



# ***Trabajar conjuntamente para las zonas de pesca de la Unión Europea***

*Guía para iniciar la cooperación entre  
los Grupos de Acción Local de Pesca*

# Índice

<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>	<b>3.3 Trabajos y formación en prácticas.....</b>	<b>18</b>
Objeto de la guía		¿Qué se entiende por trabajo o formación en prácticas?	
El concepto de cooperación		¿Quién participa en un trabajo o una formación en prácticas?	
Motivos por los que las zonas de pesca deben cooperar		¿Cómo se organiza un trabajo o una formación en prácticas?	
El ámbito de la cooperación en el Eje 4		El intercambio recíproco de trabajos o de formación en prácticas	
Los beneficiarios y participantes en los proyectos de cooperación		La preparación para el trabajo o la formación en prácticas	
Los socios de los proyectos de cooperación		La búsqueda de ayuda financiera	
La cooperación interregional y transnacional			
<b>2. Directrices para una cooperación más eficaz en el Eje 4.....</b>	<b>6</b>	<b>3.4 Hermanamientos.....</b>	<b>21</b>
El proceso descentralizado de toma de decisiones		¿Qué se entiende por hermanamiento?	
La asistencia técnica para el desarrollo previo de proyectos		¿Quiénes participan en un proyecto de hermanamiento?	
La intensidad de la ayuda		¿Cuáles son los principales pasos necesarios para constituir un hermanamiento?	
<b>3. Tipos de cooperación previstos conforme al Eje 4.....</b>	<b>9</b>	Los hermanamientos como plataforma para otras formas de cooperación	
<b>3.1 Visitas de estudio.....</b>	<b>10</b>	La revisión de la relación	
¿Qué se entiende por visita de estudio?		Fuentes adicionales de información práctica	
¿Cuál es el propósito de una visita de estudio?			
¿Quiénes participan en una visita de estudio?		<b>3.5 Conferencias o talleres temáticos.....</b>	<b>24</b>
¿Cómo se organiza una visita de estudio?		¿Qué se entiende por conferencia o taller temáticos?	
Antes de la visita		¿Cuál es el propósito de una conferencia o un taller temáticos?	
Durante la visita		¿Quiénes participan en las conferencias o los talleres temáticos?	
Después de la visita		¿Cómo se organiza un taller o un evento temático?	
La búsqueda de ayuda financiera		El aprovechamiento de los resultados	
Fuentes adicionales de información práctica:		La búsqueda de ayuda financiera	
<b>3.2 Asesoramiento.....</b>	<b>14</b>	Fuentes adicionales de información práctica	
¿Qué se entiende por asesoramiento?		<b>3.6 Proyectos de cooperación avanzada.....</b>	<b>28</b>
¿Cómo puede un asesor ayudar a aplicar el Eje 4?		¿Qué se entiende por proyecto de cooperación avanzada?	
¿Qué debe tenerse en cuenta a la hora de elegir un asesor adecuado?		¿Quiénes participan en un proyecto de cooperación avanzada?	
La planificación de la labor de asesoramiento		¿Qué tipos de acciones pueden tomarse en consideración?	
La búsqueda de ayuda financiera		¿Cuáles son los pasos a dar?	
Fuentes adicionales de información práctica		La búsqueda de ayuda financiera	
		Fuentes adicionales de información práctica	

**Fotografías** (páginas):

Comisión Europea (portada, 6, 10, 18), Unidad de Apoyo FARNET (1, 14, 18, contraportada), Anastasios Perimenis (portada, 9, 24), Małgorzata Kramarz (5, 21), Eve Külmallik (23, 28), Asociación Guimatur (16, contraportada).

**Colaboradores:**

Eamon O'Hara

Urszula Budzich-Szukala

Paul Soto

John Grieve

Susan Grieve

**Producción:**

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

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

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

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

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

© Unión Europea, 2010.

Impreso en Bélgica en papel reciclado.

# 1. Introducción

## Objeto de la guía

En el Eje prioritario 4 del Fondo Europeo de Pesca (FEP) se incluye una disposición relativa al apoyo a la cooperación interregional y transnacional entre zonas de pesca, cuyo propósito es animar a los Grupos de Acción Local de Pesca (FLAG, según sus siglas en inglés) a intercambiar ideas y experiencias, así como a participar en proyectos e iniciativas de cooperación que contribuyan al desarrollo sostenible de zonas de pesca.

El objeto de la presente guía es ayudar a los FLAG y a las autoridades de gestión a poner en práctica este instrumento de cooperación en el marco del Eje 4. En concreto, pretendemos explicar qué se entiende por cooperación en el contexto de este eje prioritario, los beneficios potenciales para los FLAG y sus zonas y el mejor modo de organizar y administrar el apoyo a la cooperación en el ámbito nacional, regional y local. Esta guía es especialmente útil para aquellos FLAG que desean recurrir a la **cooperación a fin de adquirir conocimientos prácticos que les ayuden en las primeras fases de la gestión de su asociación** y de la aplicación de su estrategia local.

En seis secciones independientes se incluye información pormenorizada sobre los tipos de proyectos de cooperación que pueden considerarse en virtud del Eje 4, orientada a la necesidad de lograr una rápida transmisión de experiencias entre grupos con distintos grados de experiencia. En esas seis secciones se abordan los siguientes temas: *visitas de estudio* de una zona de pesca a otra, programas de *asesoramiento* entre el personal y los miembros del FLAG con distintos niveles de experiencia, *trabajos y formación en prácticas*, acuerdos de *hermanamiento*, *conferencias o talleres temáticos*, y una introducción al contenido de los que podemos denominar “*proyectos de cooperación más avanzada*”.



## El concepto de cooperación

Por lo general, existe cooperación cuando dos o más partes trabajan conjuntamente con el fin de alcanzar objetivos comunes. Es justo lo contrario de competencia, esto es, cuando dos o más partes actúan unas contra otras a fin de alcanzar objetivos individuales a costa de las demás. No obstante, es posible la existencia conjunta de elementos de cooperación y de competencia, como ocurre por ejemplo en el caso de los equipos deportivos competitivos, en los que los miembros del equipo cooperan unos con otros pero, al mismo tiempo, compiten colectivamente con otro equipo.

Así mismo, a menudo se describe la asociación local como una forma de cooperación entre agentes locales de modo que, una vez que se ha establecido la cooperación interna, la asociación debe decidir si adopta una postura competitiva con respecto a otros agentes y zonas o bien si constituye alianzas externas de mayor alcance con objeto de cooperar en asuntos de interés común.

Las zonas y las comunidades de pesca suelen competir por diferentes motivos (por ejemplo, en lo que respecta al acceso a los recursos pesqueros o al turismo y, en el caso de grupos del mismo país, a los fondos ofrecidos por el Eje 4). Pero debemos prestar atención a los posibles conflictos para que éstos no impidan que las zonas de pesca se agrupen para hacer frente a amenazas y oportunidades comunes. Muchas veces lo primero que hay que hacer es ser claros y transparentes acerca de las diferencias, antes de empezar a estudiar los diferentes ámbitos en que pueden cooperar las zonas de pesca.

La cooperación siempre ha sido un concepto fundamental en el vocabulario de la Unión Europea. En cierto sentido, la propia Unión se basa en el valor añadido derivado del trabajo conjunto de los Estados miembros en áreas diferentes y de maneras distintas. Sin embargo, frecuentemente ese valor añadido es difícil de calcular en términos materiales cuantitativos, lo cual a veces hace saltar las señales de alarma entre políticos y auditores. El gran temor es que se confunda la cooperación como un modo de hacer un «turismo» o «viajes pagados» caros y con muy pocos beneficios reales para la población local, excepto para aquella directamente implicada. Obviamente esto es precisamente lo que no debe ser la cooperación.

La auténtica y legítima preocupación por impedir los abusos y por optimizar los efectos políticos locales y de más alcance de la cooperación ha llevado al establecimiento de recomendaciones y directrices muy útiles sobre el modo de llevar a cabo esta cooperación. Lamentablemente, algunos de esos remedios han sido peores que la enfermedad potencial, y ha llevado a establecer limitaciones excesivamente burocráticas y «productos» muy artificiales que reducen sustancialmente el valor real de la cooperación sobre el terreno. Las recomendaciones de cooperación formuladas en virtud del Eje 4 toman en consideración esa experiencia y tratan de crear procedimientos transparentes que, además, sean lo suficientemente flexibles para que las zonas de pesca puedan aprovechar las grandes ventajas de la cooperación para responder a los retos que afrontan.

### **Motivos por los que las zonas de pesca deben cooperar**

Las zonas de pesca de la UE se enfrentan a muchos retos similares, como la necesidad de garantizar una gestión más sostenible de los recursos pesqueros, la necesidad de crear nuevas oportunidades de desarrollo económico y de empleo, así como la necesidad de integrar más eficazmente al sector pesquero en los procesos de desarrollo local y regional.

El enfoque territorial con respecto al desarrollo que aplica el Eje 4 del FEP brinda a las partes implicadas de las zonas de pesca la oportunidad de concebir y llevar a la práctica respuestas locales a esos retos. Una de las ventajas principales de este enfoque es que logra movilizar a personas y recursos locales, de modo que se da rienda suelta a nuevas ideas, innovaciones y experiencias que enriquecen en grado sumo todo el proceso de desarrollo.

La cooperación ofrece a las zonas de pesca la oportunidad de compartir esas ideas y experiencias, en particular aquéllas que han demostrado ser eficaces, lo cual favorece el aprovechamiento mutuo y la transferencia de buenas prácticas. En algunos casos, esos intercambios pueden llevar también al establecimiento de proyectos conjuntos cuyo fin sea aprovechar las sinergias o la complementariedad.

Por consiguiente, las zonas de pesca pueden beneficiarse de la cooperación de los modos siguientes:

1. Siendo fuente de nuevas ideas y métodos que contribuyan a la aplicación de algunos aspectos de la estrategia de desarrollo local.
2. Ofreciendo la posibilidad de ampliar los proyectos en curso o de establecer nuevos proyectos mediante la puesta en común de competencias y recursos, la apertura de nuevos mercados o la creación de oportunidades de desarrollo comercial.

Otro beneficio menos tangible podría ser la mayor motivación que muchas veces surge cuando las personas y los municipios se dan cuenta de que no están solos a la hora de dar respuesta a los retos a los que se enfrentan. Asimismo, la cooperación favorece el desarrollo de una mayor conciencia de identidad europea común.

Como el enfoque territorial adoptado por el Eje 4 es nuevo para muchos agentes locales y autoridades de gestión, la cooperación podría convertirse en una herramienta muy efectiva para ayudar a crear capacidades y desarrollar un sentido de objetivo común. En algunas partes de la Unión el establecimiento de Grupos de Acción Local de Pesca está siendo más lento de lo que en un principio se preveía, lo cual indica claramente la enorme necesidad de crear capacidades a todos los niveles. En otras partes, los grupos y las autoridades de gestión ya cuentan con mucha experiencia o bien aprovechan las capacidades y estructuras existentes (por ejemplo, a partir de iniciativas como Leader). Los intercambios entre grupos en esas diversas fases pueden ser ventajosos para todas las partes implicadas.

Paradójicamente, la novedad y la falta de experiencia en materia de desarrollo territorial de las zonas de pesca constituyen una gran oportunidad. Como veremos más adelante, el Reglamento del FEP es relativamente abierto en cuanto a la naturaleza de la cooperación entre zonas de pesca y existe un cierto margen de maniobra en los procedimientos de la mayoría de las autoridades de gestión. En ese contexto, es posible aprender de experiencias anteriores y formular recomendaciones y directrices de cooperación que pueden ser una herramienta muy eficaz para responder a los antedichos retos.

### El ámbito de la cooperación en el Eje 4

Vivimos en la denominada sociedad del conocimiento en la que una de las principales fuentes de valor es la identificación de la información relevante y su transformación en medios que puedan utilizarse en contextos distintos. De ello se deriva que uno de los principales valores añadidos de la cooperación entre zonas de pesca contendrá también aspectos intangibles asociados a la transferencia de conocimientos, por lo que no solamente se obtendrán resultados tangibles.

En especial durante las fases iniciales, es de vital importancia que la cooperación ayude a los FLAG a identificar métodos y herramientas relevantes a partir de las experiencias existentes en toda Europa y que apoye su transferencia estructurada y su adaptación a las necesidades de zonas de pesca específicas. Si este aspecto no se promueve adecuadamente, corremos el riesgo de que los grupos pierdan mucho tiempo realizando experimentos aislados y costosos que se limitan a «volver a inventar la rueda».

El vademécum relativo al FEP contiene una recomendación (basada en el anterior programa Leader) a tenor de la cual la cooperación debe «incluir la ejecución de un **proyecto conjunto** y no ser simplemente un intercambio de experiencias». En lo que atañe al Eje 4 es importante esclarecer que dentro de «proyectos conjuntos» puede incluirse una variedad enorme de actividades intangibles de las diferentes etapas del «ciclo» del proyecto. Entre ellas cabría destacar las siguientes:

- › La transferencia estructurada de conocimientos de una zona de pesca a otra y su asimilación y adaptación a las nuevas circunstancias. Esas actividades son especialmente importantes en las primeras fases de un programa y son el objeto de la mayoría de las restantes directrices<sup>1</sup>.
- › Actividades conjuntas en materia de estudios o de investigación y desarrollo.
- › Modelos conjuntos, que podrían estar relacionados con aplicaciones informáticas, con materiales promocionales o con productos y servicios creados localmente.
- › El establecimiento de normas y principios que puedan utilizarse en certificaciones de calidad o bien como propuestas de normas legales o reglamentarias en el ámbito nacional o europeo.
- › La promoción y comercialización conjunta de productos comunes o similares y de otros recursos (por ejemplo, eventos culturales, campañas publicitarias o comercialización territorial conjunta).

Por lo general, es mucho más difícil, aunque no imposible, que las zonas de pesca cooperen en la *creación de productos tangibles*, por ejemplo asumiendo cometidos diferentes en la cadena de suministro de productos concretos. Esta clase de cooperación es habitualmente más fácil cuando existe algún tipo de conexión física o geográfica (por ejemplo, caminos e itinerarios señalizados a lo largo de una costa, un río, una cadena montañosa o una ruta de productos específicos).

<sup>1</sup> Al ampliar de este modo la definición de «proyectos conjuntos», el Eje 4 se pone en línea con otros programas de cooperación como URBACT e Interreg IVB. En lugar de crear una distinción artificial entre intercambio, transferencia y cooperación, lo que se pretende es insistir en que puede haber «proyectos conjuntos» igualmente rigurosos y valiosos en relación con esos tres elementos.



### Los beneficiarios y participantes en los proyectos de cooperación

En el artículo 44.1, h) del Reglamento de base del FEP se establece que el apoyo al desarrollo sostenible de zonas de pesca podrá destinarse a «promover la cooperación interregional y transnacional entre **grupos** en las **zonas de pesca**, principalmente a través del establecimiento de redes y la difusión de buenas prácticas».

Por lo tanto, es evidente que aunque los *participantes* principales en la cooperación pueden ser otros agentes locales, como organizaciones pesqueras, empresas privadas u organizaciones municipales, los *beneficiarios* y *socios* formales de la cooperación deben ser los Grupos de Acción Local de Pesca, que deben decidir en cuanto al proyecto de cooperación y a las organizaciones o los agentes que participarán.

En virtud de lo dispuesto en los apartados 3 y 4 del artículo 43 del Reglamento relativo al FEP las zonas de pesca seleccionadas serán de tamaño limitado y, como normal general, serán más pequeñas que las de nivel NUTS 3<sup>2</sup>. La ayuda debería centrarse de forma prioritaria en zonas con baja densidad de población, con actividades pesqueras en declive o con pequeños municipios dedicados a la pesca. Asimismo, las zonas deberán ser suficientemente coherentes desde un punto de vista geográfico, económico y social.

Por consiguiente, según el Reglamento, el Eje 4 debería apoyar la cooperación entre Grupos de Acción Local de Pesca pertenecientes a esos tipos de zonas de pesca. No obstante, siempre que se demuestre que es beneficioso, *los FLAG financiados por el Eje 4 también pueden cooperar con grupos del «Eje 4 o como los de la iniciativa Leader»<sup>3</sup> en zonas de pesca que cumplan las susodichas condiciones pero que no hayan sido seleccionadas en la práctica para el Eje 4*. En ese caso, este eje sólo financiaría las acciones correspondientes a los grupos y las zonas que realmente hayan sido seleccionadas conforme al Eje 4.

### Los socios de los proyectos de cooperación

Una de las lecciones más importantes aprendidas de la cooperación es que los socios no tienen siempre objetivos idénticos (pese a que éstos deben ser complementarios) ni todos tienen el mismo grado de experiencia. El factor esencial del éxito de la cooperación radica en ser claros en cuanto a lo que cada socio espera aportar y recibir de ella, así como a la experiencia u otros recursos con los que pretende contribuir. La división de funciones en la asociación debe reflejar esta situación, lo cual permite determinar distintos tipos de acuerdos entre los socios:

- › Que suponga una transferencia recíproca entre todos los socios.
- › En el que uno o varios socios con experiencia desempeñen el papel de asesores y transfieran conocimientos a los demás.
- › En el que todos los socios se apoyan entre sí a la hora de identificar determinadas necesidades que son satisfechas a través de fuentes externas a la asociación; por ejemplo, el proyecto conjunto puede ser de investigación o de formación en colaboración con una universidad o un centro de formación.

<sup>2</sup> Véase el sitio web [http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts\\_regions\\_en.html](http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nuts/basicnuts_regions_en.html).

<sup>3</sup> Asociaciones locales público-privadas de amplia base cuyo objeto sea aumentar el potencial a largo plazo de sus zonas locales y que tengan capacidad para definir y aplicar estrategias de desarrollo en esas zonas.



### La cooperación interregional y transnacional

El Reglamento relativo al Fondo Europeo de Pesca establece la normativa aplicable a la cooperación interregional entre grupos del mismo Estado miembro y a la cooperación transnacional entre grupos de dos o más Estados miembros.

El concepto de cooperación interregional se incorporó por vez primera en el programa Leader+ con el fin de prevenir que los grupos adopten medidas de gran alcance pero poco realistas, como por ejemplo constituir asociaciones transnacionales con agentes excesivamente distantes desde un punto de vista geográfico, sin estudiar antes el alcance de la colaboración con agentes de su propia región o país.

La mayor proximidad geográfica y cultural de los grupos implicados en la cooperación interregional crea nuevas posibilidades de añadir valor colectivamente a bienes comunes naturales y culturales, como por ejemplo cadenas de montañas, ríos, costas o productos culturales. Son muchos los ejemplos que pueden citarse de proyectos eficaces que implican la creación de rutas e itinerarios, de centros de interpretación, de eventos y de actividades promocionales asociadas. Una recomendación general para los grupos del Eje 4 sería que considerasen en primer lugar la cooperación interregional y, después, que se basaran en esa experiencia para estudiar el valor añadido potencial de la cooperación transnacional.

Además, la cooperación interregional ofrece la posibilidad de que las autoridades de gestión nacionales o regionales identifiquen algunos bienes estratégicos (por ejemplo, parques naturales, reservas marinas o lagos) o bien áreas temáticas a fin de proporcionar incentivos a grupos para que creen proyectos de cooperación en torno a ellos. Así, en regiones como Aragón, por ejemplo, esta clase de cooperación ha evolucionado transformándose en redes temáticas permanentes en toda Europa (el caso de la Red Europea de Geoparques). Este tipo de planteamiento podría funcionar muy bien en aquellos Grupos de Acción Local de Pesca pertenecientes a una misma cuenca marítima.



## 2. Directrices para una cooperación más eficaz en el Eje 4



### El proceso descentralizado de toma de decisiones

Habitualmente, los proyectos locales financiados con las estrategias de los Grupos de Acción Local de Pesca están sometidos a evaluaciones, entre las que se encuentran el informe de subvencionabilidad o elegibilidad, estudios de viabilidad, obtención de autorizaciones y permisos legales, etc. Por propia definición, los proyectos de cooperación son más complejos en la medida en que implican distintos contextos jurídicos, administrativos y culturales. Si los procedimientos no se racionalizan y coordinan adecuadamente, existe el peligro real de que la carga burocrática de los proyectos de cooperación sea excesiva. Un caso típico sería el de una asociación de cinco grupos en la que cada una de las autoridades de gestión cuenta con normas ligeramente diferentes en materia de subvencionabilidad y con distintos plazos de selección, y en la que cada una de ellas exige la aprobación de las demás antes de adoptar su propia decisión sobre si autorizar o no la financiación.

Por consiguiente, la recomendación principal en cuanto a la cooperación en el marco del Eje 4 es *hacer que sea sencilla y dejar el proceso de toma de decisiones en manos de los grupos, siempre que sea posible*. A continuación se exponen algunas sugerencias a tal efecto:

- › *Presupuestos descentralizados:* siempre que sea posible, el presupuesto de los proyectos de cooperación debe estar administrado por grupos locales, al igual que ocurre con los demás proyectos. De ese modo, los grupos exigirían compromisos firmados a sus socios, en virtud de los cuales se aprobarían los proyectos. Las autoridades de gestión podrían después emitir sus informes de elegibilidad, sin tener que esperar a las decisiones de otras autoridades de gestión.

A tenor del Reglamento sobre el FEP, las propuestas de cooperación de los grupos deben describirse independientemente de las relativas a la estrategia local<sup>4</sup>. Lo ideal sería que las actividades de cooperación (y el presupuesto) estuvieran incluidos en la propuesta global del grupo de un modo que permita distinguirlos claramente del presupuesto de la estrategia de desarrollo local, en lugar de exigir un proceso de aprobación independiente.

- › *Convocatorias abiertas*: siempre que el presupuesto de cooperación sea administrado centralmente por las autoridades de gestión, éstas deben mantener la convocatoria abierta a lo largo del programa y asegurar que las decisiones sobre las propuestas se adopten de acuerdo con los plazos garantizados tras la recepción de las solicitudes. Se recomienda que las autoridades de gestión no exijan compromisos firmados a los otros socios del proyecto de cooperación, sino que concedan su aprobación de manera condicionada a la aprobación de las demás autoridades de gestión.
- › *Centro de intercambio de información*: a través de su colaboración con la Unidad de Apoyo FARNET, las autoridades de gestión deben proporcionar a los grupos de otros países o regiones información sobre los proyectos que están buscando socios, así como sobre sus convocatorias de propuestas. Asimismo, deben proporcionar una copia en inglés de todas las normas adicionales en materia de subvencionabilidad y de procedimientos de cooperación.

### La asistencia técnica para el desarrollo previo de proyectos

Cuando el presupuesto de cooperación en el marco del Eje 4 es asignado a los grupos, es poco probable que las ideas y proyectos sobre la cooperación se hayan desarrollado minuciosamente. En este sentido, puede que sea necesario establecer una fase preparatoria, que deberá financiarse con esta asignación presupuestaria. Las autoridades de gestión también podrán ofrecer apoyo técnico adicional en virtud del Eje prioritario 5.

Cuando el presupuesto de cooperación sea administrado centralmente y se asigne de modo independiente a través de convocatorias de licitación, es probable que los proyectos presentados para la obtención de fondos estén plenamente desarrollados. No obstante, a fin de contribuir a la preparación de esos proyectos, las autoridades de gestión podrán volver a otorgar ayudas específicas del Eje 5 (véase la tabla siguiente sobre el origen presupuestario y los porcentajes de financiación de la cooperación).

### La intensidad de la ayuda

En lo que atañe a la intensidad de la ayuda, se recomienda que las fases preparatorias de la cooperación financiada al amparo de los Ejes 4 ó 5 se trate del mismo modo que cualquier otro proyecto no productivo y se financie en su integridad a través de fuentes públicas (UE, nacional, regional o local).

Cuando la cooperación llegue a la fase de ejecución real, se aplicarán las normas ordinarias sobre intensidad de la ayuda en función del tipo de operación emprendida:

- › Los proyectos de cooperación pueden financiarse íntegramente a partir de fuentes públicas si se trata de proyectos no productivos.
- › Siempre que en un proyecto de cooperación estén implicados el sector privado e inversiones productivas, la intensidad apropiada de la ayuda (inferior al 100%) deberá definirse conforme a la naturaleza del proyecto<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> La ayuda concedida a los grupos en virtud del artículo 43 del Reglamento de base se destinará a lo siguiente: a) aplicar las estrategias de desarrollo local, abarcando todas las medidas excepto la cooperación, y b) aplicar la cooperación interregional y transnacional entre grupos en las zonas de pesca.

<sup>5</sup> Véase el Anexo II del Reglamento (CE) núm. 1198/2006 (<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32006R1198:EN:NOT>) del Consejo de 27 de julio de 2006 relativo al Fondo Europeo de Pesca.

**Tabla 1:** Origen presupuestario y porcentajes de financiación de la cooperación

	Tipo de proyecto	Fase preparatoria del proyecto		Fase principal del proyecto		
		Financiada a partir de	Intensidad de la ayuda	Financiada a partir de	Intensidad de la ayuda	
Presupuesto de cooperación administrado por el FLAG	Transferencia de experiencias	Cooperación del Eje 4 o Eje 5	100%	Cooperación del Eje 4, o Eje 5	100%	
	Más avanzado	Cooperación del Eje 4 o Eje 5	100%	Cooperación del Eje 4, o Eje 4 para aplicación de estrategias	El proyecto no implica al sector privado ni actividades productivas: 100%	El proyecto implica actividades productivas y al sector privado: inferior al 100%
Presupuesto de cooperación administrado centralmente (ámbito regional o nacional)	Transferencia de experiencias	Eje 5	100%	Cooperación del Eje 4, o Eje 5	100%	
	Más avanzado	Eje 5	100%	Cooperación del Eje 4	El proyecto no implica al sector privado ni actividades productivas: 100%	El proyecto implica actividades productivas y al sector privado: inferior al 100%

### 3. Tipos de cooperación previstos conforme al Eje 4

#### Introducción

Aquellos Grupos de Acción Local de Pesca que estén considerando un proyecto de cooperación deben saber que existen varios tipos posibles de cooperación. En la presente guía nos centramos principalmente en los más relevantes para los grupos que se encuentran en una fase inicial de desarrollo:

- › **Visitas de estudio** de una zona de pesca a otra (podrían estar implicadas todas las partes interesadas).
- › Acuerdos de **asesoramiento** entre el personal y los miembros de un grupo con experiencia y grupos menos experimentados.
- › **Trabajos y formación en prácticas**, con participantes procedentes de la zona de un FLAG que son acogidos en otra zona.
- › Acuerdos de **hermanamiento** entre distintos FLAG.
- › **Conferencias o talleres temáticos.**
- › **Proyectos de cooperación más avanzada**, que aquí presentamos de manera sucinta ya que son tratados más detalladamente en otras guías. Estos proyectos implican un compromiso a más largo plazo a fin de agrupar competencias y recursos para la realización de un proyecto común.



Estas áreas potenciales de cooperación se tratan con más detalle en las secciones siguientes. El requisito esencial para que estas actividades perciban ayudas a través de los presupuestos de cooperación es que se basen en los elementos siguientes:

- › Un análisis claro de las necesidades de los socios (la demanda de conocimientos).
- › Una descripción clara de las experiencias y las competencias de los socios (la oferta de conocimientos).
- › Un análisis en el que se muestre que los conocimientos disponibles pueden satisfacer las necesidades identificadas y en el que se determinen las lagunas existentes y el modo en que pueden ser satisfechas por fuentes externas.
- › Un calendario y un programa de trabajo claros, que especifiquen nítidamente quienes son las personas responsables de cada tarea y los resultados previstos de cada acción.
- › Una descripción de las personas que estarán implicadas localmente y de las acciones que puedan llevarse a cabo.



## 3.1 Visitas de estudio



### ¿Qué se entiende por visita de estudio?

En el contexto de los proyectos de cooperación del Eje 4, una visita de estudio es aquella visita hecha por uno o varios representantes de un Grupo de Acción Local de Pesca o de una zona de pesca a una o varias zonas de pesca con el propósito de llevar a cabo actividades concebidas para familiarizar a los visitantes con determinados proyectos e iniciativas de la zona receptora. Generalmente, la visita de estudio se organiza conjuntamente por los FLAG de las zonas de origen y de recepción.

La duración de una visita de estudio puede variar desde uno o dos días hasta una semana o más, dependiendo de la clase de actividades que se vayan a incluir en el programa. No obstante, generalmente las visitas de dos o tres días ofrecen tiempo suficiente para realizar un primer y eficaz intercambio de puntos de vista, sin por ello ser demasiado exigentes en cuanto al tiempo y a los recursos de los visitantes o los receptores.

### ¿Cuál es el propósito de una visita de estudio?

El propósito de una visita de estudio es aprender más acerca de asuntos, proyectos y actividades concretos en la zona receptora por medio de reuniones con las personas implicadas, observando y conociendo los detalles de su trabajo y aprovechando la oportunidad de formular preguntas y discutir las cuestiones directamente.

Algunas de estas visitas tienen objetivos muy específicos, como por ejemplo profundizar en el conocimiento detallado de una tecnología o metodología concreta, o bien conocer el modo en que una problemática común ha sido abordada. Otras visitas son mucho más generales en cuanto a su naturaleza, siendo su objetivo aprender más acerca de las operaciones y actividades del FLAG en varios temas o sectores.

Una visita de estudio debe ir precedida de un intercambio de información entre los FLAG participantes, lo cual contribuye a determinar y confirmar la pertinencia de la visita, a reducir el número de actividades a incluir en el programa de estudio y a informar a las personas implicadas acerca de las diferentes posibilidades y expectativas.

### ¿Quiénes participan en una visita de estudio?

Los participantes son generalmente el personal y los miembros de un FLAG y, en función del propósito de la visita, también podrían ser otros agentes de la zona de pesca correspondiente. Por ejemplo, si el propósito de la visita es aprender más acerca del desarrollo turístico en otra zona de pesca, sería lógica la participación de operadores turísticos locales.



El número de participantes puede variar desde una o dos personas, en el caso de que la visita tenga un propósito muy específico (por ejemplo, para aprender acerca de un proyecto, una tecnología o una metodología concretos), hasta veinte o veinticinco personas. Cuando los grupos sean superiores a esta última cifra, las exigencias en cuanto al coste, a la logística y a la coordinación de la visita pueden llegar a hacerla prohibitiva. En tales casos, podría ser mejor buscar una opción alternativa, como la celebración de un taller o una conferencia temática (véase la página 28).

A la hora de decidir sobre las personas que participarán en una visita de estudio, es importante considerar cuestiones como quiénes pueden contribuir mejor a la visita y sacar un mejor provecho de ella, qué personas entre los miembros del FLAG deben participar y otros aspectos (conocimientos de idiomas, etc.) que deban tenerse en cuenta.

### ¿Cómo se organiza una visita de estudio?

En general, el personal de los Grupos de Acción Local de Pesca respectivos se encargará de organizar y participar en la visita de estudio, por lo que deberá establecerse y mantenerse un diálogo continuo entre las personas correspondientes de cada FLAG. Usualmente la organización de una visita de estudio exige la adopción de los pasos siguientes:

1. El FLAG **identifica una necesidad u oportunidad** que precise una visita de estudio, y a continuación expone brevemente las razones de la visita. Asimismo, se determinan los objetivos específicos y los resultados deseados y se definen las características de la zona ideal de estudio.
2. Con ayuda de la información suministrada por la Red Nacional y la Unidad de Apoyo FARNET, el FLAG establece una **lista de zonas receptoras posibles** acordes con esas características.
3. El FLAG se pone en contacto con las zonas receptoras potenciales y estudia las posibilidades de organizar una visita de estudio.
4. A continuación, el FLAG decide **cuáles de esas zonas, si es que las hay, se consideran adecuadas**. Pese a que la mayoría de las visitas se centra en una zona, puede que sea conveniente visitar más de una zona de pesca de la misma región o del mismo país.

Sin embargo, es de vital importancia tener muy en cuenta el valor añadido de visitar varias zonas. Si no se hiciese así, podría perderse mucho tiempo, dinero y voluntad de colaboración.

5. Una vez que haya(n) sido identificada(s) la(s) zona(s) receptora(s), entre el FLAG visitante y el receptor se suele intercambiar información y se establece **un entendimiento común en cuanto al proyecto**.
6. En función de los resultados, se revisarán (si procede) y se acordarán **los objetivos de la visita**. Asimismo, deberá llegarse a un acuerdo sobre la duración de la visita y el número y las características de los participantes.
7. El FLAG receptor elaborará seguidamente un **proyecto de programa** en el que también podrían incluirse propuestas de actividades culturales y de ocio. Este tipo de actividades contribuye a la experiencia global y además ayuda a evitar los problemas derivados del «cansancio de las reuniones» que suelen surgir durante una visita de estudio. A la hora de convenir el programa, también es importante recordar que el aprendizaje y los intercambios no deben ser todos unidireccionales. Los visitantes deben también efectuar aportaciones, presentar su zona y sus actividades y compartir sus experiencias con el grupo receptor. Siempre que sea pertinente, deberá tenerse en cuenta la necesidad de contar con servicios profesionales de interpretación lingüística (muchas veces se subestiman los problemas relativos a las lenguas, por lo que las ventajas de las visitas de estudio se reducen enormemente si existen barreras en ese sentido).
8. Una vez que se haya acordado el programa, los FLAG, y en particular el Grupo visitante, deberán **determinar el origen de la financiación** (véase más adelante).
9. Cuando la financiación haya sido garantizada, los FLAG participantes deberán acordar el mejor modo de gestionar las **modalidades logísticas**. En general, el FLAG visitante se encarga de organizar los desplazamientos, mientras que el FLAG receptor organiza el alojamiento y el transporte local, y posiblemente una velada de actividades culturales, además de todo lo relativo a la organización de las reuniones y otras citas incluidas en el programa. Ahora bien, no existen normas fijas e inmutables a este respecto, por lo que son posibles otros acuerdos y modalidades.



**Consejo práctico:** con objeto de evitar malentendidos o decepciones, es importante garantizar que los aspectos prácticos de la visita se tomen en consideración adecuadamente. En concreto, debe prestarse atención a:

- › La calidad del alojamiento y de la restauración esperada por los visitantes.
- › Si los participantes desean compartir habitaciones o no.
- › Quién paga la restauración y el alojamiento y cuál es el presupuesto correspondiente.
- › Las necesidades especiales en materia de alimentación o de movilidad.

*En general, es aconsejable que el FLAG receptor visite los hoteles, los restaurantes y los lugares de reunión antes de la visita para asegurar que su calidad sea aceptable.*

## Antes de la visita

Con anterioridad al viaje de estudio, el FLAG visitante debe proporcionar a todos los participantes información sobre los aspectos prácticos de la visita, incluidos los siguientes:

- › Las fechas de salida y las modalidades.
- › La lista completa de participantes.
- › Una copia del proyecto de programa.
- › Información detallada sobre el alojamiento en la zona receptora (datos de la persona de contacto, etc.).
- › La relación de personas que comparten habitación en el hotel (si fuera pertinente).
- › Información sobre la zona local y aspectos culturales que deban conocer.
- › Vestimenta específica que deba llevarse u otras exigencias.

Además, es aconsejable organizar una reunión informativa para todos los participantes, antes de la salida o inmediatamente después de la llegada. Así, se puede ofrecer información de referencia sobre la zona receptora y las organizaciones que van a visitarse, así como brindar a los participantes la oportunidad de conocerse mejor entre sí y enterarse de las actividades y las expectativas de los demás respecto a la visita.

## Durante la visita

Una vez que los visitantes han llegado a la zona receptora, recomendamos que los coordinadores visitantes y receptores se reúnan con el fin de revisar las modificaciones finales del programa y discutir otros asuntos de interés. Esta estrecha relación entre los coordinadores debe mantenerse durante toda la visita (conviene asegurar la programación de reuniones periódicas o de otro tipo de comunicación).

Asimismo es aconsejable que el grupo visitante tenga tiempo libre para que sus miembros se reúnan todos los días al acabar la jornada (podrían hacerlo en su hotel, a última hora de la tarde) con objeto de analizar las actividades llevadas a cabo durante el día, considerar las lecciones aprendidas y solventar los problemas o las cuestiones que puedan haber surgido. También se recomienda celebrar una reunión de síntesis al término de la visita. Ahora bien, si la duración de la visita fuese breve (dos o tres días), esta reunión podría sustituir a los encuentros de última hora de la tarde.

Otros asuntos a tener en cuenta durante la visita podrían ser los siguientes:

- › Entregar un programa actualizado a todos los participantes, en el que también se incluya información sobre las pausas y los horarios de las comidas.
- › Verificar de nuevo si los participantes tienen necesidades específicas en materia de alimentación o algún tipo de alergia, de manera que puedan ser conocidas de antemano por las personas encargadas de los servicios de restauración.

- › Entregar a los participantes tarjetas con sus nombres.
- › Asegurar que se cuenta con tiempo suficiente para los desplazamientos, teniendo en cuenta el tráfico y otras situaciones imprevistas.
- › Entregar a las empresas encargadas del transporte información sobre las rutas para garantizar que saben perfectamente adónde deben ir.

## Después de la visita

Poco después de la visita, los FLAG deben intercambiar comentarios y observaciones e intentar garantizar que existe un seguimiento de los principales asuntos tratados. A tal efecto, cabría destacar lo siguiente:

- › Debe pedirse a los participantes que formulen sus comentarios individuales sobre la visita.
- › Debe estudiarse la posibilidad de emprender actividades de seguimiento o proyectos con el FLAG receptor.
- › Deben difundirse del modo más amplio posible los resultados de la visita y las experiencias adquiridas (en el FLAG, el municipio, la región y el país).
- › Debe publicarse un artículo en la página web del FLAG, en un periódico local o en otros foros.
- › Debe enviarse un mensaje de agradecimiento a los participantes de la zona receptora.

Un mes o dos después de la visita, el FLAG visitante debe también considerar la posibilidad de organizar una reunión con todos los que participaron en la visita con objeto de mantener las relaciones y evaluar los beneficios derivados de ella.

Esta especie de reunión de seguimiento también puede contribuir a reforzar la cooperación en red entre los participantes y además generar ventajas añadidas para la zona en cuestión. Muy a menudo, una visita de estudio reúne a personas que no se conocen bien entre sí (por ejemplo, operadores turísticos de distintos lugares de la zona de un FLAG o gestores de varios FLAG, ya que esto último también es posible) y les ofrece la oportunidad de establecer vínculos en un marco muy informal que a veces puede dar lugar a nuevos proyectos o iniciativas.

## La búsqueda de ayuda financiera

Es posible que la ayuda financiera a la cooperación esté ya asignada en el presupuesto del FLAG. Si así fuera, puede elaborarse una propuesta y presentarse directamente a dicho Grupo. Si el presupuesto de cooperación estuviera administrado centralmente, por ejemplo por la autoridad de gestión regional o nacional, entonces los FLAG implicados deberán presentar la propuesta a dichas entidades.

En este último caso, es importante esclarecer con el órgano correspondiente el tipo de acciones que tienen derecho a percibir ayudas, cuál es el procedimiento de solicitud y cuáles son los criterios para la selección de los proyectos.

## Fuentes adicionales de información práctica:

*Handbook for organisers of study visits for education and vocational training specialists* (en español, «Manual para organizadores de visitas de estudio de especialistas en educación y formación profesional» elaborado por el CEDEFOP) – [http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009\\_handbookEN.pdf](http://studyvisits.cedefop.europa.eu/assets/upload/study/Publication/2009_handbookEN.pdf)

## 3.2 Asesoramiento



### ¿Qué se entiende por asesoramiento?

Por lo general, se entiende por «asesor» aquella persona con experiencia en un campo determinado que ofrece orientación a alguien con menos experiencia o ninguna en ese campo. El valor principal del apoyo brindado por el asesor radica en que posee experiencia práctica en un campo similar al del «asesorado» y, por consiguiente, ambas partes pueden comprenderse más fácilmente (lo que no siempre ocurre, por ejemplo, con expertos o consultores externos).

Se considera asesoramiento el proceso mediante el cual el asesor comparte sus conocimientos y experiencia con el asesorado, para de ese modo potenciar el desarrollo de éste e infundirle confianza y capacidad para asumir una determinada función o responsabilidad. Por lo general, el asesoramiento implica lo siguiente:

- › Un planteamiento reactivo, de forma que el asesor y el asesorado se ocupen de cuestiones o problemas a medida que surgen, en lugar de planificar cada asunto por adelantado.

- › Una relación a largo plazo entre el asesor y el asesorado.
- › Que el asesor oriente al asesorado.
- › Una atención especial al desarrollo global del asesorado, en lugar de centrarse sólo en capacitaciones específicas (por ejemplo, a veces también se discuten cuestiones de índole personal).
- › Que el asesor escuche, ofrezca consejos y haga sugerencias.
- › Una interacción informal y poco estructurada, ya que las reuniones se celebran a medida que el asesorado necesita orientación, por lo que a veces la comunicación telefónica o por correo electrónico sustituye a los encuentros personales.

Es importante subrayar que el propósito del asesor no es reemplazar al asesorado. Un asesor no es un consultor, por lo que no llevará a cabo tareas específicas en nombre del asesorado. Su cometido es sencillamente compartir sus conocimientos y experiencia en cuanto a situaciones análogas o comparables, desarrollar las competencias y capacidades del asesorado, y después hacer que éste utilice su propio juicio y adopte sus propias decisiones. De esa manera, el asesorado consigue la confianza y la capacidad necesarias para trabajar independientemente y considerar al asesor más bien un modelo de conducta, en lugar de una persona de la que depende.

En ciertos ámbitos de desarrollo local, muchos Grupos de Acción Local de la iniciativa Leader y otras agencias de desarrollo local han creado programas de asesoramiento como herramienta de apoyo empresarial, con ánimo de brindar ayuda a propietarios o directivos de nuevas empresas o de empresas en fase de desarrollo. En estos casos, el asesor es generalmente una persona con bastante experiencia empresarial, que la comparte con un propietario o un directivo menos experimentado.

### ¿Cómo puede un asesor ayudar a aplicar el Eje 4?

En el marco del programa Leader, los miembros y el personal con experiencia de un Grupo de Acción Local (LAG, según sus siglas en inglés) han actuado como asesores de homólogos con menos experiencia de otros LAG. Esto ha sido especialmente relevante durante los cambios entre generaciones del programa (de Leader I a Leader II, de Leader II a Leader+, y más recientemente, en la transferencia de Leader a políticas generales) cuando se crean nuevos LAG.

Los nuevos Grupos de Acción Local de Pesca del Eje 4 del FEP pueden igualmente beneficiarse mediante el desarrollo de capacidades de su personal y sus miembros por medio del asesoramiento. Los asesores pueden proceder de otros grupos locales más experimentados o bien de grupos de otras zonas. En ambos casos, este proceso puede ayudar a acelerar el desarrollo de los asesorados y a evitar posibles errores muy costosos que absorberían mucho tiempo.

A continuación indicamos algunos fines en los que las orientaciones de un asesor pueden ser especialmente útiles:

#### **Para los miembros del FLAG:**

- › Ayudar a esclarecer los cometidos y las responsabilidades de los miembros.
- › Potenciar las aportaciones y contribuciones de miembros individuales del FLAG.
- › Delegar eficazmente en subcomités y en empleados o contratistas.
- › Promover el consenso y la eficacia de la toma de decisiones en los FLAG.
- › Resolver conflictos y negociar.
- › Solucionar problemas.
- › Identificar buenas prácticas y dificultades.
- › Contratar y dirigir a un gestor y al personal.
- › Supervisar, evaluar y realizar la planificación estratégica.
- › Consultar a la comunidad o al municipio.

#### **Para el personal del FLAG:**

- › Administrar los fondos públicos, incluida la gestión interna y los procedimientos de publicación de información.
- › Determinar los procedimientos de evaluación de proyectos.
- › Trabajar eficazmente con el Consejo y los subcomités del FLAG.
- › Comunicarse eficazmente con los grupos objetivo.
- › Crear redes eficaces (de ámbito local, regional, nacional y transnacional).
- › Llevar a cabo revisiones internas y procedimientos de evaluación.
- › Administrar los recursos humanos.
- › Solucionar problemas.
- › Desarrollar proyectos.
- › Separar la función relativa al desarrollo de proyectos de la toma de decisiones.
- › Trabajar con la autoridad de gestión.



## ¿Qué debe tenerse en cuenta a la hora de elegir un asesor adecuado?

### Identificar las necesidades

A fin de encontrar el asesor apropiado y aprovechar su tiempo del mejor modo, es importante que el Grupo de Acción Local de Pesca tenga bien claro cuáles son sus necesidades específicas con respecto al asesoramiento, lo cual exige identificar las áreas en las que los miembros o el personal del FLAG tienen dificultades o en las que se perciban debilidades que permitan prever los problemas. Por lo tanto, es aconsejable que la persona designada para llevar a cabo esta evaluación de necesidades esté familiarizada con tales asuntos.

A la hora de realizar la evaluación de necesidades, es importante ser realistas en cuanto a las expectativas. Un asesor no es un consultor y, por consiguiente, no efectuará estudios, evaluaciones exhaustivas ni establecerá procedimientos o metodologías. Sin embargo, un asesor sí será capaz de discutir informalmente asuntos de interés y transmitir las ventajas de su experiencia en situaciones similares.

### Buscar el asesor adecuado

Una vez que el FLAG tenga claras sus necesidades, el paso siguiente es buscar el asesor o los asesores apropiados. En este caso, el objetivo es encontrar alguien que tenga los conocimientos y la experiencia adecuados en las áreas identificadas por el Grupo y que a la vez quiera y pueda comunicarlos y transferirlos. Es posible que las necesidades del FLAG sean muy generales, en cuyo caso el grupo potencial de asesores puede ser grande, o bien pueden ser más específicas, en cuyo caso es preciso efectuar una búsqueda más concreta.

En cualquier caso, resulta útil determinar en primer lugar las características de la persona buscada, entre las que deberán incluirse la experiencia y los conocimientos deseados, así como otras consideraciones relevantes como el dominio de idiomas, sus cualidades de comunicación, el conocimiento o la valoración de la cultura local, etc.

Las redes regionales o nacionales y la Unidad de Apoyo FARNET pueden ayudar a difundir esas características personales (a través de sus sitios web, boletines informativos, etc.) y, gracias a su conocimiento de redes de más alcance, pueden incluso recomendar a personas de contacto relevantes y dispuestas a colaborar.

Pese a que la búsqueda de un asesor está específicamente dirigida a una persona, puede ser útil centrarse en primer lugar en zonas, FLAG, LAG u otras organizaciones concretas que sean conocidas por haberse enfrentado a retos similares en el pasado. De ese modo, la búsqueda podría concentrarse en personas, conjuntos de competencias u organizaciones específicas que se correspondan con las características requeridas.



**Consejo práctico:** como en todas las situaciones en las que las personas trabajan estrechamente, la personalidad es importante. Por ello, es preciso intentar encontrar un asesor cuya personalidad sea compatible con la del asesorado. De ese modo, se creará una relación de confianza y respeto mutuo.

### La planificación de la labor de asesoramiento

Una vez que se haya identificado el asesor pertinente, el paso siguiente consiste en determinar la mejor forma de financiar el proyecto. El establecimiento de un proyecto de cooperación conjunta puede ser una buena vía en ese sentido. La presentación de la propuesta de proyecto dependerá de las exigencias de la correspondiente autoridad (o autoridades) de gestión, pero siempre deberá describirse la labor de asesoramiento e incluir, como mínimo, lo siguiente:

- › Información de referencia sobre el FLAG receptor.
- › Una breve descripción del asesorado (que podrá ser una persona individual o un grupo) y otra de su cometido en la organización.
- › Las necesidades del asesorado y los objetivos del trabajo de asesoramiento.
- › Una descripción del asesor, explicando cómo se ha seleccionado y subrayando su experiencia en relación con las necesidades del asesorado.
- › Las acciones a emprender, incluida su naturaleza, duración, objetivos y los hechos más relevantes del proyecto de cooperación.
- › Los procedimientos de revisión y evaluación.
- › Un desglose de los costes derivados.

### La búsqueda de ayuda financiera

Es posible que la ayuda financiera a la cooperación esté ya asignada en el presupuesto del FLAG. Si así fuera, el proyecto puede presentarse directamente a dicho Grupo para su aprobación. Si el presupuesto de cooperación estuviera administrado de forma centralizada, por ejemplo por la autoridad de gestión regional o nacional, entonces la propuesta de proyecto deberá presentarse a dicha entidad por el FLAG.

En este último caso, es importante que el FLAG esclarezca en primer lugar las clases de acciones que tienen derecho a percibir ayudas, cuál es el procedimiento de solicitud y cuáles son los criterios para la selección de los proyectos.

### Fuentes adicionales de información práctica

*Good practice in mentoring: European guidelines* (en español, «Directrices europeas sobre buenas prácticas en materia de asesoramiento») – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/products/sup/pro-029.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/products/sup/pro-029.pdf)

*The international standards for mentoring programmes in employment (ISMPE)* (en español, «Normas internacionales para programas de asesoramiento en materia de empleo» – <http://www.clutterbuckassociates.co.uk/downloadfile.aspx?ID=136>

## 3.3 Trabajos y formación en prácticas



### ¿Qué se entiende por trabajo o formación en prácticas?

En el marco de los proyectos de cooperación del Eje 4, se entiende por trabajo o formación en prácticas una situación en virtud de la cual una persona de una zona de pesca pasa una temporada adquiriendo nuevos conocimientos o competencias a través de su trabajo y aprendizaje con sus homólogos en otra zona de pesca.

Por lo general, un trabajo en prácticas implica el aprendizaje a través del empleo, ya que al participante se le asigna un puesto temporal adecuado en la organización receptora. En la formación en prácticas normalmente se incluye una combinación de aprendizaje en el puesto de trabajo y de algún tipo de formación o instrucción estructurada en intervalos concretos. Por lo general, la organización de un programa de formación en prácticas es más compleja y puede exigir la colaboración de responsables de formación externos. Por consiguiente, es posible que sea un planteamiento más realista que los FLAG se centren en los trabajos en prácticas, quizá incluyendo algún tipo de instrucción o enseñanza informal.

La duración de un trabajo o formación en prácticas puede variar en función de los objetivos y la situación de los participantes, si bien dadas las exigencias en cuanto a recursos y a tiempo de dedicación del personal de los FLAG, los trabajos o los programas de formación en prácticas de plazo superior a dos o tres meses serán difíciles de ofrecer y, además, probablemente son innecesarios.

### ¿Quién participa en un trabajo o una formación en prácticas?

El trabajo o la formación en prácticas puede dirigirse a un empleado o miembro de un Grupo de Acción Local de Pesca, o a cualquier otra persona implicada de la zona de un FLAG. Si se trata de un empleado o miembro de un FLAG, generalmente el objetivo es crear capacidades en ese mismo Grupo, poniendo énfasis en tareas, responsabilidades o cometidos específicos.

Así, por ejemplo, ello podría suponer que un administrador de un FLAG realizase formación en prácticas en otro FLAG sobre gestión financiera u otras labores administrativas. En otro caso, el enfoque podría ser más general, implicando quizá a un gestor o un jefe de proyectos de un FLAG que realice un trabajo en prácticas con el propósito de aprender acerca de los diferentes aspectos del trabajo de su homólogo en otro FLAG.

Cuando el trabajo o la formación en prácticas sean emprendidos por alguna otra parte interesada de la zona de un FLAG, habitualmente el objetivo es desarrollar la capacidad de esa persona para realizar alguna tarea en la zona de pesca (por ejemplo, en el marco de un proyecto, una empresa local, una organización de voluntariado, etc.), que indirectamente beneficia a la comunidad en general y contribuye de algún modo a la aplicación de la estrategia del FLAG. En este caso, el trabajo o la formación en prácticas pueden formar parte de un proyecto de mayor alcance financiado por el FLAG.

En cualquier trabajo o formación en prácticas es importante garantizar que el participante tenga los conocimientos adecuados de la lengua de trabajo de la organización receptora. Si se prevé la existencia de problemas de idiomas, podría considerarse la posibilidad de buscar una organización receptora alternativa o realizar un programa de aprendizaje lingüístico.

#### **¿Cómo se organiza un trabajo o una formación en prácticas?**

Al igual que ocurre en otros tipos de proyectos de cooperación, el primer paso debe ser determinar las necesidades específicas del participante, identificando claramente las nuevas competencias o experiencia que precisa adquirir, y también decidir si la organización de un trabajo o una formación en prácticas es la mejor manera de actuar. De ese modo, se recopilará información y se facilitará la búsqueda de una organización receptora adecuada. Las redes nacionales y la Unidad de Apoyo FARNET también podrán ayudar en esa búsqueda.

Una vez que se haya identificado una zona u organización receptora apropiada, las partes implicadas deben trabajar conjuntamente para definir el proyecto con más precisión. Este diálogo debe dar como resultado el establecimiento de un acuerdo sobre un programa de trabajo o de formación en prácticas, en el que se incluyan los elementos siguientes:

1. Las características del participante y sus necesidades de formación o aprendizaje.
2. La organización receptora, su experiencia o sus conocimientos en las áreas de interés, así como el personal relevante implicado en el proceso.
3. La persona de la organización receptora que se encargará de supervisar el trabajo o la formación en prácticas, de revisar y evaluar los progresos y de asegurar que el programa se lleva a cabo del modo previsto.

4. La naturaleza del trabajo o de la formación en prácticas. En el caso de un trabajo en prácticas, deberá incluirse una descripción del puesto y especificar cómo ayudará a responder a las necesidades de aprendizaje del participante. En el caso de una formación en prácticas, debe explicarse también el tipo de formación que se impartirá, por quién, los intervalos y su duración.
5. El objetivo específico del trabajo o de la formación en prácticas, los resultados esperados y la certificación que se entregará, en el caso de que esto último sea pertinente.
6. La división de responsabilidades entre las organizaciones participantes (en cuanto a la asignación de los costes, la provisión de equipos, las modalidades de alojamiento y mantenimiento, los seguros, los desplazamientos, etc.).

#### **El intercambio recíproco de trabajos o de formación en prácticas**

En algunos casos es posible que lo más adecuado sea organizar un programa de intercambios, de manera que las dos zonas de pesca participantes acojan recíprocamente a personas para trabajos o formación en prácticas procedentes de la otra zona. Este método tiene la ventaja de asegurar que ambas zonas se beneficien de la cooperación. Además, los trabajos o la formación en prácticas no tienen que realizarse simultáneamente, sino que pueden programarse para momentos distintos. Ahora bien, esta clase de intercambio recíproco no es obligatoria, por lo que siempre que se origine es importante justificarlo y que cada trabajo o formación en prácticas tenga por objeto satisfacer necesidades reales.

#### **La preparación para el trabajo o la formación en prácticas**

Casi siempre el FLAG o la organización de recepción se encargan del alojamiento local y del recibimiento así como del inicio de la formación o el trabajo. La persona a la que va dirigido el trabajo o la formación en prácticas, o bien su FLAG, su organización matriz u otra entidad patrocinadora se encargará, por lo general, de los desplazamientos por avión u otros medios.

Antes de la salida, es aconsejable que la persona a la que va dirigido el trabajo o la formación en prácticas estudie la zona y la organización de recepción y establezca un contacto inicial con ella por teléfono o correo electrónico.

Una vez en la zona receptora, es importante que el supervisor del trabajo o de la formación se haga responsable de garantizar la adecuada acogida de la persona que va a realizar el trabajo o la formación en prácticas y que se respeta el programa de actividades acordado. Ésta es una responsabilidad fundamental de la organización receptora, por lo que debe asumirse con mucho rigor. También es preciso contar con suficientes recursos disponibles, en especial en cuanto al tiempo. No es aceptable que a las personas que realizan el trabajo o la formación en prácticas se les asignen exclusivamente tareas repetitivas o aburridas, ni tampoco labores que no estén asociadas a sus objetivos de aprendizaje.

De manera análoga, la persona que va a realizar el trabajo o la formación en prácticas debe asumir sus responsabilidades con mucho rigor, entre lo cual se incluye la observancia de la normativa de las organizaciones receptoras y patrocinadoras, así como asegurar que se cumplan las obligaciones estipuladas en el acuerdo de trabajo o de formación en prácticas.

Es fundamental proceder al seguimiento y revisión regulares del trabajo o la formación en prácticas para garantizar así el cumplimiento de los objetivos y la rápida resolución de los problemas o las cuestiones que puedan surgir.

Al finalizar el trabajo o la formación en prácticas, la organización receptora y el participante deben elaborar conjuntamente un informe en el que se destaquen los logros, los progresos conseguidos en cuanto a los objetivos de aprendizaje, las cuestiones o problemas surgidos y cómo se resolvieron, y las nuevas necesidades de formación o desarrollo que se hayan identificado.

Por lo general, está previsto que se haga una presentación de este informe a la organización receptora y patrocinadora. Es posible también que exista alguna obligación específica en materia de información como condición de la ayuda o del patrocinio.

#### **La búsqueda de ayuda financiera**

Es posible que la ayuda financiera a la cooperación esté ya asignada en el presupuesto del FLAG. En tal caso, la propuesta de proyecto puede presentarse directamente a dicho Grupo para su aprobación. Si el presupuesto de cooperación estuviera administrado centralmente, por ejemplo por una autoridad de gestión regional o nacional, entonces la propuesta deberá presentarse a dicha entidad por el FLAG.



## 3.4 Hermanamientos

### ¿Qué se entiende por hermanamiento?

Un hermanamiento es un acuerdo en virtud del cual dos Grupos de Acción Local de Pesca del mismo o distintos Estados miembros convienen en establecer una relación a largo plazo con objeto de apoyar una cooperación de más alcance entre sus organizaciones y municipios. Esta relación se formaliza por medio de un acuerdo de hermanamiento firmado por ambas partes.

En el marco del Eje 4, sólo reciben ayuda los acuerdos de hermanamiento formalizados entre gerentes y Consejos de Grupos de Acción Local de Pesca. No obstante, los proyectos de hermanamiento conformes al Eje 4 pueden también dar lugar a otros acuerdos de hermanamiento en las zonas de los FLAG, que podrían recibir ayudas a través de otros programas de financiación.



### ¿Quiénes participan en un proyecto de hermanamiento?

Como los hermanamientos tienen por objeto establecer una relación entre dos FLAG, las personas implicadas más relevantes son los gerentes y los miembros del Consejo de los FLAG. Ahora bien, como el propósito fundamental de los hermanamientos es crear las condiciones para nuevos tipos de cooperación, es posible que otros agentes de las zonas de pesca implicadas tengan también una participación indirecta.

### ¿Cuáles son los principales pasos necesarios para constituir un hermanamiento?

#### 1. Identificar la necesidad u oportunidad

Antes de negociar un acuerdo de hermanamiento, es importante identificar las necesidades u oportunidades que ese convenio pueda encarar. Tales necesidades u oportunidades deben estar asociadas específicamente a la estrategia de desarrollo local del FLAG. Este primer paso debe permitir que el Grupo establezca algunos objetivos preliminares del proyecto de hermanamiento.

## 2. Buscar el socio adecuado

La búsqueda del socio adecuado constituye el paso más importante de todo acuerdo de hermanamiento. Paradójicamente, esto implica buscar un socio que sea similar y a la vez diferente. Similar, en cuanto que ambos FLAG deben tener intereses y preocupaciones comunes o compartidos, y diferente, habida cuenta de que todavía tienen algo nuevo que aprender y compartir entre sí.

Así, un FLAG podría, por ejemplo, buscar un socio procedente de una zona con características similares, pero diferente desde una perspectiva cultural y con un enfoque distinto para hacer frente a los retos o aprovechar las oportunidades.

Con el ánimo de facilitar la búsqueda del socio, los FLAG deben elaborar una breve propuesta en la que podrían incluirse las características de su zona, una descripción de los retos y las oportunidades principales a las que se enfrenta, y sus aspiraciones y objetivos en cuanto al proyecto de hermanamiento. Dicha propuesta podría difundirse a la red general a través de las redes nacionales y de la Unidad de Apoyo FARNET.

Los FLAG que consideren la posibilidad de hermanarse deben ponerse en contacto con representantes de los posibles socios FLAG, discutir sus ideas y expectativas y garantizar que poseen las mismas interpretaciones y aspiraciones antes de formalizar un acuerdo de hermanamiento a largo plazo.

## 3. Definir objetivos comunes

Una vez que se haya determinado el socio del hermanamiento, ambas partes deben trabajar conjuntamente para definir o pulir los objetivos del proyecto de hermanamiento y los tipos de actividades que desean poner en marcha. Esos elementos deben entonces incorporarse al acuerdo de hermanamiento que sería firmado por ambas partes.

Las primeras fases de una relación de hermanamiento deben dedicarse a que los socios se conozcan mejor, a establecer un mayor entendimiento de la cultura y las tradiciones del otro socio y, por lo general, a infundir confianza y amistad. Los proyectos emprendidos durante esta etapa suelen basarse en eventos e intercambios culturales, conferencias y otras acciones de breve duración. A medida que se consolide la relación entre los dos municipios, podrían considerarse otros proyectos más ambiciosos y a largo plazo.

## 4. Crear una estructura de apoyo

Para que el acuerdo de hermanamiento sea un éxito, es fundamental que cada zona asociada cuente con un equipo especializado dedicado a él. La creación de un pequeño y activo equipo o de un comité de hermanamiento en cada zona puede contribuir a mantener los contactos, establecer y revisar los objetivos de hermanamiento, coordinar las acciones de hermanamiento, buscar financiación y asegurar que la comunidad en general esté informada regularmente de las novedades en la materia.

## 5. Planificar a largo plazo

Con objeto de beneficiarse realmente de los hermanamientos, el acuerdo debe ser capaz de resistir el paso del tiempo. Una amistad y una confianza auténticas entre personas y organizaciones sólo pueden establecerse con los años, pero una vez consolidadas brindan la oportunidad de llevar a cabo muchos proyectos e iniciativas que no hubieran sido posibles en una relación a más corto plazo. Por lo tanto, es fundamental que los socios implicados planifiquen a largo plazo y prevean estructuras y planes sostenibles.

## Los hermanamientos como plataforma para otras formas de cooperación

Normalmente, una relación de hermanamiento eficaz creará un contexto común o compartido en el que puedan establecerse otras formas de cooperación. Así, de un acuerdo de hermanamiento pueden surgir intercambios de experiencias, visitas de estudio, trabajos y formación en prácticas, conferencias y eventos conjuntos y proyectos de cooperación más avanzada. De hecho, las posibilidades de que los municipios pasen de efectuar simples intercambios a establecer proyectos de cooperación más avanzada aumentan enormemente gracias a un acuerdo de hermanamiento que cuente con estructuras para apoyar la cooperación en curso.



#### La revisión de la relación

El hermanamiento representa un compromiso a largo plazo y, por lo tanto, es esencial asegurar que el acuerdo correspondiente sea revisado regularmente por los socios a efectos de garantizar su continua pertinencia para los FLAG y los municipios implicados.

#### La búsqueda de ayuda financiera

Es posible que la ayuda financiera a la cooperación esté ya asignada en el presupuesto del FLAG. Si así fuera, el propio FLAG podría elaborar una propuesta y él mismo adoptar la correspondiente decisión. Si el presupuesto de cooperación estuviera administrado centralmente, por ejemplo por una autoridad de gestión regional o nacional, entonces el FLAG deberá presentar la propuesta a dicha entidad.

En este último caso, es importante esclarecer con el órgano correspondiente las clases de acciones que tienen derecho a percibir ayuda, cuál es el procedimiento de solicitud y cuáles son los criterios para la selección de los proyectos.

Aparte del Fondo Europeo de Pesca, existen otras fuentes adicionales de financiación europea para los hermanamientos, entre las que se incluye el Programa de Ciudadanía de la UE 2007-2013 ([http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about\\_citizenship\\_en.php](http://eacea.ec.europa.eu/citizenship/programme/about_citizenship_en.php)), que ofrece apoyo al hermanamiento de municipios de la Unión.

#### Fuentes adicionales de información práctica

*Guía del Consejo de Municipios y Regiones de Europea relativa a los Hermanamientos Europeos – <http://www.twinning.org/en/page/enter-our-universe-of-twinning.html>*

## 3.5 Conferencias o talleres temáticos



### ¿Qué se entiende por conferencia o taller temáticos?

Las zonas de pesca de la Unión Europea se enfrentan a retos similares y muchas veces tienen capacidades potenciales y oportunidades similares. Por lo tanto, es inevitable que surjan temas comunes en las estrategias de desarrollo de los Grupos de Acción Local de Pesca. Algunos de los temas generales que preocupan a la mayoría de las zonas de pesca son los siguientes: la creación de valor añadido para los productos pesqueros, la diversificación de las actividades económicas (por ejemplo, mediante el turismo pesquero o las energías renovables), la protección medioambiental y el desarrollo municipal o comunitario.

Incluso dentro de esos grandes temas generales, es posible también que surjan subtemas más específicos en los que los FLAG tengan intereses comunes. Entre los posibles ejemplos de áreas de interés para muchos FLAG podríamos destacar los siguientes: denominaciones de marca de productos, comercialización

turística, contaminación marítima, energía mareomotriz o creación de oportunidades para los jóvenes o las mujeres en las zonas de pesca.

En este contexto, la organización de una conferencia o taller temático podría constituir un medio eficaz para agrupar a FLAG u otras partes implicadas a fin de compartir ideas y experiencias o bien de beneficiarse de las aportaciones de expertos. Este tipo de cooperación o intercambio de más alcance, en el que participan múltiples agentes de muchas zonas distintas, puede a veces llevar al establecimiento de plataformas o redes y muy a menudo sirve de catalizador para forjar otras clases de cooperación entre los participantes.

### ¿Cuál es el propósito de una conferencia o un taller temáticos?

Las razones principales por las que los FLAG podrían organizar una conferencia o un taller temáticos son las siguientes:

- › Intercambiar experiencias sobre el tema propuesto o sobre lo que se ha hecho en distintas zonas.
- › Identificar buenas o mejores prácticas que puedan servir de inspiración o de guía para acciones a emprender en zonas de pesca.
- › Beneficiarse conjuntamente de las aportaciones de expertos sobre el asunto o la materia de que se trate.
- › Establecer vínculos entre zonas con interés común en un tema o asunto específico.
- › Ofrecer comentarios u orientaciones a los responsables políticos.



## ¿Quiénes participan en las conferencias o los talleres temáticos?

Al igual que ocurre con otros proyectos de cooperación, usualmente el punto de partida es la identificación de una necesidad u oportunidad. Muchas veces, esto surge de discusiones con los agentes locales, pero también puede corresponder al FLAG que lleve la iniciativa en cuanto al desarrollo del proyecto. No obstante, es fundamental la participación de agentes locales clave desde el principio para asegurar que se satisfacen necesidades reales y que existe una auténtica titularidad comunitaria del proyecto, lo cual se vería facilitado por medio de un comité organizador, en el que podrían estar representantes del FLAG y de los grupos o sectores locales que participarían en el taller o la conferencia y se beneficiarían de ellos.

## ¿Cómo se organiza un taller o un evento temático?

Es muy abundante la información disponible sobre cómo organizar talleres o conferencias, por lo que no vamos a repetirla en esta guía. Sin embargo, en lo que atañe a la organización de una conferencia o un taller temáticos en forma de proyecto de cooperación a tenor del Eje 4, existen varios asuntos específicos que merecen especial consideración:

### 1. Fijar el tema y los objetivos

El primer paso a dar a la hora de organizar una conferencia o un taller temático es fijar el tema (y los subtemas) y los objetivos. El tema del evento debe estar directamente relacionado con la necesidad u oportunidad local identificada. Además, debe ser suficientemente concreto a fin de garantizar que se aborden asuntos específicos de interés para el FLAG que promueve la idea, aunque también debe ser lo bastante general para que atraiga a otras zonas de pesca. Si no fuese así, no estaría justificada la celebración de un taller o una conferencia (en cuyo caso es posible que fuese más pertinente otro tipo de proyecto de cooperación).

### 2. Buscar a los socios adecuados

Una vez que se han fijado el tema y los objetivos generales del evento, puede empezar la búsqueda de socios. Como sucede en todos los proyectos de cooperación, el objetivo debe ser buscar socios que tengan un interés común en el tema propuesto, además de competencias y experiencias complementarias que aportar al proyecto. Pese a que no hay un límite máximo en cuanto al número de socios, las dificultades derivadas de gestionar la asociación y de garantizar que el evento sigue centrado en un tema concreto hacen por lo general que no sean deseables asociaciones muy grandes. No debe olvidarse tampoco que es posible invitar a otros FLAG y partes interesadas a asistir al evento sin necesidad de ser socios (en calidad de oradores, expositores o participantes).

La Unidad de Apoyo FARNET y las redes nacionales pueden ayudar a buscar socios, si bien los FLAG deben utilizar adecuadamente las herramientas, las fuentes de información y las oportunidades de cooperación en red para conocer más acerca de otros Grupos y sus zonas. Esto será de gran ayuda en el momento de identificar a los potenciales socios de la cooperación.

### 3. Establecer el programa

Una vez que se han determinado los socios, deberá seguir desarrollándose la propuesta de proyecto. El tema y los objetivos tendrán que volverse a discutir, pero ahora con la participación de todos los socios. A continuación, habrá que elaborar el programa del evento, lo cual requerirá discutir y decidir sobre muchos asuntos, entre los que cabría destacar: la estructura del evento (sesiones restringidas, plenaria, etc.), las cuestiones a tratar, los oradores, los moderadores, los ponentes y los presidentes, así como el lugar, los servicios de restauración y de interpretación y, sobre todo, la fecha del encuentro. Al fijar la fecha es preciso asegurarse de que hay tiempo suficiente para la organización. Los eventos internacionales de esta naturaleza exigen habitualmente unos cuatro meses para su organización.



Tan pronto como se hayan acordado el tema general y la fecha, es conveniente distribuir un anuncio preliminar del evento. De esa forma, se asegurará que los participantes potenciales tengan tiempo suficiente para incluirlo en sus agendas.

Otra cuestión importante a tener en cuenta en esta fase es la lengua oficial del evento. Debe prestarse mucha atención a los conocimientos lingüísticos de los oradores y participantes, por lo que en caso de necesidad habría que proporcionar servicios de interpretación y de traducción de textos.

#### 4. Acordar el presupuesto

Una de las acciones preliminares más importantes es que los socios acuerden el presupuesto. En la medida de lo posible, éste debe basarse en cálculos reales o en estimaciones de precios hechos por los suministradores o proveedores de servicios. Una vez convenido un presupuesto, deben también discutirse y acordarse las contribuciones de cada uno de los socios.

#### 5. Coordinar los aspectos logísticos

La organización de un evento puede ser una labor muy complicada, por lo cual es importante que se definan claramente las responsabilidades y que uno de los socios asuma la función de coordinador, que se encargaría de supervisar la distribución lógica de las tareas y de garantizar que cada una de ellas se ejecute del modo convenido. Las tareas principales serían las siguientes:

- › Buscar un lugar apropiado y ponerse en contacto con los responsables de dicho lugar.
- › Buscar y organizar alojamientos apropiados para los participantes y colaboradores.
- › Promover el evento, incluida la elaboración de los materiales para el taller o la conferencia y la creación de una página o un sitio web.
- › Gestionar las inscripciones y las reservas.
- › Ponerse en contacto y colaborar con los oradores y los expositores.
- › Organizar las visitas a proyectos o a centros de actividad.
- › Gestionar las inscripciones en el lugar de celebración.
- ›

- › Establecer relaciones con los medios de comunicación.
- › Difundir los resultados y las conclusiones.

#### 6. Cooperar en red

Las conferencias y los talleres temáticos ofrecen una oportunidad excelente para colaborar en red, por lo que debe tenerse muy en cuenta al planificar el evento. Es preciso que el programa ofrezca tiempo suficiente para que se produzcan contactos informales entre los participantes (durante los almuerzos y otras pausas, en sesiones abiertas, etc.) y también deben fijarse zonas específicas en el lugar de celebración para organizar reuniones o trabajar en red (zona de exposición o de cooperación en red).

Un método muy común para facilitar el establecimiento de una red de contactos es mediante la organización de una recepción para los participantes la tarde anterior al evento, cuando muchos de ellos acaban de llegar al lugar. En ese caso, sería conveniente animar a los participantes a inscribirse antes de la recepción para así poder llevar visibles las tarjetas con sus nombres.

La disposición de la sala de recepción también es importante (siendo preferible que los invitados estén de pie que sentados, pues así se fomenta la sociabilidad) y la presencia de los organizadores del evento también puede ayudar a facilitar las presentaciones y, por lo general, anima la recepción.

#### 7. Organizar exposiciones en el marco del evento

La organización de una exposición es otro modo eficaz de promover el trabajo en red y también permite a los colaboradores y participantes presentar información adicional sobre proyectos o iniciativas de relevancia para el tema del evento. Además, debería pedirse a los expositores potenciales que ofrezcan información pormenorizada sobre sus proyectos o iniciativas antes de adoptar una decisión sobre la distribución de los espacios.

Por otro lado, habría que verificar con los responsables del lugar de celebración la disponibilidad de paneles y de *stands*, y deberán comunicarse las especificaciones y los criterios correspondientes a los expositores con bastante antelación al evento.

### 8. Organizar visitas a proyectos o a centros de actividad

Un buen modo de mostrar en primicia algunos de los proyectos o de las acciones que se han debatido en el taller o la conferencia es mediante la organización de visitas a proyectos o a centros de actividad. Así, podría mejorarse el conocimiento de los participantes de la zona y los asuntos tratados durante el evento, así como ofrecer una agradable pausa entre discusiones de más calado.

### 9. Establecer relaciones con los medios de comunicación

La celebración de un taller o una conferencia, sobre todo aquéllos con participantes internacionales, puede ofrecer una excelente oportunidad al FLAG receptor para darse mejor a conocer localmente, o incluso regional o nacionalmente. Las relaciones con los medios de comunicación deben establecerse lo antes posible y mantenerse antes, durante y después del evento. También es conveniente preparar comunicados de prensa, fotografías y otros materiales de promoción.



**Consejo práctico:** no olvide informar a la Comisión Europea, a la Unidad de Apoyo FARNET y a su Red Nacional de todos los talleres o conferencias que tenga previsto organizar. De esa manera, se facilitará la promoción del evento y garantizará que los conocimientos y la información generados se distribuyen a toda la red.

### El aprovechamiento de los resultados

Aunque un evento en sí mismo puede resultar muy productivo, las actividades posteriores de seguimiento pueden también contribuir a extender los beneficios, tanto para los participantes como para un público más general. Entre las posibles actividades de seguimiento podrían destacar las siguientes:

- › La publicación de las presentaciones y las conclusiones en el sitio web del evento.
- › La publicación del informe oficial sobre el evento.
- › La celebración de una conferencia de seguimiento en alguna de las otras zonas asociadas (para seguir desarrollando el tema en cuestión o bien sobre un tema diferente pero afín).
- › El establecimiento de una relación más permanente entre los socios del proyecto en forma de red o plataforma, quizá invitando también a nuevos socios.
- › La continuación de los proyectos de cooperación por los socios o por algunos de los participantes en el evento.

### La búsqueda de ayuda financiera

Es posible que la ayuda financiera a la cooperación esté ya asignada en el presupuesto del FLAG. Si así fuera, el propio FLAG podría adoptar la decisión relativa a la financiación. Si el presupuesto de cooperación estuviera administrado centralmente, por ejemplo por la autoridad de gestión regional o nacional, entonces el FLAG deberá presentar la propuesta a dicha entidad.

### Fuentes adicionales de información práctica

*Guide to organising a seminar or conference* (en español, «Guía para organizar un seminario o una conferencia»), publicada por el equipo de comunicaciones del programa LIFE de la Unión Europea (2009) – [http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising\\_sem\\_confer\\_lifepdf.pdf](http://ec.europa.eu/environment/life/toolkit/comtools/resources/documents/organising_sem_confer_lifepdf.pdf)

## 3.6 Proyectos de cooperación avanzada



### ¿Qué se entiende por proyecto de cooperación avanzada?

Muchas veces, las visitas de estudio, el asesoramiento, el trabajo y la formación en prácticas, los hermanamientos y los talleres y conferencias temáticos permiten crear una plataforma para proyectos de cooperación más avanzada. De ese modo, los socios implicados acuerdan ir más allá del simple intercambio de ideas e información e invertir conjuntamente en el desarrollo y la explotación de un producto, una técnica, una herramienta o un servicio.

Al igual que sucede con otras clases de proyectos de cooperación, los socios de proyectos avanzados pueden provenir del mismo país (cooperación interregional) o de diferentes países (cooperación transnacional). No obstante, por lo común hay más oportunidades de cooperación avanzada, y los proyectos son también más fáciles de administrar, cuando las zonas asociadas están próximas entre sí o son muy complementarias en un ámbito específico.

### ¿Quiénes participan en un proyecto de cooperación avanzada?

Los proyectos de cooperación avanzada se llevan a cabo generalmente por el FLAG, pero también pueden incluir la participación de otras personas u organizaciones de la zona de ese Grupo. Asimismo, en los proyectos pueden estar implicados socios de zonas de pesca que no poseen un FLAG, aunque las actividades de esos socios no pueden financiarse por medio del Eje 4. Pese a que los proyectos deben implicar a socios de dos zonas diferentes como mínimo, la experiencia de otros programas nos muestra que en tales proyectos a menudo participan socios de tres o más zonas distintas.

### ¿Qué tipos de acciones pueden tomarse en consideración?

Los proyectos de cooperación avanzada deben ser coherentes con las estrategias de desarrollo local de los FLAG participantes y contribuir a que los socios alcancen los objetivos estratégicos fijados en sus zonas de pesca.

Esos proyectos también deben facilitar que los Grupos de Acción Local de Pesca emprendan acciones o alcancen objetivos que no serían posibles si los Grupos tuvieran que actuar independientemente. Así, podrían permitir el desarrollo de un producto más completo (por ejemplo, una ruta costera para caminantes que atravesase varias zonas de FLAG) o el agrupamiento de recursos humanos o financieros (por ejemplo, para el establecimiento de un centro de transformación o de otros proyectos intensivos en recursos).

En otro caso, podrían ayudar a conseguir un mayor alcance (por ejemplo, para el establecimiento de una iniciativa internacional de comercialización, en la que pudieran estar implicadas zonas de pesca de varios países) o la masa crítica necesaria (por ejemplo, para el

establecimiento de un proyecto internacional de formación o educación). Las posibilidades son muchas, pero lo fundamental es que los proyectos añadan valor y que no detraigan recursos de la aplicación de la estrategia local.

### ¿Cuáles son los pasos a dar?

A continuación se ofrece una relación de los principales pasos necesarios con objeto de establecer un proyecto de cooperación avanzada. No obstante, puede conseguirse información más detallada de cada uno de esos pasos y de otros aspectos de la cooperación avanzada, como la gestión y la ejecución de los proyectos, en las muchas y excelentes guías publicadas por Leader y otros programas de la Unión Europea (véase al final):

7. *Identificar la necesidad u oportunidad:* ¿a qué necesidad u oportunidad específica responde un proyecto de cooperación avanzada, y cuál es el beneficio o el valor añadido que justifica la mayor complejidad de trabajar con socios de otras zonas?
8. *Desarrollar la idea del proyecto:* una vez que la necesidad u oportunidad haya sido identificada, debe desarrollarse la idea del proyecto. Es preciso incluir también una descripción de las aportaciones esperadas del socio o socios potenciales, así como una estimación de los resultados que podrían alcanzarse.
9. *Buscar uno o varios socios adecuados:* la búsqueda de los socios más apropiados tiene una importancia crucial. La Unidad de Apoyo FARNET y las redes nacionales pueden ayudar en dicha labor. La participación en reuniones y conferencias ofrece también una buena oportunidad para contactar con otras personas y encontrar a los socios adecuados.
10. *Responder a la búsqueda de socios:* los FLAG recibirán siempre información o peticiones de otras zonas de pesca en materia de proyectos de cooperación avanzada. Es posible que algunos de estos resulten tentadores, ya que su objeto puede ser interesante o bien la zona resultar atractiva. Ahora bien, hay que tener siempre suma prudencia. Los proyectos de cooperación avanzada implican un riguroso compromiso de tiempo y de recursos. Por regla general, si una propuesta de cooperación no se adecua a los objetivos estratégicos locales ni ofrece suficiente valor añadido, entonces es mejor dejarla pasar.
11. *Preparar la propuesta de cooperación:* una vez que se han identificado los socios y se ha acordado cooperar, el paso siguiente es elaborar la propuesta de cooperación. Durante este proceso, los socios deben ser flexibles con sus ideas y estar dispuestos a escuchar, negociar y comprometerse, ya que en caso contrario no será una auténtica asociación. La propuesta de proyecto deberá, como mínimo, incluir lo siguiente:
  - a. Una presentación de la estructura y organización de la asociación.
  - b. Una descripción de los territorios del socio principal y de los demás socios.
  - c. Los objetivos comunes e individuales.
  - d. Las acciones propuestas (comunes e individuales).
  - e. Las características de la estructura de aplicación (¿se llevará a cabo el proyecto por los socios o se creará una nueva estructura?) y la ubicación de las acciones del proyecto.
  - f. Una explicación de los cometidos específicos de los socios.
  - g. Las proyecciones financieras y las fuentes de financiación.
  - h. El calendario previsto de ejecución de los proyectos.
  - i. Una estrategia en materia de comunicación (con información de los grupos internos y externos a los que va dirigida).
  - j. Los resultados y el valor añadido esperados.
  - k. El régimen de supervisión y de evaluación.
 Por lo general, es preciso celebrar una reunión entre los socios para finalizar esta propuesta, lo cual exige prever algunos costes iniciales por adelantado.
12. *Concluir el acuerdo de cooperación:* la experiencia adquirida a través de la iniciativa Leader pone de relieve la importancia de acordar, desde el inicio del proyecto, la distribución de las responsabilidades entre los socios en materia de dirección, administración, comunicación y finanzas. Esto es especialmente relevante en situaciones en las que no existe una estructura común y en la que la responsabilidad de la ejecución del proyecto se divide entre los socios.



**Consejo práctico:** es de vital importancia que exista una base clara y común de entendimiento en cuanto al establecimiento y a la gestión del proyecto. Las diferencias de lenguas y de culturas pueden plantear dificultades importantes a los proyectos de cooperación. Por lo tanto, es fundamental recurrir a servicios profesionales de interpretación en el caso de diferencias lingüísticas, así como elaborar y distribuir lo antes posible después de todas las reuniones actas detalladas en las que se destaquen las decisiones y se asignen las responsabilidades.

## La búsqueda de ayuda financiera

Es posible que la ayuda financiera a la cooperación esté ya asignada en el presupuesto del FLAG. Si así fuera, el propio FLAG podría adoptar la decisión relativa a la financiación. Si el presupuesto de cooperación estuviera administrado centralmente, por ejemplo por la autoridad de gestión regional o nacional, entonces el FLAG deberá presentar la propuesta a dicha entidad.

A veces los proyectos de cooperación avanzada poseen un componente productivo y, por consiguiente, es posible que se requiera alguna proporción de financiación privada complementaria. El porcentaje de financiación complementaria requerido dependerá de los tipos de acciones a llevar a cabo, de la zona en la que se va a ejecutar el proyecto, de la distribución de los beneficios del proyecto, del presupuesto del FLAG y de otros factores que puedan ser específicos de la zona de este Grupo.

Los promotores de proyectos de cooperación avanzada también pueden estudiar otras fuentes de financiación de la cooperación de la Unión Europea, como por ejemplo el Fondo Social Europeo (FSE), el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Programa de Competitividad e Innovación (PCI), el programa LIFE+ y otros más. Estas iniciativas poseen sus propias prioridades y procedimientos, por lo que deberán estudiarse previamente.

## Fuentes adicionales de información práctica

*Integrated European Cooperation Guide and Toolkit* (en español, «Guía integrada y herramientas de cooperación europea»), publicada por el Punto de Contacto de la Red Europea de Desarrollo Rural (2010) – [http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide\\_home\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/2007-2013/tnc-guide/en/tnc-guide_home_en.cfm)

*Cooperation in LEADER+: the actual benefits for the local areas* (en español, «La cooperación en LEADER+: los beneficios reales para las zonas locales»), publicada por el Punto de Contacto de LEADER+ (2007) – [http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet\\_cooperation.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/duguet_cooperation.pdf)

*Practical Guide: How to setup and implement your project for territorial cooperation* (en español, «Guía práctica sobre cómo establecer y aplicar su proyecto de cooperación territorial»), publicada por la Unidad Nacional de Red francesa de Leader+ – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/cooperation/territorial-cooperation.pdf>

*Transnational Cooperation between Rural Areas: A methodological guide* (en español, «La cooperación transnacional entre zonas rurales: una guía metodológica»), publicada por el Observatorio Europeo de LEADER II/AEIDL – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/coop/coop1.pdf>

*Transnational cooperation under Leader II: Lessons from the past, tools for the future* (en español, «La cooperación transnacional a tenor de LEADER II: lecciones aprendidas del pasado y herramientas para el futuro»), publicada por el Observatorio Europeo de LEADER II/AEIDL (2001) – <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-en/biblio/cooperation/cooperation.pdf>

*Territorial Cooperation Project Management Handbook* (en español, «Manual de gestión de proyectos de cooperación territorial»), publicado por INTERACT (2007) – [http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project\\_Management\\_Guidance/Territorial\\_Cooperation\\_Project\\_Management\\_Handbook\\_INTERACT.pdf](http://www.northernperiphery.eu/files/archive/Downloads/Project_Management_Guidance/Territorial_Cooperation_Project_Management_Handbook_INTERACT.pdf)

*The EQUAL Guide on Transnationality* (en español, «La guía de EQUAL en materia de transnacionalidad»), publicada por la Comisión Europea (2001) – [http://ec.europa.eu/employment\\_social/equal/data/document/transnatguide\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/transnatguide_en.pdf)





### **FARNET Support Unit**

Rue Saint Laurent 36-38 – B-1000 Bruxelles

T +32 2 613 26 50 – F +32 2 613 26 59

info@farnet.eu – www.farnet.eu