



Mejorar la comunicación a lo largo de la cadena de aplicación del CLLD

Índice

¿Qué significa «comunicar» y por qué es tan importante que lo hagamos mejor en LEADER?	2
Planificación	2
Objetivos	3
¿Qué tenemos que comunicar y a quién?.....	3
¿Cuándo y cómo debemos comunicar?	4
¿Cómo sabremos si nuestra comunicación ha tenido éxito?.....	5

Esta sección del kit de herramientas está dirigida tanto a las autoridades de gestión como a los GAL.

¿Qué significa «comunicar» y por qué es tan importante que lo hagamos mejor en LEADER?

«Comunicar» viene del verbo latino *communicare*, que significa «compartir»; se trata, por tanto, de un proceso activo. Este proceso de compartir entre los actores ocupa una posición central dentro de LEADER, y también de los vínculos que dicho enfoque intenta forjar y aprovechar. La comunicación eficaz de LEADER va mucho más allá de una mera transferencia de información. Las partes interesadas y los actores participantes necesitan compartir información, conocimientos, experiencias, objetivos, tareas y recursos, y saber quién es responsable de qué.

Son muchas las personas, comunidades y organizaciones con las que todos necesitamos «compartir» de diferentes maneras y en distintas actividades, si de verdad queremos que LEADER aporte su potencial ahora y en el futuro. Aunque se trata de un concepto bien asumido por las personas que participan en LEADER, estas mismas mencionan también con frecuencia la comunicación interna dentro de la cadena de aplicación como un ámbito donde realmente hace falta aportar mejoras.

Pero la comunicación interna no es el único aspecto que LEADER debe preocuparse por mejorar, la comunicación externa reviste también una importancia vital. Y es que, si no nos comunicamos bien con la comunidad rural, ¿cómo vamos a orientar nuestras estrategias, generar proyectos, aumentar el compromiso y reforzar la participación? Comunicarse bien con la comunidad general resulta igualmente esencial para que LEADER sea realmente valorado y se pueda ampliar su enfoque, así como para proporcionar recursos y obtener el apoyo público y político necesarios.

Planificación

Si vamos todos a comunicar de una manera más eficaz, entonces el primer paso esencial para mejorar la comunicación es reconocer las necesidades de mejora y planificar en consecuencia. A la hora de planificar la comunicación de LEADER, los diferentes actores del sistema de aplicación tienen que comprender el marco político y de aplicación, y cómo encajan ellos ahí, qué necesitan comunicar en dicho marco y cuáles son las prioridades de mejora. En esta planificación se incluye tanto la comunicación interna dentro de las estructuras de gobernanza multinivel y de aplicación, como la comunicación externa con otras partes interesadas. He aquí los principales asuntos a tener en cuenta a la hora de desarrollar estos planes:

- ¿Qué estamos intentando conseguir a través de la comunicación, y cuáles son los objetivos?
- ¿Qué es lo que necesitamos comunicar?
- ¿A quién debemos comunicarlo?
- ¿Cuándo se debe comunicar?
- ¿Cómo se debe comunicar, por ejemplo, basándose en los logros cosechados por nuestras actividades, por medio de iniciativas de animación, etc.?
- ¿Cómo sabremos si la comunicación ha sido eficaz?

Sobre la base de este análisis podremos después planificar con mayor eficacia las mejoras necesarias para reforzar el proceso LEADER.

Objetivos

La Comisión Europea, las autoridades de gestión, los organismos pagadores y los GAL necesitan todos evaluar sus necesidades de comunicación, fijarse unos objetivos claros y planificar en consecuencia. Es posible que en LEADER haya objetivos complejos en lo que se refiere a la información a comunicar, pero también respecto al propio proceso de comunicación dentro del sistema. Que haya una buena comunicación entre la Comisión Europea, las autoridades de gestión, los organismos pagadores, las asociaciones de GAL y los beneficiarios —y, a su vez, dentro de cada una de estas organizaciones—, resulta esencial para desarrollar y mantener los vínculos y la confianza mutua de la que tanto depende el valor añadido de LEADER. Si las diferentes partes del sistema de aplicación no comparten un conocimiento común, ¿cómo podremos saber con seguridad quién es responsable de qué? ¿Cómo nos aseguraremos de estar actuando correctamente y reduciendo los retrasos o los esfuerzos inútiles?

El sistema de aplicación es solo una parte de la ecuación: ¿qué otros aspectos necesitamos entonces plantearnos a la hora de planificar nuestra comunicación? He aquí algunas cuestiones a tener en cuenta —toca al lector reflexionar sobre las respuestas—:

- ¿Cómo se pueden desarrollar estrategias locales relevantes e implicar a los actores locales si los GAL no realizan actividades de animación y comunicación con la población local para identificar sus necesidades y oportunidades?
- ¿Cómo sabremos si las estrategias están funcionando si no preguntamos y escuchamos?
- Si los GAL no comparten, ¿cómo es posible el intercambio y el aprendizaje mutuos?, ¿cómo se pueden construir redes y consolidar todo lo aprendido?
- Finalmente, si LEADER en su conjunto no comunica a una escala más amplia sus logros, ¿cómo vamos a justificar los recursos y el compromiso necesarios?

Reflexione cuidadosamente sobre sus objetivos y el papel que la comunicación desempeña respecto a ellos: ¿qué es lo que desea compartir y por qué? Base su plan en las respuestas a dichas preguntas.

¿Qué tenemos que comunicar y a quién?

Entre los principales actores que participarán en las actividades de comunicación de LEADER cabe citar a la Comisión Europea, las autoridades de gestión (bien a título individual o a través de un grupo de orientación del CLLD), los organismos pagadores en el ámbito rural, las redes rurales nacionales, otros GAL (FEADER, FEMP, etc.), miembros de GAL, otras organizaciones de actores rurales, comunidades rurales y el público general. Todos estos actores tienen sus propias y diferentes necesidades de comunicación dentro de las estructuras de aplicación y gobernanza de LEADER. Lo que necesitamos comunicar vendrá definido en gran medida por nuestro lugar y papel dentro del sistema LEADER; tenemos que pensar en dar y recibir, en quién será el receptor de nuestra comunicación y en nuestros objetivos. Cuando reflexione sobre qué es lo que necesita ser comunicado, tenga en cuenta cuidadosamente su público destinatario, quiénes son y qué es lo que necesitan saber: ¿se trata de aportarles información, instrucciones u orientaciones, o realmente necesita implicarlos en una comunicación bidireccional que permita recabar también sus opiniones? Todo ello influirá sobre la modalidad y el calendario de comunicación.

He aquí algunos de los temas principales sobre los que es probable que necesitemos comunicar:

- Procedimientos y orientaciones para que los GAL elaboren sus EDL.
- Procedimientos y orientaciones para el funcionamiento de los GAL.
- El GAL y su estrategia de desarrollo local.
- Datos y métodos de contacto, y procedimientos para comunicar y obtener respuestas o comentarios.
- Solicitudes y procedimientos para las convocatorias de proyectos.

- Criterios de selección, procedimientos y decisiones.
- Proyectos, actividades y beneficiarios apoyados.
- Seguimiento, elaboración de informes y evaluación.
- Oportunidades de cooperación.
- Otras fuentes de apoyo.

Un enfoque común para mejorar la comunicación dentro del sistema de aplicación es organizar reuniones periódicas en las que los gerentes de GAL, las autoridades de gestión y los organismos pagadores puedan debatir y compartir sus experiencias y procedimientos para conocerse mejor entre sí y conocer también sus diferentes funciones. Mejorar de esta manera el conocimiento mutuo contribuirá, a su vez, a mejorar la estrategia de comunicación.

En el ámbito de la comunicación, suele ser cierto el viejo adagio de «menos es más». Reflexione sobre el verdadero valor de lo que está usted comunicando al usuario final. Con las nuevas tecnologías tenemos una enorme capacidad de generar más tráfico, pero debemos analizar si ello facilita en realidad el proceso de «intercambio».

Lejos de mejorar las cosas, aumentar la comunicación puede obstaculizarla o abocar a malentendidos al oscurecer el mensaje central o su pertinencia directa para los destinatarios correctos. Sea, por tanto, cuidadoso, reflexione, escoja bien a su público destinatario y no envíe mensajes o información que la gente no necesite. ¿Ha contactado con las personas que realmente necesitan conocer la información en cuestión? Evite enviar correos electrónicos con copia a todos sus contactos, ya que tanto tráfico puede ser contraproducente. Asegúrese de que su comunicación sea relevante para las personas que reciban el mensaje.

¿Cuándo y cómo debemos comunicar?

Comprender bien cuáles son las diferentes necesidades de comunicación, qué es lo que se necesita compartir y con quién, son todos elementos clave del proceso de planificación, pero si queremos que la comunicación sea eficaz, resulta igualmente importante saber cuándo y cómo comunicar. Las necesidades que fundamentan los objetivos de su comunicación, qué comunicar y a quién, determinarán en muchos aspectos su enfoque, por lo que necesitará conocer bien dichas necesidades a la hora de planificar cuándo y cómo satisfacerlas.

Tendrá que comunicarse con diferentes personas en diferentes momentos a lo largo del ciclo de programación y aplicación de LEADER. Como los requisitos de comunicación son muy distintos en las diferentes etapas, saber bien quién es el destinatario de la información, qué hay que comunicarle y cuándo, es quizá la consideración más importante a tener en cuenta al diseñar el plan operativo. Es útil pensar, por tanto, en cuáles podrían ser las necesidades a lo largo de las sucesivas etapas:

- Se necesita planificar la comunicación de la AG a los GAL potenciales a la hora de poner en marcha la ayuda preparatoria, para que ello pueda ocurrir en una fase temprana del proceso, y para que los GAL potenciales puedan contactar con las personas adecuadas e implicarlas en el proceso.
- Poner en marcha el trabajo para preparar la estrategia de desarrollo local requerirá comunicarse con socios y organizaciones de partes interesadas. Llevar a cabo esta tarea relacionada con la EDL implicará necesariamente realizar consultas con grupos o con individuos. Le corresponderá a usted decidir cuándo y con qué frecuencia realizará consultas durante este proceso, cómo las dará a conocer y cuánto tiempo será necesario para que la gente pueda participar.
- Cómo comunicará los pasos siguientes: por ejemplo, una vez aprobada la EDL deberá implicar a las personas relevantes en su ejecución, dar publicidad a su lanzamiento, etc.

- En lo que se refiere a la ejecución, ¿cuándo va a comunicar la información sobre las solicitudes, las directrices y las normas, los procedimientos y los criterios, así como las disposiciones relativas a las solicitudes de pago y a los pagos en sí?

Una de las consideraciones más importantes relacionadas con el calendario sobre la que conviene reflexionar es si el tiempo concedido va a ser efectivamente suficiente, si los destinatarios inmediatos tendrán que comunicarse con otras personas, si se necesita una respuesta o una interacción, y cuánto tiempo va a llevar la misma. El envío de un mensaje no implica necesariamente que se haya producido la comunicación: en primer lugar, el mensaje tendrá que ser recibido, luego procesado y quizá contestado, por lo que deberá dar un margen de tiempo para todo ello. La manera de comunicar también tiene un efecto directo sobre el calendario y el tiempo requeridos para una comunicación eficaz, y viceversa.

Existen tantos medios de comunicación hoy en día, que a la hora de planificar cómo comunicar de una manera eficaz tendrá que reflexionar cuidadosamente sobre qué información va a compartir y con quién. Piense en cómo puede llevar a cabo esto de una manera útil y apropiada, y asegúrese de que la información sea fácilmente comprensible y utilizable. El contenido de la comunicación tendrá también un efecto directo sobre el método más apropiado a utilizar. Recorra a las herramientas más adecuadas para la tarea y para las personas destinatarias, use el lenguaje apropiado si desea ser comprendido por los receptores, simplifique al máximo y piense en cómo se reciben los mensajes y qué tipo de respuesta obtienen. Por ejemplo, si un GAL desea comunicar la eficacia del método de trabajo LEADER a una autoridad de gestión o a un organismo pagador, no se limite a contárselo: ¿por qué no se lo muestra directamente organizando una visita sobre el terreno para que puedan verlo con sus propios ojos?

Los sitios web, Twitter y Facebook son todas herramientas útiles, pero cada una dentro de su contexto: así, por ejemplo, el correo electrónico no es una herramienta adecuada para actualizar las directrices, mientras que los SMS son buenos para alertar a un grupo específico de usuarios, y los tuits son útiles para estimular el debate dentro de un grupo, aunque no dé por sentado que este último método sea accesible a todo el mundo. ¿Cómo encajan todas estas herramientas entre sí? Podría, por ejemplo, utilizar los SMS para poner al día a los solicitantes registrados sobre un cambio en las directrices que haya sido publicado en el sitio web. Como LEADER suele ser relativamente poco conocido, mejorar su difusión constituye una prioridad común. Si desea comunicar LEADER al público general, los eventos o las exposiciones itinerantes que presenten experiencias de éxito constituyen un modo eficaz de comunicar y sensibilizar sobre los beneficios que aporta LEADER.

Los GAL suelen actuar en solitario y se conectan escasamente en red con otros, y en particular con otros actores rurales nacionales. Por tanto, no pueden comunicar bien sus logros a la comunidad en general, y, por ende, no consiguen generar credibilidad y confianza con respecto a su capacidad para lograr resultados. Las redes nacionales de GAL en las que se comparten y se comunican las mejores prácticas de una manera más amplia, constituyen un canal adecuado para demostrar mejor los beneficios de LEADER y generar compromisos futuros.

Lo más importante aquí es asegurarse de que las personas conozcan cuáles son los métodos y canales de comunicación, y cómo se compartirá la información. Evite, por tanto, dar cosas por sentado, y trate de ser específico.

¿Cómo sabremos si nuestra comunicación ha tenido éxito?

Una comunicación eficaz deberá generar y mantener el efecto deseado, y tener la posibilidad, además, de incrementar el efecto del mensaje. Una comunicación eficaz cumple, por tanto, con los propósitos para los que fue planificada o diseñada. He aquí algunos de ellos: provocar un cambio, generar una

acción, crear conocimiento, informar o consultar. Cuando no consigamos los efectos deseados, tendremos que comprender las causas para descubrir en qué ha sido ineficaz la comunicación y ponerle remedio. Para ello es importante comprobar que los mensajes, incluida cualquier respuesta a los mismos, hayan sido recibidos y comprendidos.

Ejemplos del período 2007-2013

- [Comunicación entre diferentes actores en Hungría](#) (Anna Parizán, autoridad de gestión húngara)
- [Comunicación a lo largo de la cadena de aplicación en Irlanda](#) (Deirdre Kelly, autoridad de gestión, y Ryan Howard, GAL)
- [La importancia que para el éxito de una EDL tiene mantener un diálogo constante entre los grupos LEADER y las autoridades encargadas de la financiación](#) (Marjorie Deroi, autoridad de gestión francesa)

Lecciones y aplicaciones prácticas del período de programación 2014-2020

- [Ejemplos prácticos de innovación y simplificación en la cadena de aplicación de LEADER](#) (este documento presenta ejemplos de **mejora de la comunicación** en la cadena de aplicación de LEADER en Dinamarca, Finlandia, Países Bajos y Escocia [Reino Unido])