas regiones del país a fin de promover el uso de especies lacustres locales que suelen abundar y ser muy sabrosas, aunque a menudo son infravaloradas. Dichos festivales reunieron a diferentes partes interesadas del sector pesquero para intercambiar conocimientos y compartir las técnicas de pesca y las tradiciones culinarias de su comunidad. Se contó con más de 400 participantes y se logró concienciar sobre las especies locales de pescado y el legado cultural de la zona.

En uno de estos festivales de pescado se mostraron métodos de pesca típicos de la estación del invierno, como la pesca en hielo, utilizados en distintos lagos lituanos y se organizaron competiciones deportivas y conciertos. Se elaboraron recetas tradicionales de pescado de agua dulce, que los niños podían comer gratis, y se celebró un «campeonato de cocina de sopa de pescado» con la participación de 57 equipos que prepararon platos clásicos.

Aprovechar las complementariedades

En otros casos, los proyectos de colaboración son un intento por aunar zonas con activos o conocimientos técnicos complementarios.

- **Activos complementarios:** algunas zonas pueden beneficiarse de la conexión existente entre sus distintos activos, que pueden ser naturales, culturales o de otro tipo, para ampliar su oferta y atraer a un mercado mayor. Para ello, se puede entablar una cooperación entre zonas costeras e interiores vecinas para promocionar juntos productos agrícolas y pesqueros locales (por ejemplo, en restaurantes, hoteles, cestas de alimentos, comedores públicos, etc.) o la ampliación de una oferta cultural, de ocio o turística. El ejemplo siguiente muestra cómo se han beneficiado de la cooperación los GALP polacos para promocionar de forma conjunta los distintos tipos de cultura pesquera de sus zonas.

La «Ruta pesquera del norte» promueve la cultura pesquera de 11 zonas de Polonia



La **Ruta pesquera del norte** ofrece una serie de viajes turísticos que vinculan y promueven diferentes atracciones relacionadas con el legado pesquero de los GALP situados a lo largo de la frontera norte polaca. El objetivo del proyecto era desarrollar el potencial turístico de las zonas pesqueras, reunir a personas, empresas y organizaciones implicadas en el desarrollo del turismo de pesca y facilitar un intercambio de conocimientos y experiencias entre los GALP participantes.

El proyecto, iniciado en el periodo 2007-2013, dio lugar a la creación de un Centro de Formación y Promoción en cada una de las zonas socias. Dichos centros constituyen los «amarres» de la ruta, en torno a los cuales se organizan otras actividades. Llevan a cabo una amplia gama de actividades formativas, así como la promoción de los activos pesqueros de la zona. Cada centro tiene una línea temática diferente, adaptada a las características de la zona (p. ej., legado e historia pesquera; acuicultura; cocina marinera; el entorno marino, etc.). El proyecto también abarca la creación de una identidad visual de la ruta mediante un sitio web, un folleto que describe cada uno de los centros y sus lugares de interés y otros materiales promocionales.

El proyecto continuó desarrollándose en el periodo 2014-2020, en el que sumó 11 socios. En cada zona de los GALP se ha contado con la participación de decenas de pequeñas empresas (por ejemplo, el **GALP Slowinska** atrajo a 20 empresas relacionadas con la pesca y otros 10 actores para promocionar el proyecto a través de restaurantes, hoteles y puestos de información turística). Gracias al proyecto se han reforzado el sentido de identidad de los habitantes y su disponibilidad para cooperar, ya que siguen incorporándose nuevos actores a esta iniciativa.

El **GALP Mar de Masuria** ha integrado el proyecto dentro de su estrategia de desarrollo local como parte del objetivo general de «Mejorar la competitividad de la zona como lugar para vivir, recreativo y empresarial» y el objetivo específico «Desarrollo de una infraestructura al servicio de las necesidades de las comunidades locales y el turismo». Se corresponde con la medida «Organización de lugares públicos asociados a la tradición e historia pesquera y apoyo a la revitalización de las infraestructuras públicas existentes en la zona». Se prevé la implicación de 300 participantes a nivel local, mientras que se estima que el coste para el GALP sea de unos 90 000 €.

- **Conocimientos técnicos complementarios**, donde los GALP colaboradores comparten competencias, conocimientos o soluciones. Puede abarcar diversos temas, por ejemplo, la transferencia de técnicas de pesca innovadoras y respetuosas con el medio ambiente, métodos para atraer a los jóvenes al sector pesquero, mejora de la trazabilidad o comercialización de productos pesqueros o la evaluación de la labor del GALP. En este tipo de aprendizaje conjunto entre distintas comunidades pesqueras se puede recurrir a herramientas útiles como visitas de estudio, intercambios juveniles y aprendizaje entre pares.



Transferencia de métodos de pesca sostenibles



El principal objetivo del proyecto **Pesca inteligente** era promover la adopción de métodos respetuosos con el medio ambiente en la pesca en agua dulce desarrollados en Laponia (Finlandia) en dos zonas de GALP polacos: **Lago Zegrze** y **Mar de Masuria**.

Los pescadores del **GALP Laponia** habían desarrollado técnicas de pesca innovadoras que garantizan un pescado de calidad y, al mismo tiempo, protegen los recursos pesqueros y reducen la eutrofización. Se espera que la introducción de dichas técnicas y aparejos en Polonia tenga un efecto positivo en el medio ambiente, así como en los ingresos y la imagen del sector pesquero.

El proyecto, apoyado por la Asociación Polaca de Pescadores, abarcaba la formación de ocho pescadores polacos en Finlandia, que posteriormente empezaron a formar a otros profesionales en Polonia, así como una serie de actividades de concienciación y promoción en otras zonas pesqueras del interior de Polonia y otros países vecinos.

Obtener una masa crítica

Las zonas dependientes de la pesca suelen ser relativamente pequeñas y tienen limitaciones que no les permiten solucionar determinados problemas por sí mismas o aprovechar las oportunidades potenciales. Al poner en común los recursos, los GALP pueden superar estas limitaciones y lograr resultados que de otro modo estarían fuera de sus capacidades.

- **Fortalecer la voz de las comunidades pesqueras**

Los GALP pueden unir fuerzas para influir en las decisiones que afectan a los pescadores y comunidades pesqueras. Lo anterior puede consistir en el ejercicio conjunto de presión para modificar normas o leyes de forma que se faciliten actividades o se les permita llevar a cabo nuevos proyectos, como los relacionados con la pesca-turismo. Por ejemplo, diversos GALP alemanes, dentro de la iniciativa del GALP **Innere Lübecker Bucht**, tienen previsto la instauración de un proyecto de cooperación para presentar el potencial del turismo pesquero a los responsables políticos y permitir su puesta en marcha.

➤ Economías de escala

La cooperación puede ayudar a los GALP a invertir en proyectos cuyo coste o ámbito de aplicación sobrepasaría la capacidad de un GALP individual. Por ejemplo, dos GALP franceses vecinos pusieron en común sus recursos financieros para apoyar el desarrollo de una aplicación (**MonPêcheur**) que facilita la venta directa en ambas zonas. Los GALP de Grecia y Chipre, que colaboran en una red de **rutas de buceo sostenibles**, compartieron costes asumiendo cada uno un elemento diferente del proyecto (estudio, folletos, conferencia, etc.). Los GALP también pueden cooperar para garantizar un suministro suficiente, materias primas o un producto (p. ej., pescado fresco o procesado para mercados específicos, redes de pesca viejas para su reciclaje, etc.).

➤ Reforzar el impacto de las actuaciones

Este tipo de iniciativa puede ser una solución cuando los GALP tratan de abordar problemas que trascienden su zona, por ejemplo, los GALP sardos que abordan los **desechos marinos** en toda la isla (véase el apartado 1.3. anterior). Dicha cooperación también puede servir para que los GALP refuercen el impacto de sus actividades de promoción y marketing, especialmente si se abordan mercados nacionales (o incluso transnacionales), como en el ejemplo siguiente.



Un sistema de calidad para los productos pesqueros producidos en Eslovenia



Tres GALP interiores de Eslovenia colaboran de forma estrecha para **promover los productos pesqueros de interior**. Han creado una etiqueta de calidad en asociación con la Facultad de Biotecnología de Liubliana para ayudar a los acuicultores eslovenos a comparar productos de pescado locales utilizando criterios objetivos, aumentar su valor mejorando la calidad y ofrecer garantía a los consumidores.

Un importante elemento del proyecto fue la promoción conjunta para los consumidores de Eslovenia y otros países mediante una campaña de comunicación en televisión y otros medios y la presentación de sus productos en actos de degustación organizados en el casco antiguo de Liubliana, actividades que hubiera sido complicado o imposible organizar por un único GALP.

3.2 ¿Qué nivel y tipo de cooperación?

Al planificar actividades de cooperación en sus estrategias de desarrollo local, los GALP pueden elegir entre una amplia gama de opciones.

¿Qué nivel de cooperación?

La cooperación debe establecerse al nivel donde se maximice el impacto deseado y se limiten las dificultades. Pueden considerarse las siguientes opciones:

- Con otros GALP del mismo país o región (cooperación interregional)
- Con GALP de otros Estados miembros de la UE (cooperación transnacional)
- Con otras estructuras del DLP como los GAL
- Con zonas fuera de la UE

Aunque la cooperación transnacional pueda parecer atractiva, los GALP deben recordar que este tipo de proyectos pueden ser difíciles de llevar a cabo y que es importante establecerlos en la escala adecuada. La cooperación comienza en casa, no siempre es necesario buscar asociaciones con socios remotos, ya que, cuanto más distancia exista (desde un sentido geográfico, cultural o lingüístico), más difícil será lograr los resultados previstos. Deben tenerse en cuenta las importantes diferencias en las normas de aplicación y admisión existentes entre los países.

¿Qué tipo de cooperación?

Los diferentes tipos de cooperación reportarán diferentes tipos de beneficios. Es posible que los GALP deseen considerar:

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

Visitas de estudio, un primer acercamiento a la cooperación

Una visita de estudio implica el desplazamiento de uno o varios representantes o partes interesadas de la zona del GALP a otra zona pesquera. El objetivo más habitual suele ser el **aprendizaje**: los visitantes se informan sobre problemas, proyectos o actividades particulares en la zona de acogida reuniéndose con las personas implicadas, observando y escuchando lo que les cuentan sobre su trabajo y teniendo la oportunidad de formular preguntas y comentar las cuestiones directamente. Esta forma de aprendizaje puede tener un impacto en los participantes mucho mayor que los documentos escritos o las presentaciones remotas.

Las visitas de estudio con frecuencia conllevan un **intercambio de experiencias**: una oportunidad para que ambas partes (los visitantes y los anfitriones) compartan prácticas y soluciones útiles. Debe recordarse que el proceso no se limita al aprendizaje sobre los anfitriones por parte de los visitantes, también puede aprenderse mucho en la dirección contraria.



Las visitas de estudio con frecuencia constituyen un punto de partida para la colaboración a largo plazo entre GALP interesados. Por ejemplo, cuando el **GALP Bohuskust** de Suecia quiso explorar las posibilidades de la producción de ostras, organizó una visita de 5 días de sus productores a diversas zonas de GALP franceses con dilatada experiencia en este campo (**Marennes Oleron, Normandía Occidental, Saint-Brieuc y Thau**) para estudiar diferentes soluciones para la creación de productos de alto valor mediante su distinción en el mercado o su uso como reclamo turístico.

La visita de estudio no solo reportó información útil e inspiración para los productores de ostras suecos, sino que también creó una base para la colaboración a largo plazo entre los GALP de ambos países. El proyecto de colaboración polaco-finlandés «Pesca inteligente» presentado en el apartado 3.1. anterior fue también el resultado de una visita de estudio a Lapponia de partes interesadas polacas del sector de la pesca.

Existen diferentes formas de buscar fuentes de nuevas ideas y métodos, que pueden suponer una oportunidad de ampliar los proyectos en curso o desarrollar nuevos proyectos mediante la puesta en común de competencias y recursos, o bien de abrir nuevos mercados o aprovechar oportunidades de desarrollo empresarial. Dichos intercambios también pueden impulsar la motivación de los actores locales al reconocer que no están solos a la hora de abordar los retos a los que se enfrentan. En última instancia, pueden llevar al desarrollo de acciones conjuntas destinadas a aprovechar sinergias o complementariedades. Pueden abarcar, por ejemplo, estudios o investigaciones conjuntos, diseño conjunto (p. ej., de aplicaciones de TI o material promocional), desarrollo de normas (p. ej., etiquetas de calidad), labor conjunta en materia de promoción y marketing o actividades coordinadas de conservación medioambiental.

3.3 Pasos clave de los proyectos de cooperación

La mayoría de los proyectos de cooperación consistirán en algunos o todos los pasos siguientes:

- 1 Identificación de la necesidad u oportunidad
- 2 Desarrollo de la idea del proyecto
- 3 Búsqueda del socio o socios adecuados
- 4 Organización de la primera reunión de socios
- 5 Elaboración de la propuesta de cooperación
- 6 Conclusión del acuerdo de cooperación
- 7 Compromiso financiero
- 8 Ejecución del proyecto
- 9 Evaluación¹⁸

Los GALP que deseen incluir proyectos o ideas de cooperación en su estrategia de desarrollo local deben considerar al menos los pasos siguientes:

1 Identificación de la necesidad u oportunidad

Al realizar el análisis DAFO, el GALP debe identificar las necesidades u oportunidades específicas que puede abordar un proyecto de cooperación. El GALP asimismo debe demostrar que el beneficio previsto justifica la complejidad adicional que supone el trabajar con socios de otras zonas o países.

2 Desarrollo de la idea del proyecto

Una vez se ha identificado la necesidad o la oportunidad, puede desarrollarse la idea del proyecto, que debe abarcar una descripción de las acciones previstas, que se espera que aporte el socio o socios potenciales y una indicación de los resultados que el GALP prevé lograr. Lo ideal es que el GALP ya haya identificado a otros GALP o GAL que pueden ser relevantes y están interesados en colaborar. Sin embargo, la descripción de la idea del proyecto debe quedar lo suficientemente abierta en la estrategia de desarrollo local como para poder dar cabida a las necesidades de los futuros socios.

7 Compromiso financiero

La estrategia de desarrollo local puede incluir actualmente un presupuesto específico para proyectos de cooperación; o bien los proyectos de cooperación pueden financiarse con la línea presupuestaria temática a la que pertenecen, como añadir valor a proyectos de pesca local o mejorar el entorno marino. De cualquier forma, cada uno de los socios debe aportar una parte de la financiación del proyecto. Este paso debe simplificarse y agilizarse en el futuro, ya que el tipo de decisión que conlleva puede hoy día ser adoptado directamente por los GALP tras los procedimientos habituales de selección de proyectos. Tenga en cuenta que su proyecto debe ser presentado a la autoridad de gestión para que se compruebe el cumplimiento de los requisitos de admisión, como cualquier otro proyecto.

Es posible que los GALP también deseen explorar otras fuentes de financiación aparte de su presupuesto de DLP para apoyar estos proyectos, como en el ejemplo que se indica a continuación.

¹⁸ La evaluación de proyectos individuales no es una obligación que imponga el FEMP, el cual solo exige la evaluación de la estrategia de desarrollo local en sí. Sin embargo, es posible que algunos GALP estén interesados en evaluar la contribución de los proyectos de cooperación a los objetivos de su estrategia.



ENSAMBLE: GALP que solicita financiación adicional para transferir el DLP a comunidades de pesca tunecinas



La EASME¹⁹ publicó una convocatoria de propuestas de proyectos de economía azul en el Mediterráneo. El GALP italiano **Costa degli Etruschi** recibió financiación para un proyecto que abarcaba varios países mediterráneos. Aparte de las tradicionales partes interesadas del GALP (asociaciones de pescadores, pymes del sector pesquero y acuícola, municipios y sindicatos pesqueros), el proyecto tiene como socios a Petra Patrimonia Corsica (una cooperativa innovadora), Legambiente Toscana (una asociación medioambiental italiana), una ONG medioambiental tunecina (WWF África del Norte) y al Ministerio de Transporte de Túnez.

El objetivo del proyecto es crear una red entre comunidades locales de pescadores en Túnez, Francia e Italia para facilitar la elaboración de una estrategia de tipo DLP en algunas comunidades pesqueras del norte de África, así como el intercambio de mejores prácticas entre Italia y Francia en la aplicación del enfoque del DLP en las comunidades pesqueras locales.

Orientación y otro material de utilidad:

- > Guía de FARNET n.º 2, [Trabajar conjuntamente para las zonas de pesca de la Unión Europea](#)
- > presentación de los [pasos clave para ejecutar proyectos de cooperación](#)
- > una [página dedicada a la «cooperación en acción»](#) en la web de FARNET

¹⁹ La Agencia para las pequeñas y medianas empresas (EASME) de la Unión Europea gestiona, entre otras cosas, la convocatoria de propuestas utilizando el presupuesto de gestión directa del FEMP.

4. Puesta en práctica

En los capítulos anteriores nos hemos centrado principalmente en **lo que** debe incluirse en la estrategia local. En este capítulo ofreceremos sugerencias prácticas sobre **cómo** puede hacerse. La legislación de la UE establece que la estrategia local debe describir²⁰:

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

Algunos de estos temas, por ejemplo, el diseño de los criterios de selección de proyectos para el logro de resultados o los acuerdos para las labores de seguimiento y evaluación, son abordados de forma extensa en otras guías de FARNET²¹. En el presente capítulo nos centramos fundamentalmente en las siguientes cuestiones:

- cómo implicar a la comunidad local en la elaboración de la estrategia
- cómo planificar su trabajo con partes interesadas locales clave
- cómo diseñar la gestión y organización de su GALP
- cómo planificar las actividades de comunicación de su estrategia

Antes de adentrarnos en estas cuestiones, aconsejaríamos a los GALP abordar otra cuestión: **¿cómo garantizar que nuestra estrategia sea mejor esta vez?**

El comienzo de un nuevo periodo de financiación supone una oportunidad para mejorar la forma en que su GALP ha trabajado en el pasado. Proponemos dos herramientas que pueden ser especialmente útiles a los GALP que deseen garantizar que las actividades que lleven a cabo en el nuevo periodo no sean una mera repetición o una versión ligeramente mejorada del periodo anterior, sino nuevas respuestas más maduras a los retos locales. Consisten en:

- **la teoría de la U**, una forma de desconectar del pasado y volver a empezar de cara al futuro,
- **ejercicios de reflexión**, para asegurarse de que todo lo aprendido en el pasado se tiene en cuenta en el diseño del nuevo periodo.

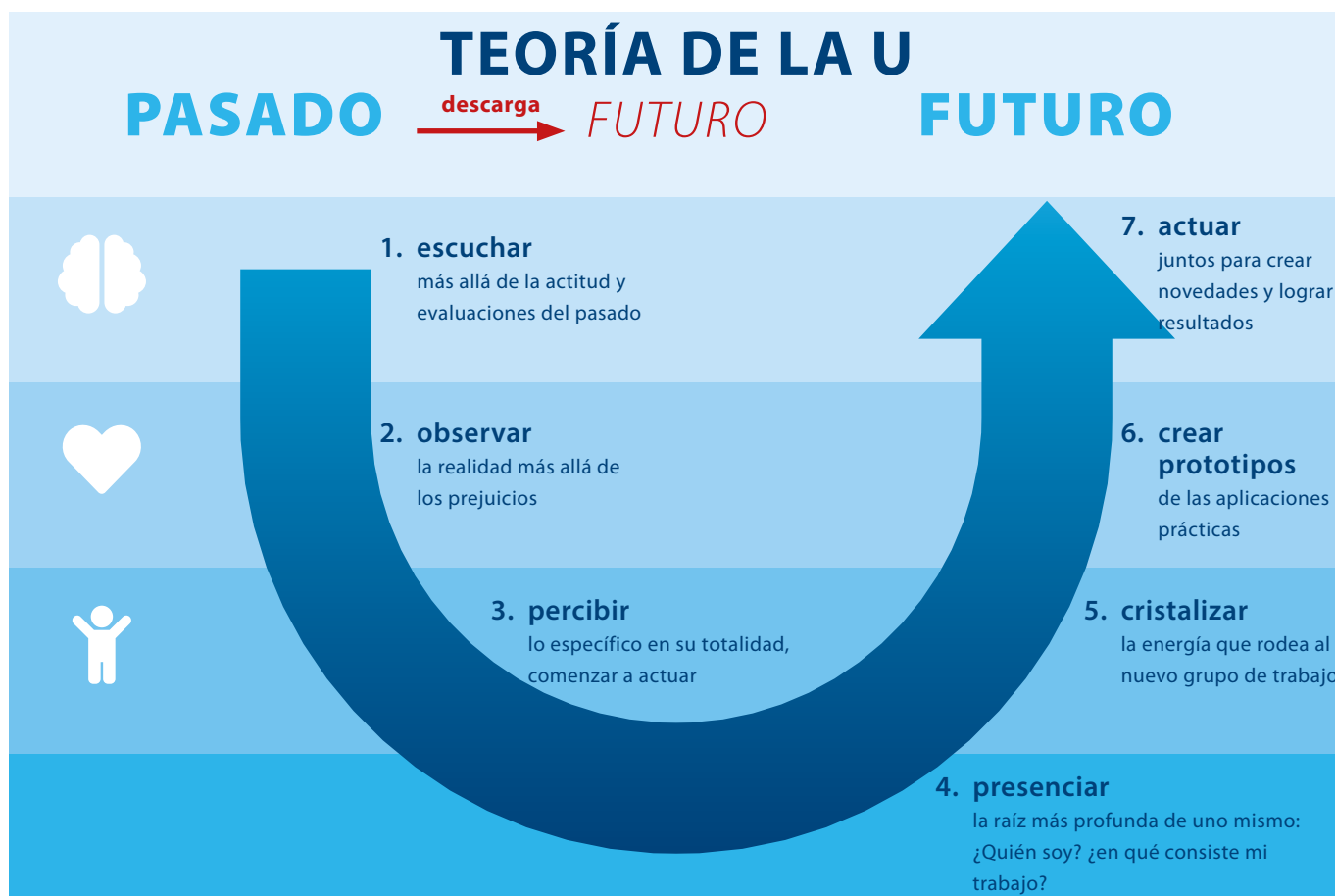
Volver a empezar: la teoría de la U

A los GALP que deseen abordar nuevos retos en su estrategia o evitar errores del pasado puede resultarles interesante el uso de un enfoque denominado la «teoría de la U». Esta teoría, desarrollada por el investigador del Massachusetts Institute of Technology Otto Scharmer, ayuda a las organizaciones y empresas a diseñar actividades futuras con la mente despejada, sin quedarse ancladas en los modelos y paradigmas del pasado. Esto se realiza adentrándose en la realidad hasta un punto en el que puede desconectarse del pasado y volver a dirigir los pasos hacia un futuro diferente.

²⁰ véase la propuesta de reglamento sobre disposiciones comunes, artículo 26 sobre el contenido de las estrategias locales (punto (b), (e))

²¹ N.º 15 [Evaluación del DLP. Manual para los GAL y los GALP](#) y n.º 11 [“DLP orientado a los resultados en las zonas de pesca”](#)

En el gráfico que aparece a continuación, la flecha roja representa una situación en la que el futuro se concibe como una mera repetición del pasado (denominada «descarga»). Por el contrario, la forma de U representa el esfuerzo necesario para desprenderse de imágenes y hábitos pasados, lo que permitirá que surja un nuevo futuro.



Este enfoque ha sido utilizado en iniciativas de desarrollo rural (p. ej., por la Red Rural Nacional neerlandesa) y puede constituir una buena forma de comenzar a diseñar la nueva estrategia del GALP.

Puede encontrarse más información sobre la teoría de la U en los siguientes sitios:

https://www.skilla.com/en/blog/otto-scharmer-s-u-theory-for-reacting-to-the-critical-stages_32/

<https://medium.com/torustimelab/u-theory-the-methodology-that-seeks-to-emerge-the-new-7b18b227ff7b>

Ejercicios de reflexión

Exhortamos a los GALP a comenzar la preparación del nuevo periodo con un «ejercicio de reflexión», revisando de forma crítica sus actividades, por ejemplo, implicación de la comunidad local, apoyo de proyectos que hayan reportado beneficios a la zona, gestión de la organización, etc. Dicho ejercicio no necesita ser formal, basta con organizar un debate abierto (o una serie de debates) con la junta o la asamblea general del GALP, o ambas, preferiblemente moderado por un coordinador experimentado.

En los apartados siguientes encontrará sugerencias de preguntas que puede formular en dicha reunión; están indicadas **con un fondo azul**. Recuerde que las listas de preguntas son indicativas y en modo alguno, exhaustivas. Dependiendo de las necesidades de su GALP y del tiempo disponible para dicho ejercicio, puede añadir o modificar preguntas o decantarse por centrarse solo en algunas de ellas.

4.1 Implicación de la comunidad en el desarrollo de la estrategia

De forma intrínseca, en el desarrollo local **participativo** es la comunidad local la que «dirige» el proceso de desarrollo de la zona: la comunidad debe estar en el asiento del conductor, adoptando decisiones clave sobre las direcciones estratégicas generales. No basta con que simplemente *se informe* a la comunidad de la estrategia, esta debe apropiarse y responsabilizarse de su diseño (y posterior aplicación). Si bien puede invitarse a **expertos externos** para que ayuden a diseñar la estrategia (por ejemplo, organizar reuniones o realizar aportaciones al documento de estrategia definitivo), es importante que estos no dominen el proceso.

El equipo y los miembros del GALP deben tratar de que la participación en el diseño de la estrategia sea lo más amplia posible. Contar desde el principio con la implicación de una parte importante de la comunidad facilitará la participación activa posterior de las personas y organizaciones clave, en la labor de la asociación o en la ejecución de proyectos. También significa que los promotores de proyectos conocerán todos los objetivos de la estrategia de desarrollo local y formularán iniciativas más adecuadas a ella. También puede servir para evitar situaciones en las que las personas u organizaciones no implicadas en el diseño de la estrategia adopten una actitud negativa ante las actividades del GALP o incluso traten de ponerlas en riesgo.

Los GALP más experimentados saben que no siempre resulta sencillo lograr la participación de la comunidad: participar en conversaciones y debates, formular ideas, leer y redactar propuestas para actividades, etc. exige una gran cantidad de tiempo y esfuerzo que solo unos pocos pueden o están dispuestos a dedicar. Cuando se presentó por primera vez el DLP en la zona de los GALP, es posible que algunas personas se sintieran atraídas por lo novedoso del enfoque: por primera vez su voz podría ser escuchada. Sin embargo, con la actualización de la estrategia para el periodo 2021-2027, puede no existir ya tal novedad, por lo que es importante buscar nuevas formas de motivar e implicar a la población local.

CONSEJO



No es suficiente invitar simplemente a las personas a exponer sus puntos de vista, debe fomentarse.

Existen determinados **grupos** de la comunidad que son especialmente importantes para el éxito de la estrategia. Con respecto a los GALP, dichos grupos suelen consistir en representantes del sector pesquero (especialmente de la pesca de bajura tradicional) y acuicultores. Puede resultar muy complicado lograr la participación de una proporción importante de estos en el desarrollo de la estrategia local, por lo que el GALP debe realizar en este sentido un esfuerzo especial. Si los GALP desean abordar problemas como la creación de empleo, el relevo generacional o la exclusión social, es posible que necesiten garantizar la participación de grupos específicos, por ejemplo, los jóvenes o los desempleados de larga duración; y en ocasiones también de la comunidad empresarial. Sin embargo, en ocasiones puede suponer todo un reto implicarlos en la estrategia local.

A continuación, se describen algunas actividades y herramientas que los GALP pueden utilizar para garantizar la participación de la comunidad en general o grupos objetivo específicos en el diseño de la estrategia.

- **encuestas y cuestionarios:** se trata de una manera útil de recopilar información de un gran número de encuestados, por ejemplo, en relación con hábitos de consumo o la percepción de las personas sobre la forma en que puede mejorarse su zona. El envío de una encuesta (por correo postal o en línea) es también una forma de difundir información sobre la preparación de la estrategia de desarrollo local;
- **ejercicios o talleres de visualización:** suele realizarse en forma de reunión donde los participantes, con la ayuda de un coordinador experimentado, desarrollan una visión común de su zona o sector en el futuro;
- **reuniones en pueblos o aldeas:** se trata de una forma sencilla de informar a los habitantes de una o varias localidades sobre la elaboración de la estrategia de desarrollo local; pueden organizarse en fases diferentes del proceso (p. ej., al principio, para recoger necesidades e ideas preliminares, o tras la formulación inicial de objetivos o tipos de actuación, para recopilar observaciones y opiniones);

- **reuniones específicas de determinados grupos de partes interesadas:** estas reuniones facilitan la participación de grupos objetivos clave (p. ej., pescadores) y deben organizarse en una fecha y lugar que resulten cómodos para dicho grupo;
- **grupos de trabajo temáticos:** son de gran utilidad para poner en común experiencias y conocimientos, centrarse en un reto específico que deba ser abordado en la estrategia de desarrollo local, ahondar en él y proponer soluciones;
- **desarrollo de capacidades para facilitar la participación:** es posible que determinados grupos (p. ej., personas con discapacidad o en riesgo de exclusión) no puedan participar plenamente en el proceso de diseño de la estrategia sin contar con apoyo, p. ej., formación para hablar en público o talleres para fomentar la autoconfianza; por ello, el GALP o alguno de sus socios debe encargarse de organizar dichas medidas de desarrollo de capacidades;
- **promoción de grupos de redes sociales y foros de debate:** resultan de utilidad tanto para recoger las ideas iniciales de la comunidad como para difundir informes periódicos del proceso de desarrollo de la estrategia, o propuestas donde los participantes en el debate pueden facilitar opiniones y comentarios;
- **hackatones:** actos específicos donde las personas se reúnen para buscar soluciones innovadoras a problemas²².

En la tabla siguiente se muestra cuáles de estas herramientas resultan especialmente útiles para determinados tipos de partes interesadas:

	Comunidad en general	Pescadores y acuicultores	Empresas locales	Desempleados y en riesgo de exclusión	Gente joven
Questionarios, encuestas	X				
Ejercicios y talleres de visualización	X				
Reuniones en pueblos o aldeas	X				
Reuniones específicas de determinados grupos de partes interesadas		X	X		X
Grupos de trabajo temáticos	X	X	X	X	X
Desarrollo de capacidades para facilitar la participación				X	X
Promoción de grupos de redes sociales y foros de discusión	X				X
Hackatones	X	X	X		X

En las siguientes guías de FARNET pueden encontrarse más ideas y métodos para acceder a diferentes partes interesadas de la comunidad pesquera:

- N.º 7, **El eje 4: una herramienta en las manos de las comunidades de pesca**, especialmente el capítulo 1, «Estructurar las comunidades pesqueras y fortalecer su influencia»
- N.º 1, **Iniciación**, especialmente los capítulos 3 «Constitución de asociaciones locales» y 4a «El proceso participativo de elaboración de la estrategia»

22 véase [cómo fue utilizado el método](#) por el GALP Littoral Opale de Francia

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

- > ¿Cuál fue la respuesta de la comunidad durante la preparación de la estrategia del periodo 2014-2020?
- > ¿Qué porcentaje de la población asistió a las reuniones? ¿Qué porcentaje participó en los intercambios en línea o a través de las redes sociales?
- > ¿Qué métodos resultaron ser los más fructíferos para lograr la participación de la gente?
- > Piense en su comunidad con respecto a grupos objetivo (p. ej., pescadores, empresas, jóvenes, personas en riesgo de exclusión, etc.); ¿Cuáles de estos grupos fueron más activos en el desarrollo de su estrategia? ¿Qué fue lo más difícil de conseguir?

4.2 Una buena asociación para una estrategia eficaz

Algunos expertos afirman que la composición y motivación de la asociación del GALP son más importantes que el contenido de su estrategia: **«una buena asociación con una estrategia mediocre puede ser eficaz, pero una asociación deficiente con una buena estrategia probablemente está abocada al fracaso»**²³. Por tanto, es de crucial importancia reflexionar sobre la composición y funcionamiento de la actual asociación del GALP y buscar formas de mejorarla.

Normalmente los socios del GALP son organizaciones o instituciones (en algunos casos, también personas) que comparten los objetivos de la estrategia y están dispuestas a contribuir y responsabilizarse de su puesta en práctica. Algunos GALP adoptan la forma jurídica de una entidad formada por miembros, es decir, una asociación, y los socios son los miembros de esta. En el caso de socios que sean ellos mismos personas jurídicas, la práctica habitual es designar a una persona física para que represente a dicha organización en la asociación del GALP; por ejemplo, el alcalde puede representar al municipio o uno de los profesores puede representar a un centro educativo. Es importante que dicho representante tenga una gran motivación y también sea capaz de garantizar la contribución de su organización en su conjunto.



Recuerde: la afiliación formal no es suficiente para aplicar de manera eficaz la estrategia. Son factores mucho más importantes las competencias, los recursos y la buena voluntad de los socios.

Si el GALP tiene previsto abordar nuevos temas en su estrategia, debe asegurarse de implicar en la asociación a las partes interesadas claves relevantes para dichos temas. Véase en el capítulo 2 sugerencias sobre **qué partes interesadas deben implicarse en los retos específicos** que los GALP deseen abordar.

La composición de la asociación del GALP debe ser flexible para que puedan incorporarse nuevos socios cuando sea necesario durante el periodo de programación (y otros socios puedan darse de baja). Sin embargo, resulta especialmente importante permitir la renovación de la composición de la asociación al comienzo de un nuevo periodo de ejecución, especialmente si existen cambios importantes en el ámbito de la estrategia local. Los nuevos socios pueden reforzar la capacidad de la asociación local para enfrentarse a nuevos retos, aportar nuevas competencias y entusiasmo y ofrecer nuevos recursos. De forma paralela a la labor de la nueva estrategia, el GALP debe, por tanto, reflexionar sobre las organizaciones e instituciones que deben ser invitadas y animadas a formar parte de la asociación.

23 Presentación de Paul Soto en un taller de la Semana Europea de las Regiones y Ciudades «CLLD – EU funding from the bottom up» (2018): https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/farnet/files/1._paul_soto_enrd_1.pdf

Al prepararse para el nuevo periodo, es posible que se desee cambiar no solo la **composición** de la asociación, sino también su organización y **la forma en la que opera**, por ejemplo, el funcionamiento de los organismos decisorios y la distribución de tareas entre las partes. Dichos elementos deben estar planificados anteriormente en la fase de diseño de la estrategia, aunque debería ser posible su modificación en caso necesario.

Rotación de miembros en los organismos del GALP

En el **GALP Finlandia Meridional**, la duración del mandato de los miembros del órgano decisorio es de tres años, y un tercio de los miembros se renueva cada año. De esta forma es posible aportar nuevas ideas al tiempo que se mantiene una continuidad.

A nivel de la toma de decisiones²⁴ del GALP, debe existir un buen equilibrio entre los distintos tipos de socios: público en general, empresas y ONG, relacionados con el sector pesquero y ajenos a él, teniendo en cuenta que ningún sector individual debe dominar. Las funciones de los diferentes organismos decisorios dependerán de la tradición y cultura nacionales o regionales, aunque en casi todos los casos la función del **presidente** tendrá una importancia fundamental. Cuando este cargo lo ostente una persona con sólidas dotes de liderazgo, neutralidad y capacidad para resolver conflictos y combine experiencia y entusiasmo, el GALP tiene grandes probabilidades de éxito.

CONSEJO



Piense en el equilibrio de géneros en el órgano decisorio. El estudio de FARNET sobre «Apoyo del GALP a mujeres en el sector de la pesca u la acuicultura» muestra una correlación positiva entre la representación de las mujeres en el GALP y el número de proyectos que apoyan a estas.

Algunas de las decisiones adoptadas por los socios del GALP pueden exigir conocimientos técnicos, en especial en el órgano responsable del análisis y selección de proyectos. Aunque debe realizarse un esfuerzo máximo para garantizar la participación de las personas más competentes en dichos órganos, también es necesario ofrecerles un sistema de **desarrollo de capacidades**, por ejemplo, organizando cursos de formación sobre nuevos temas de la estrategia del GALP. También puede preverse la posibilidad de invitar a **expertos** para que ofrezcan asesoramiento (sin que tengan función decisoria).

Puede encontrarse más información sobre el trabajo con socios locales en la guía de FARNET n.º 4, **El camino hacia el éxito**, capítulo 1 «La gestión de asociaciones eficaces».

24 En muchos GALP la función del órgano decisorio previsto en la legislación de la UE (en particular, para la selección de proyectos) es asumida por la junta del GALP, aunque en algunos Estados miembros recae en un organismo específico independiente de la junta

Preguntas para la reflexión de los GALP:

- ¿Cuál ha sido el nivel de actividad de los socios del GALP en el periodo anterior? ¿Fueron siempre las mismas organizaciones las que tuvieron un papel más activo? ¿Qué puede hacerse para implicar a otras partes?
- ¿Se sigue queriendo contar con los socios menos activos en el nuevo periodo? ¿Por qué?
- ¿Qué nuevas competencias van a necesitarse en los órganos decisorios en el contexto de los nuevos temas de la estrategia de desarrollo local? ¿Cómo pueden garantizarse dichas competencias (captación de nuevos miembros, formación, invitación de expertos)?
- ¿Quiénes constituyen las partes interesadas clave con respecto a los nuevos temas y quiénes forman ya parte de la asociación? ¿Quiénes deben ser invitados y cuál debe ser su motivación para participar?
- ¿Se quiere que sean socios formales (es decir, miembros de la asociación) o se prevé una colaboración estrecha sin ser miembro?
- ¿Qué nuevas empresas u organizaciones se han trasladado o establecido en la zona en los últimos años? ¿Conocen el GALP? ¿Cuáles son los argumentos a favor y en contra de su implicación como socios?
- Lea la sección sobre las etapas de constitución de la asociación en la guía n.º 1 de FARNET, [El desarrollo territorial en las zonas de pesca de la UE](#), pág. 15-17: ¿han pasado por todo el ciclo de la asociación? En caso negativo, ¿en qué etapa se encuentran? ¿Qué conclusiones extraen de esta experiencia para el nuevo periodo?
- Si hay un socio principal o un órgano responsable: ¿la organización que ha desempeñado esta función ha satisfecho las expectativas? ¿Debería desempeñar esta función otra entidad en el periodo siguiente? ¿Qué criterios debe cumplir para desempeñar esta función?

4.3 Planificar la ejecución

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

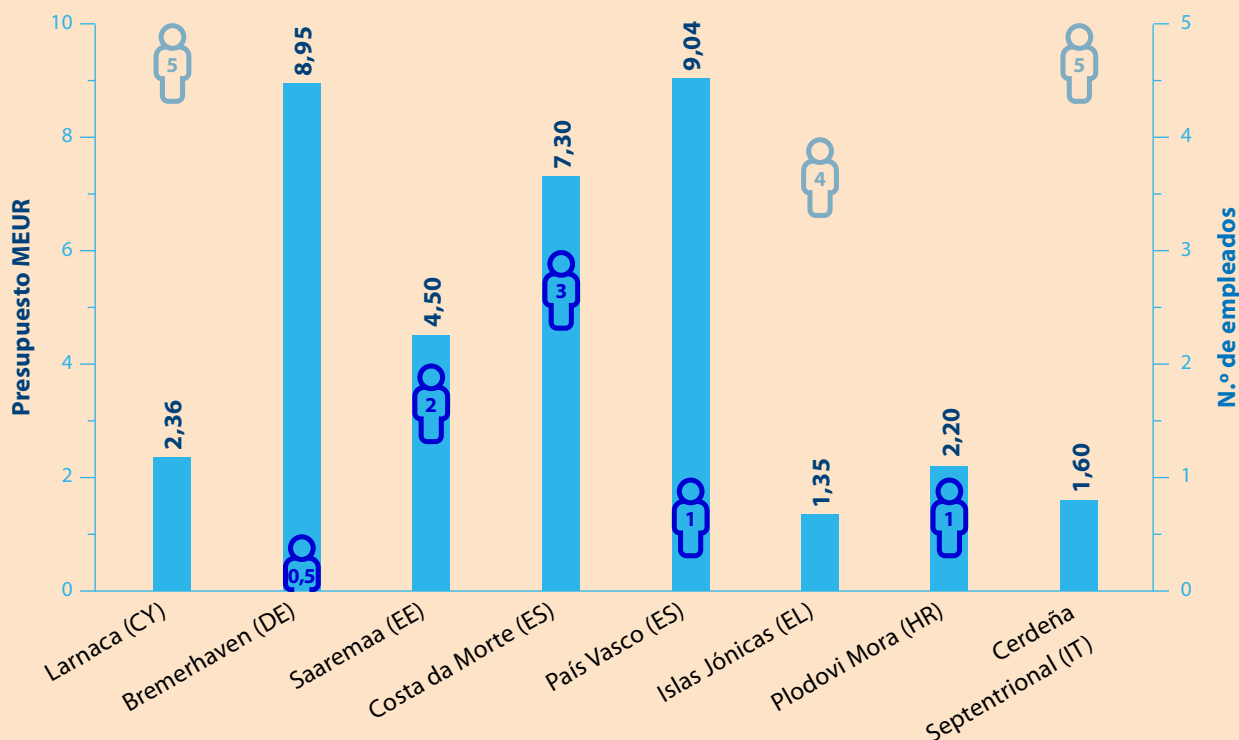
Aunque es muy importante el trabajo voluntario de los miembros del GALP y otras partes interesadas, la función de un **personal competente y una buena organización** de la oficina del GALP son absolutamente fundamentales para aplicar la estrategia de desarrollo local de manera eficaz. Un equipo del GALP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

Las responsabilidades y la organización del trabajo pueden variar enormemente dependiendo de:

- el tamaño del presupuesto del GALP y, dentro de él, el presupuesto para costes de funcionamiento y dinamización,
- el tamaño de la zona del GALP (en cuanto a km², población, dimensiones de la comunidad pesquera)
- la forma jurídica del GALP (¿es una persona jurídica independiente o forma parte de otra organización que actúa como órgano responsable?),
- si la organización también gestiona fondos LEADER o de otro tipo,
- la cultura organizativa del país o región.

¿Cuántos empleados tiene el GALP?

Aunque el número de empleados del GALP dependerá en gran medida de su presupuesto, existen importantes diferencias entre los Estados miembros. Como regla general, los GALP de Alemania, Estonia, Finlandia, España y Croacia suelen tener menos empleados, mientras que los de Grecia, Italia y Rumanía cuentan con un personal más amplio, incluso con presupuestos relativamente pequeños. Véanse ejemplos en la gráfico siguiente:



Fuente: Fichas sobre GALP de FARNET

Teniendo en cuenta estas diferencias, resulta muy difícil ofrecer recomendaciones detalladas con respecto a los recursos humanos y la planificación del trabajo del GALP. Sin embargo, existen algunos **principios básicos** que vale la pena considerar, independientemente del tamaño y estructura del GALP:

- garantizar que el GALP tenga a su disposición **tres tipos de competencias**: primero, **alcance comunitario** (dinamización, comunicación) y capacidad para crear vínculos; segundo, personal con **conocimientos del sector de la pesca y la acuicultura** y capacidad para implicarlo y ganar su confianza; y, por último, **capacidades administrativas y financieras** sólidas (incluida la capacidad para cumplir plazos y mantener la documentación en buenas condiciones). Si resulta difícil encontrar dicha combinación de competencias con el presupuesto disponible, sea creativo y establezca relaciones con personas que puedan ayudarles. El **GALP Vättern** en Suecia, por ejemplo, ha firmado un contrato con un GAL LEADER experimentado para que realice la mayoría de la labor administrativa, de forma que el director del GALP puede centrarse en las labores de dinamización;
- al diseñar el equipo del GALP, no se debe tratar de reproducir el estilo de trabajo y la jerarquía típica de las empresas o las grandes instituciones públicas; una **estructura flexible** y plana y una **toma de decisiones basada en el consenso y la colaboración** son más adecuados para gestionar el DLP;
- debe pensarse en **motivar** a las personas implicadas en el trabajo del GALP (director del GALP, personal, voluntarios, etc.). El nivel de remuneración que se prevé para el personal del GALP determinará con frecuencia la competencia del equipo que puede contratarse, lo que a menudo afecta directamente a su efectividad en la aplicación de la estrategia del GALP. Sin embargo, también deben buscarse métodos no estándares, como el reconocimiento y la valoración de oportunidades de desarrollo de iniciativas o competencias. Este aspecto también debe tenerse en cuenta al planificar el presupuesto del GALP;

- es necesario asegurarse de que todas las personas implicadas en la labor del GALP entiendan con **claridad** los **procedimientos operativos**, incluidas las **líneas de responsabilidades y decisión** (cómo se realizan determinadas tareas, quién es el responsable, ante quién, quién debe tomar las decisiones, quién debe ser informado de ellas, etc.);
- debe buscarse un **equilibrio viable** entre el estilo de trabajo «**formal**» y el «**informal**», sin llegar a ninguno de los dos extremos (p. ej., desarrollo de procedimientos y formularios de presentación de informes demasiado complicados frente a basarse exclusivamente en intercambios verbales informales). Debe priorizarse un enfoque pragmático y de resolución de problemas.
- no debe olvidarse mantener una buena **comunicación interna** dentro del equipo y permitir la dedicación del tiempo y espacio necesarios para hacerlo posible. Es importante facilitar reuniones regulares o el intercambio de informes y documentos entre los miembros del equipo.
- Para aprovechar al máximo el presupuesto disponible para contratar a un buen equipo, deben buscarse formas de **reducir otro tipo de costes**, por ej., buscando un socio adecuado que proporcione espacio de oficina o parte del equipo (como acceso a wifi, impresora, etc.) de forma gratuita o a un coste mínimo. Esta posibilidad puede estar en manos de los socios del sector público, aunque no deben olvidarse otras posibilidades, como una ONG local o un banco cooperativo. Los GAL y GALP han demostrado un elevado grado de creatividad en la reducción de costes a través de una buena colaboración local.

A continuación, se indican **algunas preguntas que pueden resultar útiles para reflexionar** sobre cómo ha trabajado la dirección del GALP en el periodo anterior o qué hay que cambiar o mejorar:

- ¿Cuál ha sido el equilibrio de poderes entre los órganos decisorios del GALP y el personal remunerado? ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Cuál ha sido la proporción de labor administrativa frente a la de divulgación o dinamización (p. ej., en cuanto a horas o días de trabajo dedicados a estos dos tipos de actividades)?
- ¿Ha habido escasez de personal para realizar algunas tareas? ¿Qué puede hacerse para mejorar la situación? Debe intentar pensarse en soluciones innovadoras de bajo coste, como implicar a personas jubiladas con experiencia administrativa para que ayuden en la labor de oficina, etc.
- ¿Qué puede hacerse para mejorar la eficiencia de las reuniones? ¿Qué otras herramientas pueden utilizarse para garantizar que exista una buena comunicación interna?
- Piense en todas las herramientas de gestión que se utilizan en su GALP (software de gestión de proyectos, actividades regulares como reuniones semanales, plantillas para documentos clave, evaluación del personal, etc.). ¿Cuáles le han parecido especialmente útiles? ¿Cuáles no han resultado útiles o necesitan simplificarse?

4.4 Planificación de actividades informativas y de comunicación

Una buena información y comunicación constituyen factores de éxito fundamentales para la labor del GALP. Debe comenzarse en la fase de elaboración de la estrategia y continuar durante todo el periodo de aplicación de la estrategia. La mayoría de los GALP incorporarán en su estrategia de desarrollo local información sobre las actividades de comunicación previstas y en algunos países una sección obligatoria de la estrategia (o una parte del plan de actuación) es el **plan de comunicación**. Aunque el plan de comunicación debe tener en cuenta las características específicas del GALP, a continuación, proponemos algunos elementos que pueden servir de elementos básicos de dicho plan.

Tipos de mensajes y público objetivo

Algunos de los **tipos de mensaje** que es posible que los GALP quieran transmitir consisten en:

- > fomentar la implicación de la comunidad y grupos objetivo específicos en la elaboración y aplicación de la estrategia,
- > promover la contribución del FEMP y la financiación nacional al desarrollo de la zona,
- > difundir información sobre la labor del GALP y el avance en la aplicación de la estrategia

Dichos mensajes deberán adaptarse al **público objetivo** de las actividades de comunicación. El principal público objetivo del GALP es la **comunidad local**, que se compone de diferentes grupos (pescadores, emprendedores, familias, agentes del sector público, etc.). Al planificarse los canales de comunicación y mensajes deben tenerse en cuenta las necesidades y capacidades de dichos grupos.

Una parte significativa de la comunicación del GALP va a dirigirse a **posibles promotores de proyectos**, a los que debe informarse de la disponibilidad de la ayuda y de todas las condiciones que deben cumplir. Además de la información escrita (difusión a través de sitios web, redes sociales, folletos, prensa local, etc.), la comunicación con posibles beneficiarios puede implicar reuniones, puntos de contacto en actos o un servicio de asistencia para resolver preguntas.

Sin embargo, también es importante llegar a personas que no estén **implicadas directamente** en la labor del GALP, es decir, que no sean miembros del GALP ni beneficiarias de sus proyectos. Los miembros y beneficiarios del GALP a menudo creen que la comunidad en general está informada de sus logros, pero eso no tiene que ser necesariamente así, como demuestra el estudio de los grupos LEADER de Alemania realizado por Kim Pollerman²⁵. Pollerman analizó las opiniones de las partes interesadas sobre la medida en que el GAL está abierto a la participación de todos los miembros de la comunidad y su legitimidad para adoptar decisiones sobre la financiación pública. Detectó que las personas implicadas directamente en la labor del GAL tienden a ser mucho más optimistas en este aspecto que el público en general. Para reducir estas diferencias entre los participantes y las personas no implicadas en las actividades del GALP, es necesario un esfuerzo de comunicación bien planificado.




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


No hay que olvidar comunicarse también con **personas externas a la zona del GALP**, como la autoridad de gestión y los organismos intermedios, o los posibles visitantes o consumidores de productos de la zona.


25 Kim Pollermann (2019): «Participation in rural development – the view of non-participants», https://www.econstor.eu/bitstream/10419/209647/1/RSA-2019_Pollermann.pdf


Posibles canales y actividades de comunicación


Ejemplos de canales de comunicación


 comunicados de prensa y artículos para los medios locales o nacionales (prensa, radio, televisión)

 producción de vídeos y podcasts difundidos a través de un sitio web o en actos

 noticias en la página web del GALP o las webs de los socios del GALP (p. ej., municipio)

 publicaciones en redes sociales

 organización de actos (p. ej., festival local)

 participación en actos (p. ej., feria de productos locales)



Recuerde: la comunicación no solo debe realizarse en un sentido (del GALP al grupo objetivo específico), sino permitir la recepción de comentarios y opiniones de la comunidad!.

En el plan deben contemplarse oportunidades para una **comunicación bidireccional**, a fin de identificar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, conocer opiniones sobre las actividades del GALP, recopilar ideas para nuevos proyectos o facilitar el intercambio entre distintas partes interesadas. En el sitio web del GALP y las redes sociales pueden ofrecerse diversas herramientas interactivas. Sin embargo, algunas partes interesadas preferirán la comunicación directa personal, lo cual también debe preverse (por ejemplo, mediante la presencia de representantes del GALP en actos o jornadas abiertas en la oficina del GALP).

Ejemplos de actividades de comunicación interesantes realizadas por los GALP

Comunicación con la comunidad en general en materia pesquera: celebración de una serie de festivales que conectan a los pescadores y acuicultores con el público en general, [GALP Emilia-Romagna](#) (IT)

El GALP utiliza encuestas en línea para fomentar la comunicación bidireccional con participantes de festivales de pescado: El 30% de los asistentes cumplimentaron la encuesta de evaluación, lo que contribuyó a definir mejor las actividades futuras, [GALP Valle de Barycz](#) (PL)

Mediante un proyecto de colaboración de los GALP italianos se apoya **una emisora de radio en línea para dar voz al sector pesquero**, con lo que a su vez se promociona la imagen de la cultura pesquera y costera mediterránea, [GAL de Porta a Levante con fondos múltiples](#) (IT)

Visibilidad y transparencia

En las actividades de comunicación de los GALP deben cumplirse todos los requisitos relativos a la **identidad visual**²⁶ de los **fondos de la UE** y las normas nacionales correspondientes. Sin embargo, es igual de importante mantener la **visibilidad** de la ayuda del GALP. De esta forma, no solo se fomenta la participación de las partes interesadas y la solicitud de financiación por parte de grupos objetivo, sino que además sirve para mejorar la credibilidad del GALP, atraer a empleados de alta calidad y mejorar el acceso a otras fuentes de financiación.

Asimismo, la **transparencia** de la labor del GALP es igual de importante, por lo que debe tenerse gran cuidado en garantizar que la información esté accesible, en particular sobre el contenido de la estrategia de desarrollo local y el proceso de selección de proyectos. Una de las principales herramientas con las que se cuenta para tal fin es el **sitio web del GALP**, donde se debe poder encontrar la siguiente información:

- texto completo de la estrategia local,
- datos de contacto del director y la oficina del GALP,
- información sobre cómo pueden presentarse los proyectos (incluidos los plazos de convocatorias, si no hay convocatorias en curso),
- formularios de solicitud de proyectos y requisitos para los solicitantes,
- criterios de selección de proyectos,
- composición del órgano decisorio,
- actas de las reuniones sobre la selección de proyectos, incluida la lista de proyectos seleccionados (con nombre del beneficiario e importe concedido)
- actas de otras reuniones importantes (p. ej., de la asamblea general del GALP) si corresponde.

Pueden consultarse algunas ideas y consejos sobre cómo lograr una comunicación y promoción efectivas en la guía de FARNET:

- N.º 9, **La pesca y el turismo. Fuente de beneficios para la comunidad**, especialmente el capítulo 3 «Promocionar el turismo pesquero».

A continuación, se indican **algunas preguntas que el GALP puede formularse** al preparar las actividades de comunicación para el próximo periodo:

- ¿Qué visibilidad tiene el GALP y su estrategia en la comunidad local? ¿Cómo se sabe el grado de visibilidad?
- ¿A qué grupos objetivo ha sido más fácil llegar? ¿Cuáles han resultado los más difíciles? ¿Por qué?
- ¿Qué mensajes se quiere compartir con la comunidad? ¿Y con el mundo exterior?
- ¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que se pidió a las partes interesadas evaluar, por ejemplo, el sitio web del GALP o las redes sociales?

²⁶ Véase, por ejemplo, el [Manual de identidad visual](#) de la UE