



European Network for
Rural Development

REVISTA RURAL DE LA UE

N.º 29

LOGROS DE LEADER

Red Europea de Desarrollo Rural

La Red Europea de Desarrollo Rural (REDR) es el eje que conecta a las partes interesadas en el desarrollo rural de toda la Unión Europea (UE). La REDR contribuye a la ejecución efectiva de los Programas de Desarrollo Rural (PDR) de los Estados miembros a través del desarrollo e intercambio de conocimientos, así como de la facilitación del intercambio de información y de la cooperación en toda la Europa rural.

Cada Estado miembro ha creado su propia red rural nacional (RRN) en la que se integran las organizaciones y administraciones que participan en el desarrollo rural. A escala de la UE, la REDR respalda la interconexión de estas Redes Rurales Nacionales (RRN), administraciones nacionales y organizaciones europeas.

Para más información, visite el sitio web de la REDR (https://enrd.ec.europa.eu/home-page_es)

***Europe Direct es un servicio que le ayudará a encontrar respuestas
a sus preguntas sobre la Unión Europea.***

**Número de teléfono gratuito (*):
00 800 6 7 8 9 10 11**

(*) Tanto la información como la mayoría de las llamadas (excepto desde algunos operadores, cabinas u hoteles) son gratuitas.

Directora editorial: Neda SKAKELJA, Jefa de Unidad, EC Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural

Directora: Elena Di Federico, directora de publicaciones. Punto de Contacto de REDR.

El texto manuscrito se ultimó en febrero de 2020. El texto en inglés es la versión original.

Más información sobre la Unión Europea disponible en internet (<https://ec.europa.eu>)

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones de la Unión Europea, 2020

Print ISSN 1831-5305 KF-AJ-19-002-ES-C

PDF ISSN 1831-5364 KF-AJ-19-002-ES-N

© Unión Europea, 2020

Se autoriza la reutilización a condición de que se mencione la fuente.

La información y las opiniones expuestas en esta publicación pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Comisión Europea. La Comisión no garantiza la exactitud de los datos incluidos y tampoco se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en esta publicación.



Puede solicitar un ejemplar en papel gratuito en el sitio web de Publicaciones de la UE: <https://publications.europa.eu/es>

Agradecimientos

Principales colaboradores: Siobhan Dillon, John Grieve, Susan Grieve, Peter Toth.

Maquetación: Alexandre Mitraros, Benoit Goossens (Tipik)

Foto de cubierta © Pexels



© European Union, 2013

Introducción	2
1. El enfoque ascendente	4
2. El enfoque territorial	9
3. Asociaciones locales	14
4. Estrategia de desarrollo local integrada y multisectorial	19
5. Creación de redes	24
6. Innovación	29
7. Cooperación	35



Introducción

LOS SIETE PRINCIPIOS LEADER EN UN MUNDO CAMBIANTE

Leader es una de las iniciativas a escala europea más antiguas, exitosas y populares. En su origen, era la única iniciativa en la que las comunidades locales desempeñaban un papel central tanto en el diseño de las estrategias para el desarrollo de sus zonas como en la selección de los proyectos por ejecutar, en la actualidad se aplica de modo más amplio, más allá de las zonas rurales.

El método Leader nació hace unos treinta años en forma de doscientos diecisiete grupos de acción local (GAL) pioneros. En la actualidad, lo aplica una impresionante red de casi 2 800 GAL, cada uno de los cuales cuenta con cientos de ciudadanos activos; en conjunto, representan el 61 % de la población rural de la UE. En tanto que desarrollo local participativo (DLP), el método Leader ha sido adoptado por otros tres fondos de la UE (los fondos de los ámbitos regional, social y marítimo) y adaptado para abarcar ciudades, zonas costeras y cuestiones sociales clave. Fuera de la Unión Europea, poblaciones locales que van desde los Balcanes Occidentales, hasta Turquía, Georgia, África, América Latina y China han probado el método Leader.

Son pocas las medidas a escala de la UE capaces de obtener el grado de alcance estratégico y participación voluntaria de las comunidades que logra Leader. La continua aplicabilidad y adaptabilidad del método ponen de manifiesto un enorme potencial para implicar precisamente a aquellas personas que con frecuencia se sienten más excluidas de las tendencias mundiales y europeas.

Existen muchas razones que explican el éxito y la resiliencia de Leader a lo largo del tiempo. Una de las más importantes es que es mucho más que una serie aleatoria de proyectos locales inspiradores. El enfoque Leader depende de la aplicación integrada de sus «siete principios», que produce resultados reales para la población local y a través de esta. Esto hace que Leader se defina como una metodología activa, y no como un simple programa de financiación.

La correcta aplicación de los siete principios permite que el método Leader alcance todo su potencial. De hecho, una de las principales recomendaciones del Seminario de la REDR de 2018 sobre Leader fue: «Distinguir las reglas de Leader de la corriente general: diseñar un sistema que permita la aplicación del método Leader» ⁽¹⁾.

La presente Revista rural de la UE analiza la interpretación que actualmente hacen de los principios Leader aquellas personas que han participado muy activamente en la aplicación de Leader en las comunidades rurales de toda Europa.

Los puntos de vista de los autores proporcionan información sobre el funcionamiento práctico de los principios y la forma en que producen resultados y garantizan un rendimiento constante a lo largo del tiempo. Y lo que es más importante, los siguientes siete artículos muestran cómo los principios pueden adaptarse para hacer frente a los desafíos y las oportunidades que van apareciendo y a los que se enfrentan las zonas rurales, y que se derivan, entre otros aspectos, del cambio climático y otros problemas medioambientales, la migración y los límites y las interrelaciones cambiantes entre las zonas rurales y urbanas locales.

Los tres primeros artículos (páginas 4 a 18) se ocupan del **enfoque ascendente**, el **enfoque territorial local** y el **enfoque de asociación**. Quizá el lector se sienta impresionado por la pasión y el entusiasmo con que se describen estos tres principios. Se les denomina principios «preciados» que inspiran la «imaginación» y la acción conjunta de las comunidades rurales. Se han consolidado porque empoderan a los lugareños

⁽¹⁾ Recomendaciones del Seminario de la REDR celebrado en Rust, Austria, 15-17 de octubre de 2018 (https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-seminar-leader-acting-locally-changing-world_es).



y los reconocen como los «mejores expertos para el desarrollo de su propia localidad», las comunidades locales o las zonas con las que se identifican. Los principios ofrecen orientación sobre «la forma de» proceder, en lugar de definir con precisión «lo que hay que hacer». Las comunidades locales pueden atreverse a ser diferentes: no hay garantía de éxito, pero puede lograrse un cambio fundamental. Los GAL pueden actuar como grupos de reflexión locales, que desarrollan y renuevan constantemente sus asociaciones, los vínculos con otros territorios y los métodos para implicar a la población local.

El artículo sobre el **enfoque integrado** (página 19) muestra cómo Leader puede concentrarse en determinados grupos destinatarios, como los jóvenes o los migrantes, y establecer vínculos tanto dentro de las cadenas de valor como entre ellas, así como entre otros fondos y programas. Leader actúa como un catalizador para crear las condiciones necesarias para inversiones a mayor escala, incluso procedentes de otras fuentes, si fuera necesario, así como para responder a iniciativas comunitarias de menor escala que aborden desafíos locales específicos (como en el caso de los pueblos inteligentes).

Gracias a la **creación de redes** (página 24), las ideas que se han probado con éxito en un lugar se multiplican, primero a través de redes de agentes locales de la misma comunidad, a continuación en otras zonas rurales, luego en el ámbito nacional y, por último, en toda Europa e incluso más allá de sus fronteras. No obstante, en el fondo, la creación de redes sigue siendo ante todo cuestión de conexiones humanas.

La **innovación** (página 29) es la «marca» de Leader. En el contexto de Leader, significa pensar con creatividad y de forma diferente para encontrar soluciones prácticas a los desafíos del día a día. El cambio, y marcar la diferencia, no tiene por qué ser complejo: la innovación en el marco de Leader puede ser evolutiva o progresiva.

Por último, el principio Leader de **cooperación** (página 35) es un «soplo de aire fresco». Los socios cooperan y se conectan entre sí en la zona de cada GAL, entre zonas GAL y a través de

las fronteras. Trabajar juntos para incluir a la población local en estos distintos niveles aporta nuevas perspectivas que tienden un puente entre las preocupaciones locales y las cuestiones y tendencias internacionales más amplias como el cambio climático o el creciente interés en el cotrabajo a distancia, el turismo y la comida lentos (*slow*) y sostenibles y la necesidad de aprovechar el potencial de los jóvenes.

El punto de contacto de la REDR

RECURSOS LEADER ÚTILES DE LA REDR

El kit de herramientas Leader está dirigido a todos los actores que aplican el enfoque Leader o el DLP en el marco de otros fondos de la UE. Es tanto una guía para principiantes como una fuente de referencia y una lista de comprobación para aquellos que tengan un nivel más avanzado.

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit_es

El sitio web de Cooperación Leader ofrece orientación útil e información detallada sobre la admisibilidad y otras normas relacionadas con la cooperación transnacional, así como herramientas para los proyectos de cooperación transnacional.

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_es

La base de datos de los GAL de la REDR permite que estos se pongan en contacto, se conecten y cooperen entre sí.

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_es



© LAG Tygiel Doliny Bugu

1. El enfoque ascendente

El espíritu de Leader consiste en considerar que los vecinos son los mejores expertos para el desarrollo de su propia localidad. Comparten una identidad territorial y un sentimiento de pertenencia que les lleva a unirse y contribuir a su comunidad. Esta conexión constituye la base más sólida de un enfoque ascendente. Leader trata de «lo que hacen» las comunidades, no de «lo que se les hace».

EL PODER DE LO LOCAL

CONOCERSE Y RELACIONARSE

EL PODER DE LOS PROCESOS COLECTIVOS

CONSTRUIR EL FUTURO DESDE LA BASE

POR JULIËTTE HUIS IN 'T VELD – VAN DE RIET

Juliëtte es una asesora independiente y «conectora» del desarrollo rural. Lleva más de diez años colaborando con Leader, primero como miembro de un GAL y, desde 2015, como directora del GAL Leader Noordoost Twente de los Países Bajos. Juliëtte se especializa en la participación y el empoderamiento de las comunidades locales. Cree firmemente en el poder de la población local para desarrollar su propio territorio.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo local consiste en conexiones. Un proyecto evoluciona a partir de un punto de energía, de personas con ideas y el entusiasmo por compartirlas con otros. El proyecto y usted necesitan a las personas. Las encontrará a su alrededor, reunidas en la asociación (deportiva), en el club o en el centro cívico, labrando la tierra o paseando por el pueblo. El futuro del desarrollo local está en manos de la comunidad. Ellos (usted) pueden lograrlo juntos. Estas manos son mucho más fuertes cuando se unen en una red. Su iniciativa puede apoyar a otras

personas, lo que le empoderará para desarrollar su propia comunidad. Le guía la pasión por lo que es suyo y único.

Esta es la esencia del enfoque ascendente de Leader: usted desarrolla una zona a través del conocimiento y el esfuerzo locales. Lo hace junto con la comunidad, no solo para reforzar y energizar su entorno más directo, sino también para contribuir a un entorno estable y unido.

¿Qué implica realmente el enfoque ascendente de Leader y por qué es tan especial?

EL PODER DE LO LOCAL

El espíritu de Leader consiste en considerar que los vecinos son los mejores expertos para el desarrollo de su propia zona. Comparten una identidad territorial común y un sentimiento de pertenencia.

Sus corazones están en el territorio local, independientemente de si sus antepasados labraron la tierra o de si son relativamente nuevos en la zona. Muchos han visto el paisaje o el pueblo cambiar a lo largo de los años y entienden las necesidades específicas de su comunidad. Esta identidad territorial crea conexiones que un proceso descendente difícilmente podría lograr. También establece un objetivo común: trabajar juntos para mejorar la zona. Así, la identidad territorial constituye la base más sólida de un enfoque ascendente.

Supongamos que empoderamos a estas personas y les ayudamos a desarrollar su territorio. Estaremos trabajando desde la base y aprovechando todo el potencial de la zona. Para facilitar, es importante establecer condiciones definidas junto con los habitantes, no a través de la simple participación, sino de la información y consulta con ellos. El enfoque ascendente consiste en un desarrollo y una toma de decisiones colectivos.

Además de a los residentes, también es importante involucrar a las partes interesadas, como las empresas, las instituciones educativas y las redes locales, así como al Gobierno local. Esto puede hacerse con la ayuda del grupo de acción local (GAL), como



© LAG Höga Kusten

GAL HÖGA KUSTEN (SUECIA)

«Lansbyggare» es un proyecto del GAL sueco Höga Kusten que tiene como objetivo crear una imagen positiva del emprendimiento en la Costa Alta de Suecia, así como cuestionar las percepciones negativas que existen sobre la vida y el trabajo en el medio rural. Según la líder del proyecto, Eva Jilkén, «a través de «Lansbyggare», las personas pueden formar parte de una comunidad física y digital activa junto a otras empresas del medio rural».

El proyecto organizó jornadas para el desarrollo de competencias, campañas inspiradoras en redes sociales y actividades de sensibilización para el público general. También organizó seminarios que crearon oportunidades de asociación a largo plazo, desarrollo comunitario e innovación a través del método Leader. La campaña en redes sociales #Lansbyggare, que presenta una visión positiva de la Costa Alta sueca, llegó a un amplio grupo de destinatarios que podrían querer trasladarse a la región.

Según Eva Jilkén: «ya hay otras quince regiones que quieren aplicar la misma estrategia ascendente de «Lansbyggare» en sus comunidades Leader. Junto a estas regiones, estamos planteándonos un movimiento nacional que muestre a toda la población sueca las oportunidades que ofrece el medio rural».

<http://leaderhogakusten.se/vart-lag/>

muestra el ejemplo de la zona Leader sueca Högå Kusten (véase el recuadro de la página 5). La directora del GAL, Jenny Edvinsson, explica: «Nuestro GAL funciona en una triple asociación con el sector público, el sector sin ánimo de

lucro y el sector privado. Este triángulo es esencial en Suecia.

Las organizaciones locales sin ánimo de lucro desempeñan un papel sumamente importante en el desarrollo rural. Las asociaciones suecas gestionan las tiendas, las gasolineras y los clubes

deportivos locales, facilitan la puesta en marcha de empresas de economía social, fomentan el turismo y organizan eventos; es un modelo poco común en Europa. El proyecto “Landsbyggare” muestra el verdadero poder de la población local».

CONOCERSE Y RELACIONARSE

La fortaleza del enfoque ascendente de Leader reside en el contacto directo con los socios locales, que pueden comunicarse entre sí y expresar las distintas necesidades e intereses de la zona. El éxito de un GAL depende de su capacidad de involucrar a personas de todos los grupos de la comunidad local y de dar voz a las mujeres, los jóvenes, las personas mayores, los discapacitados, los romaníes y los migrantes. Los GAL pueden conectar e implicar a aquellos que anteriormente podrían haberse considerado forasteros, también en lo que respecta a la toma local de decisiones.

El hecho de intercambiar y comunicar distintas perspectivas e intereses genera ideas. La comunicación abierta es una parte fundamental del desarrollo local y la base de un desarrollo estable y a largo plazo de la región.

Una de las condiciones más importantes para el éxito de un enfoque ascendente es que los socios locales conecten entre sí en persona. Las reuniones presenciales ofrecen oportunidades para que las personas, el gobierno, las empresas y las organizaciones con un origen, competencias e intereses distintos se conozcan y relacionen. Esto crea una base sólida para iniciativas y conexiones innovadoras.

La transparencia es clave para establecer una comunicación realmente abierta entre los organismos, las organizaciones y las personas involucradas, y para fomentar un sentimiento de pertenencia. Afecta tanto al proceso de toma de decisiones como a la definición de las tareas y las responsabilidades. La participación activa de las partes interesadas en un proyecto puede vencer la desconfianza

inicial de las personas, especialmente en el caso de los proyectos innovadores, así como mostrar que los puntos de vista de las personas realmente cuentan.

El GAL eslovaco Malohont comenzó a etiquetar los productos locales de su región cuando solo contaba con doce productores locales, cifra que ha aumentado de forma constante hasta los treinta y siete (véase el recuadro de esta página). Según la gestora del GAL, Miroslava Vargová «el hecho de que los productores regionales participaran activamente en el desarrollo de la etiqueta y la certificación de los productos convenció a otros productores más fácil y rápidamente que cualquier presentación formal».



© LAG Malohont



GAL MALOHONT (ESLOVAQUIA)

En 2015, el GAL creó un sistema de etiquetado de productos regionales. Los productores locales pueden solicitar la etiqueta para aquellos productos que cumplan determinados criterios, incluida la fabricación local y el uso de recursos locales y técnicas tradicionales. La etiqueta les otorga un comité de certificación, que incluye a los productores locales, a los representantes de las empresas locales y a los miembros del GAL.

La participación de los productores desde las primeras etapas permitió que el proyecto se ganara rápidamente la confianza de la población. Al principio, el sistema de etiquetado contaba con la participación de doce productores locales, y ahora cuenta con productos alimenticios y artesanales de treinta y siete agricultores y productores locales. Pronto se ampliará para incluir alojamiento, servicios y eventos de la región. A esta iniciativa se han unido cuatro GAL vecinos.

La financiación Leader utilizada en el proyecto procede del periodo de programación 2007-2013 y cubrió la puesta en marcha inicial del proyecto. Posteriormente, el GAL Malohont ideó un método para que el sistema de etiquetado fuera más autosuficiente desde el punto de vista financiero, mediante contribuciones de los productores locales, los municipios del territorio del GAL y de pequeños proyectos de la región autónoma. La iniciativa ha mejorado considerablemente la economía de la región de Malohont y espera recibir un apoyo regional o nacional más estable.

<http://www.malohont.sk/aktuality.php>

EL PODER DE LOS PROCESOS COLECTIVOS

Un enfoque ascendente sólido debería dar poder a la población local para adoptar la mayoría de las decisiones. La responsabilidad fomenta la participación activa.

El enfoque ascendente es una excelente herramienta para facilitar los procesos colectivos, si bien otras condiciones para el desarrollo local en el marco de Leader son una estrategia de desarrollo local (EDL) y una sólida red de partes interesadas locales.

Mireille Groot Koerkamp, directora del GAL Salland de Países Bajos (véase el recuadro de esta página), recuerda cómo, «la base de la estrategia de desarrollo local de Salland se elaboró en 2012 para el periodo 2014-2020. Desde el principio, Salland trabajó para implicar a todas las partes interesadas: los residentes, las empresas, las organizaciones y el gobierno. El GAL no solo se propuso actuar como un comité asesor de la zona, también quería crear un proceso regional y reforzar la red de socios locales».

La combinación de la EDL del GAL con los recursos existentes le da al proyecto una base sólida y una ventaja inicial, especialmente si ya existe una sólida red de partes interesadas locales. Mi experiencia con el GAL Noordoost Twente de Países Bajos (véase el recuadro de la página 8) también me enseñó que dejar la responsabilidad de la toma de decisiones enteramente en manos de la población local permite que el GAL responda rápidamente a los retos locales y facilita los proyectos derivados.



© LAG Salland

GAL SALLAND (PAÍSES BAJOS)

Como directora del GAL, Mireille Groot Koerkamp explica que «mejorar nuestra zona rural requiere innovar, aunque a menudo se nos pueda culpar de aplicar viejas soluciones a nuevos desafíos. Tenemos arraigados unos esquemas de pensamiento. Cuando escuchamos, buscamos el reconocimiento y la confirmación de opiniones previas». Para evitarlo, el GAL Salland diseñó su estrategia de desarrollo local (EDL) mediante la «Teoría U».

Este método se basa en la desestimación de lo ya conocido con el objetivo de crear las condiciones para propiciar nuevas ideas de desarrollo local. Se considera que ayuda a los líderes políticos, los funcionarios y los directores a desarrollar nuevas y eficaces pautas de comportamiento, en las que se tienen más en cuenta las opiniones de las partes interesadas.

El GAL organizó cincuenta entrevistas individuales, dos conferencias de trabajo y nueve «cafés Salland», con más de quinientos participantes en total. Los resultados de estas actividades se incorporaron a la EDL, y también estimularon el proceso de la zona llamado «La fuerza de Salland». En última instancia, aproximadamente cuatrocientas personas contribuyeron a la EDL.

<https://www.dekrachtvansalland.nl>



LEADER NOORDOOST TWENTE (PAÍSES BAJOS)

El GAL está formado únicamente por habitantes locales, que gozan de plena autoridad en la toma de decisiones. El gobierno local participa en el GAL, pero no es miembro del mismo.

El GAL Noordoost Twente es el fundador de Twentse Noaberschaps Fonds, una nueva fundación regional que financia iniciativas sociales ciudadanas a pequeña escala. El fondo fue creado por el GAL en colaboración con el vecino GAL Zuidwest Twente, el sector privado y la provincia, y está gestionado por voluntarios locales. Aúna la red de conocimientos de los dos GAL y su enfoque Leader con la financiación de un programa provincial llamado 4D.

<http://www.leadernoordoosttwente.nl>

CONSTRUIR EL FUTURO DESDE LA BASE

La sociedad está cambiando, y Leader cambia con ella. Los desafíos en el desarrollo territorial local están cambiando. Además de los conocidos desafíos en materia de desarrollo social y económico, están surgiendo nuevos retos relacionados con la economía circular, la biodiversidad, el cambio climático y la inclusión social de los nacionales de terceros países. Cada uno de estos elementos se adapta bien a un enfoque adoptado por las

comunidades locales y facilitado por los grupos de acción local.

En Europa no existe un único modelo de desarrollo local. Cada zona tiene sus propias oportunidades de desarrollo. Con un enfoque Leader/DLP integrado, el método puede tomar la delantera y abordar los desafíos específicos de un territorio a través de personas que trabajan juntas en una acción colectiva. Este es el poder de Leader.

Todo comienza con una filosofía, una visión del desarrollo de una zona. La base del desarrollo territorial integrado gira en torno a personas que toman la iniciativa y obtienen resultados. Este proceso puede contar con el apoyo de los coordinadores de los grupos de acción locales y de Leader (directores del GAL), personas que estimulan, facilitan y apoyan estos procesos y acciones locales de carácter ascendente.



2. El enfoque territorial

© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

Leader es una filosofía, un modo de vida, más que un simple programa. Existen muchas fuentes de financiación europea para proyectos locales. Lo que hace que Leader sea uno de los enfoques más respetados dentro del desarrollo rural es su énfasis en el carácter local. Esto, junto con la interacción de sus otras seis características metodológicas, diferencia a Leader de otros instrumentos nacionales o regionales de desarrollo rural.

LA IMAGINACIÓN TE LLEVARÁ A CUALQUIER PARTE

EL PODER DEL «TOPOS» (LUGAR)

RURAL Y URBANO

EL DESAFÍO COMO ACTIVIDAD COTIDIANA

POR ANASTASIOS (TASOS) M. PERIMENIS

Tasos es el director general de la empresa de desarrollo local de Lesbos (ETAL S.A.), una empresa privada fundada en 1992 por los municipios, la asociación agrícola y la Cámara de Comercio de la isla de Lesbos, Grecia. Durante los últimos veinte años, Tasos ha sido el responsable de la planificación y la aplicación de la estrategia de desarrollo local. Escribe artículos y estudios, gestiona proyectos sobre el terreno y participa activamente en la red europea Leader.

INTRODUCCIÓN

Como profesional de Leader desde hace dos décadas, he llegado a la conclusión de que el factor más importante para aplicar cualquier programa de desarrollo es la cohesión y la cooperación de todas las partes interesadas locales. La cooperación suele empezar con la imaginación.

Benedict Anderson escribe que las «comunidades deben distinguirse, no por su falsedad o autenticidad, sino por la forma en que se imaginan»⁽¹⁾. En este caso «imaginan» no hace referencia a lo «imaginario», sino a un sentimiento de

pertenencia formado y reformulado en la sociedad a nivel granular; una reconstrucción dinámica y constante de la cohesión social. Esto es tanto un principio como un desafío fundamental del método Leader.

En la filosofía Leader, la imaginación no consiste en inventar cosas, sino en visualizar algo que no podemos ver, pero que no por ello es menos real, algo que une a las personas y las mueve hacia un objetivo común en el ámbito de sus comunidades locales.

LA IMAGINACIÓN TE LLEVARÁ A CUALQUIER PARTE

Einstein dijo que la imaginación es más importante que el conocimiento porque nos permite escapar de lo predecible. «La lógica puede llevarte de A a B», escribió, «la imaginación te llevará a cualquier parte». Para que funcione, un sistema debe ser capaz de absorber la inevitable tensión

entre las visiones de los distintos grupos. Las comunidades deben imaginarse y volverse a imaginar de cara a un objetivo común (imaginado). Leader es capaz de hacer esto de forma más eficaz mediante la creación de cohesión, sin imponerla, inspirando la imaginación y sin provocar conflictos.

Las personas se identifican con los proyectos Leader porque están especialmente diseñados para su propia zona, se desarrollan en ella, y ofrecen respuestas adaptadas a las necesidades locales. Leader ofrece un marco orgánico en el que las personas se ven a sí mismas como parte interesada de los

© LAG Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier



GAL PARC NATUREL HAUTE-SÛRE FORÊT D'ANLIER (BÉLGICA)

En 2003, la cuenca hidrográfica del parque natural Haute-Sûre Forêt d'Anlier fue reconocida como zona húmeda de importancia internacional con arreglo al Convenio de Ramsar. Tras la elaboración en 2007 del plan de gestión del parque natural, el GAL dio un paso adelante y delimitó un territorio específico cerca del parque sobre la base del paisaje, el patrimonio cultural y el contexto económico y social que lo definen.

El GAL colaboró con los agricultores locales en la construcción de puentes y vallas para proteger el parque y sus cursos de agua. Las actividades de sensibilización despertaron la imaginación colectiva y movilizaron a más de cuarenta mil personas.

El GAL también desarrolló un proyecto innovador de «agricultura social», en el que los agricultores y los habitantes locales cooperaban para la producción de bienes locales en cadenas de suministros cortas. No obstante, cuando los agricultores y los miembros de las comunidades situadas fuera de la «zona elegible» mostraron interés en participar, el GAL tuvo que negarse.

El GAL ha seguido desarrollando sus actividades y en la actualidad abarca cuatro temas: educación, medio ambiente, paisaje y patrimonio, y agricultura y turismo.

<http://www.parcnaturel.be>

⁽¹⁾ B. Anderson (1991) *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*, Verso, Londres y Nueva York.

proyectos, y no como «meros ejecutores» de un vago proyecto europeo que les ha sido impuesto. Cuando existe un equilibrio entre la gobernanza pública y privada, y cuando los líderes locales pueden centrar sus recursos en una estrategia local concreta adaptada a la zona, los proyectos pueden generar un mayor impacto y ser más sostenibles.

Donatien Liesse, director del GAL Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier (véase

el recuadro de la página 10), señala que, «Leader funciona muy bien en zonas con características territoriales cohesivas, como un parque natural, pero Leader no debería verse obstaculizado por problemas como las cuestiones financieras o la política local. Los GAL deben poder utilizar los recursos locales y deben disfrutar de una actividad ininterrumpida a fin de asegurar y maximizar su impacto».

Por desgracia, el enfoque territorial no es perfecto. Una comunidad se define por una multitud de factores difíciles de condensar en una única frontera. Aquellas personas que estén en los límites de las zonas pueden sentirse conectadas a una o a ambas comunidades (la que está «dentro» y la que está «fuera») y, por tanto, quedar excluidas o sentir que se les excluye de los posibles beneficios.

EL PODER DEL «TOPOS» (LUGAR)

En una Europa bendecida con una diversidad natural y cultural sin límites, los GAL han aprendido a definir sus zonas locales [y a planificar sus estrategias de desarrollo local (EDL)] mediante un cuidadoso análisis de las tradiciones comunes, los vínculos históricos y comunitarios, el sentimiento de pertenencia, las necesidades y expectativas comunes, y una visión de un futuro mejor. Estas son todas las características que deberían definir en primer lugar una zona Leader, y todas hacen referencia a sus particularidades geográficas, económicas, sociales y naturales, en lugar de a sus fronteras administrativas. Es prácticamente un enfoque antropológico.

¿En qué medida está deprimida una zona rural con poca población en comparación con una zona más densamente poblada? ¿En qué medida depende una zona de actividades económicas concretas, como la agricultura, la silvicultura y la pesca? ¿Cuán estrechamente conectadas están estas actividades económicas con el tejido social «del lugar»? ¿Qué características naturales y culturales definen las vidas de las personas y crean una identidad común? En otras palabras, ¿hasta qué punto se «imaginan» las comunidades a sí mismas? La respuesta apunta a Leader como forma de estimular la imaginación de la comunidad.

Lesbos (Grecia) es una isla situada en la periferia de Europa. Una EDL centrada en una red de senderos ha ayudado a mejorar el estatus, la visibilidad y la economía de su remota zona rural y prácticamente ha reinventado la



© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

GAL/GALP EMPRESA DE DESARROLLO LOCAL DE LESBOS ETAL S.A. (GRECIA)

La empresa de desarrollo local de Lesbos, ETAL S.A., fundada en 1992, también actúa como un GALP (grupos de acción local del sector pesquero). Su estrategia de desarrollo local (EDL) se centra en la utilización sostenible de los recursos naturales y culturales de la isla. Su objetivo es hacer de Lesbos un lugar mejor para la vida de las comunidades rurales.

Durante los últimos quince años, el proyecto insignia del GAL/GALP ha consistido en el desarrollo de una red de senderos en la naturaleza y cultura de Lesbos. Hoy, la red está formada por treinta y ocho senderos bien señalizados contruidos paso a paso en toda la isla sobre la base de caminos rurales históricos que conectan pueblos y comunidades locales, y que revitalizan pueblos remotos y las conexiones tradicionales entre ellos.

Las autoridades locales hicieron de la EDL una prioridad. Las empresas locales diversificaron sus actividades para conectarse a la red de senderos. Estos senderos han pasado a ser uno de los principales atractivos de Lesbos y son esenciales para los eventos deportivos internacionales y las actividades al aire libre, como la observación de aves. El proyecto ayudó a diversificar el turismo de la isla, pasando del turismo de masas a un turismo alternativo basado en experiencias, lo que dio mayor visibilidad a las comunidades locales.

Cuando la reciente crisis de refugiados afectó de manera muy abrupta y negativa a las previsiones turísticas de Lesbos, con una caída del 65 % en las llegadas de los operadores turísticos entre 2015 y 2016, el proyecto de los senderos ofreció una respuesta concreta. Los eventos deportivos organizados en torno a los senderos atrajeron a grupos concretos de turistas y, al mismo tiempo, incluyeron a equipos de atletas refugiados que empezaron a participar en carreras por la red de senderos, lo que les ayudó a participar en la vida social de la isla.

<https://www.etal-sa.gr/el/>

imagen de la isla como destino turístico (véase el recuadro de la página 11).

El proyecto de senderos de Lesbos es un ejemplo de la forma en que Leader capacita a una zona para que explote su potencial endógeno, apoye y diversifique su economía y reaccione ante las crisis sociales y financieras. Muestra, en la práctica, lo que puede lograrse mediante una alianza activa de las partes interesadas locales. La llegada de un gran número de migrantes que cruzaron el Egeo hasta

la costa de Lesbos en busca de refugio, puso de manifiesto la posibilidad de que se produjeran grandes tensiones en la comunidad. La filosofía Leader no resolvió este gran problema, pero suavizó sus aristas. Lesbos se convirtió en una isla de solidaridad. Leader es una vía para imaginar una comunidad mejor, construida no sobre la base del miedo, sino del coraje, la imaginación y una determinación inigualable.

Fani Galinou, un pequeño empresario hotelero de Eressos, en Lesbos, señala:

«A través de Leader hemos podido ofrecer a aquellos que visitan nuestro pueblo rutas alternativas que incluso nosotros, como habitantes, hemos vuelto a descubrir. La red de senderos forma parte de todos nuestros eventos sociales y aporta valor a nuestros productos, y nos alegra ver que se ha establecido una conexión con el cercano Bosque Petrificado de los senderos de Sigri. Necesitábamos formar parte de él y, en este momento, necesitamos incluso más senderos en nuestra zona, ya que muestran lo que somos».

© LAG Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier



RURAL Y URBANO

El enfoque territorial está interrelacionado con las otras seis características de Leader, pero resulta decisivo, ya que la correcta definición de la zona facilita la ejecución.

Los GAL deben conocer muy bien su zona para construir una visión común con la que las partes interesadas locales puedan identificarse. Se motivará y comprometerá a las partes interesadas. Se formarán asociaciones con vínculos fuertes. Las partes interesadas empezarán a generar confianza, el ingrediente más importante

para que el proceso tenga éxito. Una visión local debe, en primer lugar, ganarse el apoyo de la gente.

¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué le conecta con los demás? ¿Cómo puede utilizar las nuevas herramientas para adaptarse a un cambio mundial que le afecta? ¿Cuán innovador puede ser? ¿Es reactivo a los riesgos o los acepta? ¿Cómo de resistente es ante desafíos como el cambio climático o la emigración? Mediante la formulación de estas preguntas, Leader puede situar a las verdaderas partes interesadas de una

zona al frente de los debates de las comunidades locales.

La adaptabilidad de las estrategias de los GAL permite reconsiderar y redefinir periódicamente las «áreas de influencia», sobre la base de criterios territoriales pero también de población, e incluso teniendo en cuenta los aspectos urbanos del desarrollo local. El GAL Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos, España (véase el recuadro de esta página) ha elaborado una EDL que integra las zonas rurales y urbanas con el fin de ayudarles a abordar los nuevos desafíos derivados

del cambio climático. Para el director del GAL, Jorge Blanco Ballón, «la mejor manera de dar respuestas sostenibles a estos nuevos problemas es tener una EDL territorial que capacite a las pequeñas zonas rurales en relación con las zonas urbanas».



© Asociación de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos

ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL MARIÑAS-BETANZOS (ESPAÑA)

La Asociación española de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos actúa como GAL de las comunidades rurales cercanas a la ciudad de La Coruña, en Galicia, España. Su «Plan alimentario» es un enfoque estratégico sólido para promover los circuitos cortos de alimentos locales, y mejorar la biodiversidad y la sostenibilidad de las explotaciones agrícolas. El plan está vinculado a una reserva de la biosfera (Mariñas Coruñesas e Terras do Mandeo) e implica a jóvenes y agricultores. El enfoque sostenible del Plan alimentario, iniciado en el anterior periodo de programación europeo (2007-2013), se ha ido desarrollando gradualmente y ha dado lugar a importantes beneficios económicos, sociales y ambientales. Estos incluyen la creación de nuevas explotaciones ecológicas, nuevos canales de distribución y actividades de sensibilización en las escuelas.

Dada la proximidad a la ciudad de La Coruña, el GAL trabajó en las complementariedades entre las comunidades más grandes y fuertes cercanas a la ciudad y las comunidades rurales más pequeñas y alejadas. A través de la estrategia territorial de desarrollo local del GAL, las ventajas comparativas de las distintas comunidades (por ejemplo, una infraestructura turística vibrante, una sólida producción local de alimentos, zonas naturales interesantes) interactúan entre sí. Se ha capacitado y visibilizado a las comunidades rurales más pequeñas.

El hecho de que varios municipios de la zona del GAL formen parte de la misma cuenca hidrográfica refuerza el compromiso con un proyecto con visión de futuro y la comprensión de sus implicaciones ambientales.

<http://marinasbetanzos.gal>

EL DESAFÍO COMO ACTIVIDAD COTIDIANA

Durante veintinueve años, Leader ha estado presente en nuestras vidas, ya sean rurales, insulares, de montaña o incluso urbanas. Sigue siendo tan vibrante como al principio, cuando las grandes esperanzas y expectativas marcaban el camino. Hoy, Leader ha madurado y extraído enseñanzas de su pasado. Ha allanado el camino para políticas y prácticas eficaces. Ha generado credibilidad. Todos aquellos que han participado en él deben sentirse orgullosos de vincular

su labor profesional y personal a su localidad.

Los próximos años serán, al menos, tan interesantes como los anteriores, con nuevos desafíos y amenazas, pero también con nuevas oportunidades. Leader seguirá ayudando a la integración y la cohesión social, así como a minimizar el aislamiento y la marginalización de las zonas rurales. Tomando como base las fuertes «raíces» de su comunidad local, los GAL pueden ampliar sus miras y comprometerse con los desafíos clave de nuestro tiempo, tanto dentro como

fuera de sus fronteras territoriales. La filosofía Leader no tendrá problemas para adaptarse a la rápida evolución de nuestro mundo, ya que el cambio forma parte de su esencia.

Leader tiene potencial para devolvernos nuestro rico mundo interior, el mundo de nuestra comunidad. Y puesto que lo que ahora es una realidad fue hace un tiempo solo una idea, nuestra imaginación colectiva en forma de GAL será la tela en la que se unan todas las piezas del rompecabezas que conocemos como comunidad.



© GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne asbl

3. Asociaciones locales

Cuando se introdujo, la estructura horizontal de gobernanza de Leader (el GAL) era un enfoque único para aplicar la política rural, y muchos lo consideraban un concepto «perturbador de la gobernanza local». Leader rompió con la tradición de una gobernanza descendente y, en su lugar, adoptó el enfoque de asociación local y el mandato ascendente para capacitar a la población rural a la hora de dar respuesta a sus necesidades locales.

ASOCIACIONES LOCALES CON UN VALOR AÑADIDO

ASOCIACIONES QUE TRASCIENDEN FRONTERAS

PRINCIPIOS PRECIADOS Y PREOCUPACIONES EN TORNO AL FUTURO

POR GABRIEL O'CONNELL

Gabriel es, desde hace diecisiete años, el director general de Monaghan Integrated Development (Irlanda). Tiene una gran experiencia con el método Leader en el ámbito del desarrollo rural y comunitario, también como antiguo miembro ejecutivo de la Red de Desarrollo Local de Irlanda (ILDN), y miembro activo de su Grupo de Política Estratégica de Desarrollo Rural. Gabriel considera que el enfoque ascendente tiene un potencial significativo para diseñar y cumplir eficazmente la agenda pueblos inteligentes.

INTRODUCCIÓN

En tanto que uno de los siete principios de funcionamiento del método Leader, el enfoque de las asociaciones locales resulta fundamental y está estrechamente vinculado con el principio ascendente, ya que abarca el conocimiento, la pasión y los conocimientos especializados locales de una amplia base de partes interesadas locales. En principio, los grupos de acción locales (GAL) transforman a las personas, anteriormente «beneficiarios» pasivos de una política, en socios activos e impulsores del desarrollo de su zona. No obstante, son muchos los factores que afectan al funcionamiento de una asociación local, entre ellos, la autonomía que otorga a las partes interesadas locales en el desarrollo y ejecución de su estrategia de desarrollo local (EDL), su mandato y la estructura de gobernanza local aplicada por su Estado miembro.

La asociación local (el GAL en el marco de Leader) ha sido descrita como el «eje del método de Desarrollo local participativo» y es la administradora de la EDL de su zona. Desde los comienzos de Leader, los proyectos se financian sobre la base del cumplimiento por parte de las asociaciones locales de los criterios, objetivos y prioridades establecidas en la EDL.

La asociación del GAL también desempeña un papel crucial en la movilización de los promotores del proyecto, la puesta en marcha de proyectos estratégicos dirigidos por el GAL y las oportunidades de cooperación. Se trata de una asociación para la toma de decisiones en la que ningún sector, ya sea público, privado o sin ánimo de lucro, tiene la mayoría de los votos.

Leader se beneficia de la capacidad de los GAL para reunir en una asociación a coaliciones de partes interesadas que ponen en común sus recursos y conocimientos y que crean sinergias y hacen posibles innovaciones que no pueden darse cuando los organismos o las organizaciones trabajan en compartimentos. Esta estructura horizontal y modalidad de gobernanza colaborativa implica que los principios de asociación se aplican al nivel de las actividades de la junta y de la subdirección. También implica que los GAL trabajan con organismos que funcionan de forma ascendente y con los tradicionales organismos de gestión descendente, así como con todos los niveles de gobernanza (tanto de manera formal como informal).

Para que el trabajo asociativo sea eficaz, son necesarias estructuras de gobernanza planas (en lugar de verticales) y que los organismos y las comunidades interactúen con ánimo de colaboración y en pie de igualdad.

ASOCIACIONES LOCALES CON UN VALOR AÑADIDO

Las asociaciones locales consisten en utilizar los conocimientos colectivos de las comunidades para analizar las necesidades de la zona y diseñar conjuntamente las soluciones más adecuadas. Por tanto, el conocimiento y la comprensión colectiva de la asociación es mayor que la suma de sus partes individuales.

Las asociaciones de Leader aumentan la capacidad de aquellos que participan en ellas mediante el intercambio de conocimientos y la creación de relaciones laborales que normalmente no se darían. El resultado de las asociaciones eficaces son proyectos locales diseñados para abordar las necesidades locales y que gozan de un amplio apoyo comunitario y de un fuerte sentimiento de orgullo local y pertenencia.

Para Marie Langhendries, directora del GAL Culturalité en Hesbaye Brabançonne (Bélgica, véase el recuadro de esta página), «Leader reúne a socios del sector público (municipios, provincias) y privado (asociaciones, empresas, agricultores, ciudadanos) para que se



© GAL Culturalité en Hesbaye Brabançonne asbl

GAL CULTURALITÉ EN HESBAYE BRABANÇONNE (BÉLGICA)

Uno de los proyectos GAL más recientes se llama «Mille-feuilles» (mil hojas). Tiene el doble objetivo de proteger y mejorar activamente la biodiversidad y fomentar el diálogo entre los agricultores, los ciudadanos, las asociaciones y los municipios en torno a los temas de la biodiversidad y el medio ambiente.

El GAL mantiene conversaciones con los agricultores interesados sobre los mejores espacios de sus terrenos para plantar arbustos y setos. Organiza y financia actividades de plantación a cargo de grupos de voluntarios (ciudadanos y asociaciones). Los agricultores se comprometen, con la ayuda de los voluntarios, a proteger y controlar los arbustos. Todos los años, el GAL organiza una cena para reunir a la comunidad «Mille-feuilles» y reforzar los vínculos entre los participantes.

<https://culturalite.be/?MillefeuilleS>

conozcan y compartan sus puntos de vista y sus ideas para la zona. Esta dinámica permite el intercambio de energías y recursos. Se ha demostrado que las decisiones colectivas tienen un mayor apoyo de la comunidad y generan un mayor compromiso con los proyectos».

Desde las primeras etapas de desarrollo de la EDL, el método Leader ofreció un marco con el que animar a las personas a trabajar en pro de objetivos comunes, incluso en aquellos casos en los que en un principio pudiera haber opiniones contradictorias. El personal del GAL recibe a menudo formación específica para facilitar y guiar este proceso colectivo. Algunos GAL amplían esta oportunidad de formación a sus miembros, incluidas las partes interesadas locales públicas y privadas (ciudadanos, empresas). El GAL alemán Leader Regionalmanagement Göttinger Land forma a «facilitadores del pueblo» en métodos y herramientas para apoyar los procesos y proyectos de desarrollo del pueblo (véase el recuadro de esta página).

Los GAL pueden actuar como un «centro» en sus territorios para cualquier persona interesada en proponer proyectos de apoyo a un desarrollo local integrado. En algunos Estados miembros, esto implica no solo facilitar el acceso a las ayudas del Feader a través de Leader, sino también a otros fondos regionales o nacionales ⁽¹⁾. El GAL Culturalité en Hesbaye Brabantonne, por ejemplo, se esfuerza activamente por posicionarse



© LAG LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land

GAL LEADER REGIONALMANAGEMENT GÖTTINGER LAND (ALEMANIA)

El GAL ofrece a sus miembros la oportunidad de participar en talleres y seminarios sobre métodos de trabajo participativos ofertados por la Red Rural Nacional de Alemania. Además, el GAL ha desarrollado una formación profesional llamada «Dorfmoderation» («facilitador del pueblo»). Se ofrece a la población local formación sobre métodos y se les dan herramientas para apoyar los procesos y proyectos de desarrollo del pueblo.

El GAL se ha convertido en una referencia para la población de la zona y se considera una ventanilla única para la obtención de información sobre las posibilidades de financiación de los proyectos locales.

<http://www.goettingerland.de/lplus/index.php>

como centro de información de su zona. Ofrece asesoramiento y apoyo a los municipios, productores y asociaciones que buscan y solicitan financiación para

proyectos que fomentan la colaboración y las asociaciones locales. Asimismo, el resto de los GAL incluidos en el presente artículo y el GAL austríaco



MONAGHAN INTEGRATED DEVELOPMENT CLG (IRLANDA)

Monaghan Integrated Development CLG (MID) es el organismo de desarrollo local que aplica el Programa Leader en la región fronteriza y la provincia de Úlster. MID es un gran defensor del enfoque de asociación y lleva más de veinticinco años utilizando el modelo.

Al utilizar el enfoque de asociación, MID aprovecha la motivación y los conocimientos especializados de las comunidades locales, los organismos oficiales y los interlocutores sociales para desarrollar y ofrecer una gama de programas de apoyo cuidadosamente adaptados a las necesidades de la comunidad local. Esto incluye servicios en los ámbitos de la inclusión social, el empleo local, la salud y el bienestar, el voluntariado y cursos de creación de empresas. Una vez que empiezan a participar en los servicios de MID, las personas pueden pasar por los distintos servicios y beneficiarse de un apoyo coordinador, por ejemplo, recibiendo un apoyo a la capacitación mientras buscan un trabajo y, a continuación, una formación y orientación adecuada para, con el tiempo, poner en marcha su pequeña empresa local.

<https://mid.ie>

⁽¹⁾ Una parte de los Estados miembros han permitido que algunos GAL de DLP ejecuten una estrategia de desarrollo local mediante el uso de más de un Fondo EIE de conformidad con las disposiciones sobre DLP del artículo 32 del Reglamento de la UE n.º 1303/2013.

Regionalmanagement regio³ (véase el recuadro de la página 22) son considerados en sus comunidades como «ventanillas únicas» para el desarrollo local.

Según mi propia experiencia con Monaghan Integrated Development CLG en Irlanda (véase el recuadro de la página 16), los programas como Leader actúan como motor de un enfoque de

desarrollo local, y ayudan a los GAL a ofrecer a nuestras comunidades locales una amplia gama de iniciativas.

ASOCIACIONES QUE TRASCIENDEN FRONTERAS

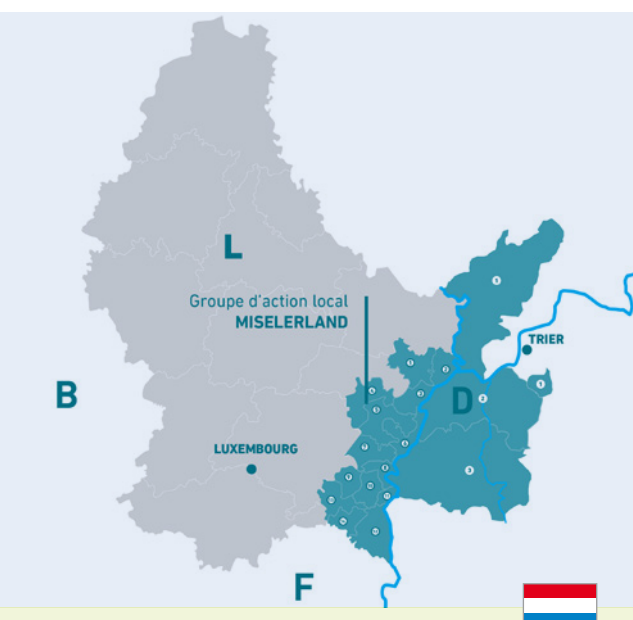
El principio de las asociaciones locales está claramente vinculado con el enfoque ascendente y el enfoque territorial y puede extenderse más allá de las fronteras administrativas o geográficas. En 2015, las dos zonas Leader situadas en los márgenes de los ríos Mosela y Sauer elaboraron la

primera estrategia conjunta en incluir dos zonas Leader vecinas situadas en dos Estados miembros distintos, Alemania y Luxemburgo (véase el recuadro de esta página). Su labor común ha activado asociaciones transfronterizas, incluidas entre intereses políticos, empresariales y comunitarios, que permiten que las

personas pongan en marcha iniciativas conjuntas. Para Thomas Walrich, director del GAL Miselerland (Luxemburgo), a pesar de los desafíos que entraña este tipo de iniciativa, «Leader es un importante instrumento de apoyo que ha dotado a los esfuerzos sobre el terreno de un marco de actuación fiable».



© LAG Miselerland



GAL MISELERLAND (LUXEMBURGO)

El territorio Leader de Luxemburgo, Miselerland, y el territorio Leader alemán, Moselfranken, están situados en ambas orillas de los ríos Mosela y Sauer. La frontera común que discurre a lo largo de los ríos está abierta y es permeable a las personas, los bienes, los servicios y las ideas. Las poblaciones de las dos zonas comparten un lenguaje y una historia común, así como muchos elementos culturales y un paisaje caracterizado por la vinicultura. Las tasas diarias de viajeros transfronterizos alcanzan el 65 %.

Dadas las similitudes y los vínculos entre las dos zonas, en 2015, los dos GAL decidieron elaborar una estrategia común para el desarrollo positivo de toda la región. Se trata de la primera estrategia Leader conjunta y transnacional de desarrollo local (EDL). El proceso lo guía un grupo directivo en el que participan seis miembros de cada GAL. Se han establecido asociaciones transfronterizas entre las empresas locales y los grupos comunitarios, así como contactos entre los responsables de las políticas, y se han elaborado proyectos y creado grupos de trabajo conjuntos, por ejemplo, sobre movilidad. Los intercambios escolares y las visitas guiadas permiten que las personas se conozcan más allá de las fronteras y refuerzan la cohesión social. La EDL se basa en una visión de una región de la vecindad europea que, poco a poco, va superando las fronteras administrativas e intelectuales.

<https://leader-miselerland-moselfranken.eu/en/miselerland/>

PRINCIPIOS PRECIADOS Y PREOCUPACIONES EN TORNO AL FUTURO

Hoy, el enfoque Leader se considera un ejemplo exitoso de innovación social en el ámbito de la gobernanza local e institucional. Leader/DLP no es el único ejemplo de innovación social en el ámbito de la gobernanza, pero, en mi opinión, es un excelente ejemplo. Como nos recuerda Robert Lukesch ⁽²⁾, Leader «solo revela sus virtudes si los siete principios de funcionamiento se aplican como un conjunto», en lugar de como un menú a la carta.

Hoy, el método Leader/DLP se aplica en otros Fondos Estructurales y de Inversión Europeos (EIE) y en algunos programas nacionales, pero los principios de los verdaderos enfoques ascendente y de asociación local no siempre se aplican plenamente. Por tanto, debemos estar atentos y no dar por sentada la aplicación de los preciados principios Leader y su singular valor añadido al desarrollo rural.

En los últimos años, los principales documentos de políticas y de posición sobre desarrollo rural han reconocido la importancia de las asociaciones locales o las virtudes inherentes a Leader como enfoque de desarrollo. Entre los ejemplos cabe citar la Declaración de Cork 2.0 sobre el futuro de la política rural y agrícola en la Unión Europea ⁽³⁾ de 2016, la *Rural Policy 3.0: A people-centred approach to rural development* de la OCDE ⁽⁴⁾ y la Declaración de Tartu de 2016 de la ELARD ⁽⁵⁾.

Un tema recurrente que estos documentos ponen de relieve es la necesidad de que las comunidades locales más capacitadas y responsables actúen en un marco habilitado de Leader/DLP libre de cualquier restricción burocrática excesiva de carácter descendente. Las estrategias integradas y los enfoques multisectoriales deben

basarse en la identidad y el dinamismo de las zonas rurales.

Algunos profesionales de Leader han expresado su preocupación en cuanto a la salvaguarda de los valores principales de la asociación Leader y sobre los efectos de los cambios en la normativa aplicable. Entre los cambios propuestos figura la supresión del requisito explícito de que «ningún grupo de interés represente más del 49 % de los derechos de voto» del GAL y que «al menos el 50 % de los votos en las decisiones de selección sea emitido por socios que no sean autoridades públicas». Algunos profesionales sugieren que los cambios en estos elementos podrían restar eficacia al método Leader al nivel del GAL y obstaculizar su aplicación.

Debemos asegurarnos de que en el nuevo marco jurídico el principio de «trabajo asociativo» siga siendo uno de los pilares de Leader, a fin de que se utilice plenamente en nuestros GAL de Leader y que se aborde plenamente el desarrollo de capacidades y la formación necesaria para garantizarlo. Las nuevas

disposiciones del Reglamento de disposiciones comunes para el DLP y Leader, y la programación de Leader por parte de los Estados miembros en los nuevos planes estratégicos de la PAC, deberán seguir afrontando las dificultades administrativas encontradas en el periodo actual. Es fundamental que tanto las propuestas normativas para Leader/DLP, como la forma en que se aplican, sigan protegiendo los importantes principios y formas de trabajar del Desarrollo local participativo.



© LAG LEADER-Regionalmanagement Göttinger Land

⁽²⁾ Robert Lukesch, ponencia de la conferencia internacional de ELARD, *LEADER Reloaded*, Évora, Portugal, septiembre de 2018, pág. 16 (<https://leaderconference.minhaterra.pt/rwst/files/21-20181009XLEADERXRELOADEDXPAPERXROBERTXLUKESCH.PDF>).

⁽³⁾ https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries_es

⁽⁴⁾ OCDE (2019) *Rural 3.0. People-centred rural policy*, pág. 18 (Cuadro 5) (<https://www.oecd.org/rural/rural-development-conference/documents/Rural-3.0-Policy-Highlights.pdf>).

⁽⁵⁾ Conferencia de la ELARD «Renovar LEADER/CLLD para el período posterior a 2020; Celebrando los 25 años de Leader en Europa», Tartu, Estonia, noviembre de 2016 (<https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/tartu-declaration-leaderclld.pdf>).



© Ralf Lienert, European Union, 2016

4. Estrategia de desarrollo local integrada y multisectorial

Leader es una política territorial que aborda las distintas necesidades de la población rural y, por tanto, es multisectorial por naturaleza. Un enfoque integrado de la intervención facilita una respuesta más coherente a las cuestiones de desarrollo local y apoya las sinergias entre las distintas acciones.

INTEGRACIÓN DE LA POBLACIÓN LOCAL

INTEGRACIÓN A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR

INTEGRACIÓN EN ESTRATEGIAS MULTIFONDO

EL VALOR AÑADIDO DE «INTEGRADA Y MULTISECTORIAL»

NUEVAS OPORTUNIDADES DE INTEGRACIÓN – HACIA EL LEADER DEL FUTURO

POR JEAN-PIERRE VERCRUYSE

Jean-Pierre lleva veinticinco años trabajando en materia de desarrollo local, incluidos quince años en el Observatorio Leader. En 2007, se convirtió en responsable de políticas de la Comisión Europea, cargo en el que fue responsable de fomentar el desarrollo local participativo (DLP) en el marco del Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP) y de supervisar la labor de la unidad de apoyo FARNET. En la actualidad está jubilado, pero sigue participando en proyectos de DLP tanto en Europa como en terceros países.

INTRODUCCIÓN

Desde su concepción en 1991, los vínculos han sido el elemento central del enfoque Leader, que indica explícitamente que, «las acciones y los proyectos del plan empresarial no deberían ser medidas individuales e independientes [...], sino que deberían coordinarse e integrarse adecuadamente en un todo coherente».

Las ONG de desarrollo llevan mucho tiempo aplicando el principio de integración, que es una de las principales características de la política de desarrollo. En la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible ⁽¹⁾, adoptada en 2015 por todos los Estados miembros de las Naciones Unidas, el concepto de «integración» forma la base de los diecisiete Objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los Estados miembros, «reconocen que la erradicación de la pobreza y otras privaciones deben ir acompañadas de estrategias que mejoren la salud y la educación, reduzcan las desigualdades y estimulen el crecimiento económico, todo ello al tiempo que se lucha contra el cambio climático y se trabaja para preservar nuestros océanos y bosques».

Muchas grandes ONG de desarrollo han adoptado un enfoque integral respecto de la erradicación de la pobreza, ya que consideran que es la única forma de garantizar la sostenibilidad. Reconocen que una intervención de desarrollo debe centrarse en un pueblo (o en un grupo de pueblos) y emprender acciones en todos los ámbitos, incluida la comida, el agua, la educación, la salud y el empoderamiento económico de las mujeres. «Lo pequeño es hermoso, la dimensión es necesaria».

En Leader, la integración puede adoptar distintas formas, pero siempre consiste en fomentar los vínculos dentro de la estrategia, la zona, la asociación y con el mundo exterior. No obstante, esto no significa apoyarlo todo y a todas las personas por igual y al mismo tiempo, sino establecer prioridades y centrarse en determinados aspectos.

INTEGRACIÓN DE LA POBLACIÓN LOCAL

Leader se gestiona en el ámbito local con el objetivo de abordar las necesidades de cada zona de forma eficaz. La población local no debería considerarse «beneficiaria» o «grupo destinatario», sino participante activo en el desarrollo de los proyectos.

El GAL finlandés Keskkipiste es un ejemplo de ello (véase el recuadro de la página 21). Desde 1996, han centrado la estrategia de desarrollo local (EDL) en el apoyo a las actividades económicas dirigido a los jóvenes, siendo pioneros en su momento. La estrategia considera que la juventud (local) es un recurso que puede activarse con el apoyo y la financiación adecuadas.

Hoy, el GAL trabaja para eliminar la brecha existente entre los proyectos pilotos para los jóvenes emprendedores

y las empresas a tiempo completo, y para crear nuevos vínculos entre los jóvenes a través de colaboraciones.



© Versostio

INTEGRACIÓN A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR

En este tipo de integración, una serie de proyectos se ocupa de distintos segmentos de la cadena de valor, como la producción de materias primas, la transformación y la comercialización de los productos finales. Esto facilita las

sinergias dentro de la cadena de valor y, por tanto, ayuda a aprovechar cualquier valor añadido resultante.

Un ejemplo extraordinario es el Valle del Jerte español (véase el recuadro de la página 21). El GAL se creó en

el marco de Leader 1 (1991-1993) como uno de los lugares en los que probar el método Leader, y a día de hoy sigue en funcionamiento. Hoy, los principales socios encargados de aplicar la estrategia son las cooperativas de

⁽¹⁾ <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

productores de cerezas, la oficina de turismo y la asociación de municipios. El GAL ha desarrollado una estrategia integrada «del campo a la mesa» que promociona su famosa cereza y que ha logrado resultados impresionantes.



© Versosto

GAL KESKIPISTE (FINLANDIA)

El GAL Keskipiste lleva activo en Leader desde 1996, sigue funcionando con fuerza, y ha apoyado casi novecientos proyectos. La zona cubierta por el GAL está en el centro de Finlandia, alejada de los principales pueblos y ciudades, y se beneficia de un entorno natural prístino. Solo hay cuatro habitantes por km² y ante la falta de instalaciones de enseñanza superior cercanas, los jóvenes deben abandonar la zona para estudiar en las ciudades. Traerlos de vuelta puede suponer un desafío.

La EDL fomenta una imagen positiva del lugar, hace que los jóvenes locales se sientan parte de algo más grande y los motiva a construir su futuro en esta zona. El GAL fue pionero en el uso de la financiación de Erasmus+ para atraer a la zona a jóvenes voluntarios de otros países de la UE, incluso para trabajar en proyectos de cooperación transnacional. Como se puede ver, las conexiones locales son clave para el GAL.

Un proyecto emblemático que surgió de un intercambio Erasmus+ es la cooperativa Versosto, una estructura que ayuda a los jóvenes a desarrollar sus ideas empresariales a través de la formación, las tutorías y el apoyo entre iguales. Creada en 2017, Versosto tiene más de 60 miembros de entre 16 y 21 años y una facturación de 24 000 EUR. El proyecto ha aumentado el interés por el emprendimiento de los miembros más jóvenes y ha motivado a algunos de ellos a quedarse en las zonas rurales o a volver en un momento posterior. La cooperativa se creó en el marco del proyecto Leader «Silta» («puente»), que fue finalista de los Premios a la Inspiración Rural 2019 de la REDR.

- <https://www.keskipisteleader.fi/fi/in-english>
- <https://www.versosto.fi>
- https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/silta-bridgeyouth-entrepreneurship_es



GAL VALLE DEL JERTE (ESPAÑA)

El Valle del Jerte, en el norte de Extremadura (España), es famoso por sus cerezas. Los árboles crecen en terrazas excavadas en las altas laderas del valle y crean un paisaje único cuando florecen en primavera.

El GAL desarrolló una estrategia integrada en torno a la imagen de su famosa cereza, que apoya acciones a lo largo de la cadena de valor «del campo a la mesa». Las actividades incluyen el apoyo al desarrollo de productos y actividades turísticas, la formación de los productores, el etiquetado y la comercialización (incluida la colaboración con cooperativas de agricultores locales para garantizar el reconocimiento de las cerezas bajo la denominación de origen protegida de la UE DOP: «Cereza del Jerte»), el establecimiento de la trazabilidad y un control de calidad, y la diversificación hacia otros productos basados en las cerezas (como licores, mermeladas y dulces).

A lo largo de veinticinco años, la estrategia ha creado más de ciento cincuenta nuevas empresas, creado o mantenido más de mil puestos de trabajo y ofrecido formación a aproximadamente veinte mil personas. Los alojamientos turísticos aumentaron de 150 a 2000 plazas y las exportaciones de cerezas por parte de cooperativas y organizaciones de productores locales pasaron del 10 % al 60 % de la producción, al tiempo que se desarrollaron alrededor de 100 productos locales.

Actualmente, el GAL está desarrollando un proyecto de «Destino Turístico Inteligente» para ofrecer una mejor experiencia turística, así como para mejorar la calidad de vida de la población local.

<https://cerezadeljerte.org/el-valle-del-jerte/>



© LAG Valle del Jerte

INTEGRACIÓN EN ESTRATEGIAS MULTIFONDO

Una estrategia multisectorial también puede recibir apoyo procedente de distintas fuentes de financiación dirigidas a distintas vertientes del desarrollo. La integración ayuda a que la estrategia de desarrollo local sea más coherente y cree sinergias.

Un ejemplo de ello es el GAL Regionalmanagement regio³ en Austria (véase el recuadro de esta página), que utiliza financiación procedente de múltiples fuentes nacionales, regionales y de la UE para apoyar su estrategia multisectorial e integrada. El director del GAL, Stefan Niedermoser, opina que, «si solo trabajas con un sector, no necesitas Leader».

Para ilustrar el concepto de multifinanciación, Stefan Niedermoser cita a un compañero irlandés: «Leader es la locomotora, mientras que los distintos fondos son los vagones: cuantos más

puedas añadir, mayor será el número de personas que podrás involucrar en el proceso y mayor será también la distancia que podrás recorrer».



© LAG Regionalmanagement regio³

GAL REGIONALMANAGEMENT REGIO³ (AUSTRIA)

El GAL Regionalmanagement regio³, en el Tirol y Salzburgo, se convirtió en un grupo Leader en 1996, un año después de la adhesión de Austria a la UE. En un principio abarcaba cinco municipios y nueve mil habitantes del hermoso valle Pillersee. Su éxito atrajo a otras personas y el GAL ha crecido hasta incluir trece municipios y cuarenta y cinco mil personas.

La actual estrategia de desarrollo local se elaboró siguiendo un método realmente ascendente, con nueve grupos de trabajo en los que participaban más de ochocientos cincuenta personas que ampliaron y aprovecharon la experiencia previa. Estas reuniones pusieron de manifiesto que la estrategia debía abordar las necesidades más allá del sector agrícola. Esto condujo a una estrategia multisectorial e integrada más desarrollada que se beneficia claramente de múltiples fuentes de financiación.

El presupuesto del GAL proviene de dos fuentes principales: Leader, que aporta una cantidad fija de 4,1 millones de euros (de los cuales el 80 % procede del Feader, alrededor del 10 % del ministerio austríaco, y alrededor del 10 % de la provincia del Tirol), y una cantidad variable de fondos procedentes de otras fuentes nacionales, regionales o de la UE, incluida una asignación de 1,2 millones de euros del FEDER. Estas otras fuentes de financiación se movilizan según las necesidades y a petición de los titulares del proyecto, que consideran la oficina del GAL una ventanilla única de información y asesoramiento para ayudar a desarrollar proyectos locales.

Leader ofrece una fuente estable de financiación; no obstante, es necesario evitar los déficits entre periodos de financiación, que pueden provocar que el GAL pierda a las principales partes interesadas.

<https://www.rm-tirol.at/en/regions/regio3-pillerseetal-leukental-leogang/our-area/>

EL VALOR AÑADIDO DE «INTEGRADA Y MULTISECTORIAL»

Hace ya muchos años que disminuye el número de personas que trabajan en el sector agrícola primario ⁽²⁾. Los efectos de esta situación sobre las zonas rurales pueden incluir la despoblación, la

falta de productores agrícolas jóvenes y problemas ambientales vinculados, por un lado, al abandono de las tierras o, por el otro, a la utilización de técnicas agrícolas más intensivas.

En este contexto, un enfoque territorial integrado y multisectorial es clave para la sostenibilidad. Este tipo de enfoque ayuda a abordar las necesidades de la población rural en general y de los grupos

⁽²⁾ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-rural-areas-primary-sector_en.pdf y https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/performance-agricultural-policy/cap-indicators/context-indicators_en

vulnerables, incluidos los agricultores, las familias, las pequeñas empresas, los jóvenes, las mujeres y los migrantes. Las distintas secciones de la población local se movilizan en torno a la estrategia, en función de sus necesidades. Al facilitar

la cooperación entre ellos, la estrategia refuerza el tejido social local y hace que las comunidades sean más resilientes.

Un enfoque multisectorial e integrado potencia el desarrollo a partir de los

activos de la zona, en distintos sectores, y valiéndose de los conocimientos locales y las inversiones. Y lo que es más importante, permite ajustar la intervención a la evolución de las necesidades de manera flexible.

NUEVAS OPORTUNIDADES DE INTEGRACIÓN – HACIA EL LEADER DEL FUTURO

La evaluación de los programas anteriores y las mejoras constantes son la clave del éxito de Leader. Ya en Leader II (1994-1999), la evaluación señaló la existencia de un posible problema con las estrategias de desarrollo local que tratan de apoyar al mismo tiempo demasiadas iniciativas locales a pequeña escala, lo que puede conllevar la dispersión de fondos limitados entre demasiados sectores. En los siguientes periodos de programación se adoptaron medidas para evitar que esto ocurriera.

Entre ellas: diseñar la estrategia en torno a un «tema unificador» propio de la zona; aumentar los fondos disponibles en toda Europa (como parte de la integración de Leader en la política más amplia de desarrollo rural); y la aplicación de un DLP con múltiples fuentes de financiación. La posibilidad de utilizar opciones de costes simplificados para aligerar los procedimientos administrativos para los beneficiarios y los directores de los GAL también puede ayudar a facilitar la ejecución de las estrategias integradas y multisectoriales ⁽³⁾. Una combinación de estas situaciones puede ayudar a ampliar las intervenciones de Leader, así como ampliar su alcance y la accesibilidad del presupuesto disponible. Está previsto que estas opciones sigan estando disponibles en el marco de planificación estratégica de la PAC para el periodo de programación 2021-2027 ⁽⁴⁾.

Una adición relativamente frecuente a los enfoques comunitarios de la UE es el concepto de pueblos inteligentes ⁽⁵⁾, que también figura en el debate sobre el futuro de los Fondos EIE (Fondos Estructurales y de Inversión Europeos). Este concepto comparte y se basa en los elementos fundamentales del enfoque Leader para centrarse, de forma específica, en la innovación en el ámbito de la comunidad o el pueblo ⁽⁶⁾, mediante el aprovechamiento de oportunidades como el desarrollo de tecnologías de la información y la comunicación. Tiene potencial para abordar cuestiones globales a escala local, incluida la necesidad de atender mejor a una población envejecida y de fomentar la producción descentralizada de energía. Leader y los pueblos inteligentes requieren los mismos elementos habilitadores clave: la capacidad de responder con flexibilidad a las iniciativas comunitarias a nivel local, respaldada por inversiones a mayor escala, un marco normativo favorable y una buena coordinación.

La interacción entre los enfoques de Leader y de los pueblos inteligentes puede beneficiar tanto a las comunidades locales como a los territorios subregionales de los GAL. Leader puede ayudar a impulsar el enfoque de los pueblos inteligentes al destacar y vincular las innovaciones comunitarias.

A su vez, los pueblos inteligentes pueden añadir valor a Leader al avanzar en



© LAG Regionalmanagement regio³

estas innovaciones, y reflexionar sobre necesidades locales muy concretas, especialmente en los GAL más grandes en los que puede resultar difícil establecer vínculos con cada pueblo. Esta combinación podría garantizar que las comunidades siguen desempeñando un papel clave en las decisiones políticas que afectan al futuro de su zona.

⁽³⁾ La aplicación de opciones de costes simplificados (OCS) es una de las formas de mejorar y simplificar la aplicación de los programas de desarrollo local y de las estrategias Leader de desarrollo local. Para más información, véase el informe del taller de la REDR: https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities_es

⁽⁴⁾ Sobre la base de las propuestas legislativas de la Comisión Europea sobre la política agrícola común a partir de 2020 (https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_es).

⁽⁵⁾ https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal_es

⁽⁶⁾ Para más información sobre Leader e innovación, véase el sexto artículo de la presente publicación, página 29.



© European Union, 2019

5. Creación de redes

Al amparo de Leader, los ciudadanos, las organizaciones no gubernamentales (ONG), los grupos de acción local (GAL), los emprendedores y los municipios se unen para dar forma a su futuro y alcanzar los objetivos de desarrollo rural en Europa. La creación de redes con Leader consiste en forjar vínculos fuertes entre las personas, los proyectos y los territorios, ayudar a superar el aislamiento al que se enfrentan algunas zonas rurales, así como fomentar los proyectos de innovación y cooperación. Esto incluye la labor que se realiza dentro de la zona del GAL y la estrategia de desarrollo local, así como la conexión entre los GAL, desde el nivel local hasta el nivel más amplio de la UE.

ABRIR HORIZONTES EN LAS ZONAS RURALES

SUBIR EL NIVEL

CREACIÓN DE REDES TRANSNACIONALES

REGRESO AL FUTURO

POR MARIANNE GEATER

Marianne es una ciudadana británica y francesa con más de quince años de experiencia trabajando como periodista en Bruselas. Tras nueve años de trabajo en cuestiones medioambientales en el ámbito de la UE, desde 2016, Marianne ha ampliado el alcance de su labor periodística para incluir la política social y el desarrollo rural. En los últimos años, ha escrito una serie de artículos sobre el enfoque Leader y su aplicación tanto en países de la UE (especialmente en Portugal) como en terceros países (Moldavia y Georgia).

INTRODUCCIÓN

La creación de redes (la idea de reunirse para compartir y difundir información, conocimientos, experiencias e ideas) es esencial para el desarrollo rural y es un elemento clave del enfoque Leader. En palabras de Anastasios Perimenis, director del GAL de Lesbos, Grecia (véase la página 9), «la creación de redes entre los GAL ha sido crucial para Leader. A través de la creación de redes, los GAL de toda Europa pueden intercambiar buenas prácticas y transferir conocimientos prácticos y técnicos entre compañeros de forma natural, incluso más allá de sus

fronteras territoriales. Esto da lugar a una mejor autoevaluación, a medidas correctoras y a un mayor empoderamiento local».

Los GAL trabajan con la población local para identificar sus necesidades y encontrar la solución más adecuada. La creación de redes a este nivel ayuda a lograr este objetivo al dinamizar las comunidades y ayudar a los agentes rurales a mejorar sus negocios, el medio ambiente o los servicios locales. Las redes rurales nacionales y la REDR trabajan junto con los GAL y entre ellas en la promoción y el apoyo al proceso de creación de redes a una escala nacional y europea más amplia.

ABRIR HORIZONTES EN LAS ZONAS RURALES

La creación de redes permite a los GAL obtener mejores resultados.

Un ejemplo de ello es el proyecto «pueblos inclusivos» puesto en marcha recientemente por el GAL belga Pays de Condruses. El proyecto se dirige a las personas mayores que viven solas y que, a causa de su aislamiento, están en riesgo de quedar al margen de los servicios sociales. El GAL trabajó con distintas partes interesadas locales, incluidos los ciudadanos, las asociaciones de personas mayores, los municipios y las asociaciones no gubernamentales que trabajan en el ámbito de la atención social, para establecer una red de «asistentes vitales», es decir, personas de la comunidad contratadas para que estén en contacto y ofrezcan asistencia a las personas mayores aisladas. La creación de redes de Leader dio lugar a una estructura de seguridad eficaz para estas personas.

Los trabajadores en red también son impulsores del cambio. La unión de partes interesadas de distintos horizontes desempeña un papel esencial a la hora de abrir la mente de las personas a nuevas formas de hacer negocios. Un buen ejemplo de ello tuvo lugar en el GAL húngaro Felso-Homokhátság (véase el recuadro de esta página), que ayudó a renovar una vieja granja para convertirla en un destino turístico.



© LAG Felso-Homokhátság

GAL FELSO-HOMOKHÁTSÁG (HUNGRÍA)

En 2013, un promotor de proyectos se puso en contacto con la directora del GAL Judit Rácz para pedirle ayuda para renovar una antigua granja y transformarla en un hotel de lujo ubicado en el medio del bosque. El GAL decidió apoyar el proyecto a pesar del escepticismo inicial de la población local, que lo consideraba una idea peculiar. La Mansión Deak volvió a la vida.

Desde su apertura, la Mansión Deak se ha convertido en la atracción central del municipio. Ha creado cuatro puestos de trabajo para la población local y actualmente es el segundo mejor recinto para bodas del país. También acoge eventos relacionados con la comida tradicional.

Para Judit Rácz, directora del GAL, «el éxito de este hotel rural ha sido una llamada de atención para los negocios locales, que se han dado cuenta de que deben mejorar la calidad de su oferta en lo que respecta a la calidad de los alimentos, así como del servicio. Fue un desafío, pero también una oportunidad, ya que les obligó a abrir sus mentes a otra manera de hacer las cosas. Se dieron cuenta de que ofrecer servicios más interesantes era bueno para sus negocios, así como para la región en su conjunto».

<http://leaderkontakt.hu>

SUBIR EL NIVEL

Algunas iniciativas de creación de redes tienen tanto éxito a nivel local que el paso más lógico es llevarlas al plano regional y más allá. Este fue el caso del primer vivero de explotaciones agrícolas de Bélgica, puesto en marcha en 2013 por el GAL Pays des Condruses (véase el recuadro de esta página). Para Jean-Francois Pêcheur, director del GAL, «este es el ejemplo perfecto de proyecto local que pasa al nivel regional gracias al principio de creación de redes del método Leader».

«Nuestro enfoque consiste en que, a partir de la experiencia local, una red local, aspiramos sistemáticamente a pasar al nivel regional y, cuando es posible, ideamos estrategias a nivel de la UE. La idea siempre es reforzar lo que hacemos a nivel local, ya sea inspirándonos en lo que se está haciendo en otros lugares o desarrollando y mejorando nuestros modelos», explica el Sr. Pêcheur.

Judit Rác trabaja para el GAL Felső-Homokhátság desde 2007 y ha sido agente activa y testigo de la evolución

GAL PAYS DES CONDRUSES (BÉLGICA)

Puesto en marcha en 2013 por el GAL Pays des Condruses, el vivero de explotaciones agrícolas es un esfuerzo colaborativo entre la organización sin ánimo de lucro Devenirs («Futuros»), que forma a las personas para que se conviertan en horticultores, el vivero de empresas Creajobs, el municipio local de Modave (que aportó el terreno), instructores de negocios y trabajadores autónomos.

El GAL identifica a agricultores de edad que buscan sucesores que se hagan cargo de sus explotaciones y los pone en contacto con futuros horticultores. Estos últimos pueden comprobar la viabilidad de su proyecto a escala real en el vivero, en un marco que limita la asunción de riesgos. Si tras un periodo de prueba, las cosas funcionan, el recién llegado puede establecerse en una explotación agrícola de forma permanente.

El GAL se asegura de que todas las partes trabajen mano a mano. También comunica a las partes interesadas información importante sobre el proyecto y organiza formación y jornadas de puertas abiertas para atraer a otros posibles titulares de proyectos.

El proyecto se inspiró en una experiencia francesa y, en sus inicios, se financió a través del programa Erasmus. Dado el éxito de la iniciativa, el GAL está trabajando con el programa de desarrollo rural (PRD) de Valonia, para ampliar el concepto en toda Valonia y Bélgica. Ya se han creado tres viveros de explotaciones agrícolas más.

A medida que el proyecto ha ido cobrando impulso, la idea pasa por ampliar la red a nivel europeo mediante la colaboración con el movimiento francés de viveros de explotaciones agrícolas RENETA (Réseau national d'espaces-test agricoles). El objetivo es estudiar la creación de un posible proyecto Erasmus+ con Italia, España y el Reino Unido.

<https://www.galcondruses.be>





de la creación de redes desde el nivel local hasta el de la UE.

«Empezamos organizando festivales y eventos para implicar a los grupos minoritarios, empresas y ONG locales en nuestro trabajo, y seguimos haciéndolo. Con el tiempo nos dimos cuenta de que se puede aprender mucho y de que es más fácil resolver los problemas de

Leader si colaboramos con otros GAL. Esto nos llevó de forma natural a crear la Alianza NATURAMA de los GAL de Hungría, que hizo participar a otros siete GAL en reuniones mensuales para debatir sus desafíos socioeconómicos y las soluciones a los mismos».

A medida que la experiencia se iba acumulando, el GAL «subió el nivel»

y se involucró en la creación de redes a escala internacional. Hoy, el GAL colabora con la Comunidad de red inspirada en Leader (LINC) (véase el recuadro de la página 28).

Para Judit Rácz, los beneficios de la creación de redes comienzan, en primer lugar, con las conexiones entre las personas. «He aprendido mucho sobre la historia de Europa y el mundo, pero es a través de la creación de redes que todo esto se convierte en una realidad. Sé por experiencia lo mucho que los proyectos de DLP ayudan a crear comunidades más fuertes en el medio rural. Veo y siento lo que está pasando en distintos países (de Georgia a Suecia) a través de la conversación y el trabajo con entusiastas del desarrollo local y directores de GAL de ideas afines. Gracias a la creación de redes, puedo presentar a personas procedentes del este y del oeste, del norte y del sur, y aunque no puedo participar en todos los proyectos, me alegra poder ayudar a conectar personas. He visto cómo se desarrollaban proyectos a partir de un «Hola, ¿cómo estás?» durante una pausa para el café de un evento de creación de redes, y es una experiencia maravillosa».

CREACIÓN DE REDES TRANSNACIONALES

La creación de redes transnacionales ha recibido apoyo de la UE desde los inicios de Leader, y está específicamente contemplada en el marco jurídico de la Unión ⁽¹⁾. La prestación de asistencia ha pasado del Observatorio Leader inicial (apoyo a la creación de redes y cooperación en materia de proyectos entre los GAL) hasta el actual punto de contacto de la REDR y las redes rurales nacionales (RRN), que trabajan juntas para fomentar la creación de redes entre las partes interesadas de Leader.

Cuando los países comparten una historia común y preocupaciones

similares, la creación de redes transnacionales se convierte en una opción imprescindible para difundir sus buenas prácticas. Al compartir estas prácticas, Leader sigue construyendo una rica historia de creación de redes entre los GAL de distintos Estados miembros y de terceros países.

Una de las formas más antiguas de creación de redes transnacionales Leader en Europa es la que se da en la red nórdico-báltica apoyada por las redes rurales nacionales (RRN) de Dinamarca, Estonia, Finlandia, Letonia, Lituania, Polonia y Suecia. Estos siete países tienen una historia común

y se enfrentan a desafíos similares, principalmente la despoblación, el turismo costero y la contaminación del Mar Báltico. Desde su creación en 2008, la red se ha ido consolidando y en la actualidad organiza un concurso de proyectos de cooperación transnacional. Las RRN que participan aprenden unas de otras y se llevan a casa ideas, experiencias e inspiración a compartir con los GAL de sus respectivos países.

Ejemplos recientes de actividades a gran escala de creación de redes Leader incluyen el evento de la REDR, «networX: Inspiring Rural Europe» ⁽²⁾ (abril de 2019) y la conferencia conjunta de la

⁽¹⁾ Reglamento (UE) n.º 1305/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 17 de diciembre de 2013, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) (artículos 52 y 54) (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32013R1305>).

⁽²⁾ «networX» fue un evento que reconoció el valor que la creación de redes tiene para el desarrollo rural, y que mostró los resultados de los últimos diez años de creación de redes rurales, con una mirada proactiva respecto de su futuro. Véase el informe sobre los aspectos más destacados de la sesión Leader de «networX» en https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/networx_leader_highlights.pdf y las presentaciones en https://enrd.ec.europa.eu/all-about-networx-inspiring-rural-europe_es

Comisión Europea sobre DLP «Post 2020: Local action in a changing world» ⁽³⁾ (diciembre de 2019). En «networX» más de cuatrocientas partes interesadas locales, incluidos casi doscientos

participantes procedentes de los GAL y las RRN, participaron en la creación activa de redes para Leader. En el marco del evento conjunto de DLP, la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural

de la Comisión Europea y el punto de contacto de la RERD prestaron apoyo a más de ochenta GAL de Leader para la creación de redes con otras partes interesadas del desarrollo local.

REGRESO AL FUTURO

La creación de redes de Leader ha demostrado tener un valor crucial al hacer posible que floreciera la creatividad, la inspiración y una mayor autoestima en las comunidades locales. Mediante el apoyo a las microempresas, Leader ha fomentado la creación de miles de empleos y ayudado a promover los productos locales, el turismo rural y los recursos naturales y culturales, en un intento de revitalizar las zonas rurales.

Hoy, el mundo rural es un lugar muy diferente del que era hace unos treinta años, cuando se puso en marcha Leader por primera vez. La atención de muchos GAL se ha desplazado hacia otras cuestiones esenciales, como el cambio climático, la movilidad, el relevo generacional, la nutrición y el suministro de alimentos.

Para Jean-Francois Pêcheur «hay señales alarmantes por todas partes, y si no empezamos a abordar estos

problemas de forma colectiva, será difícil ganar la batalla». Como parte de ello, aboga por que Leader amplíe la financiación y empiece a financiar proyectos de mayor envergadura, a fin de lograr una mayor repercusión.

El desafío (y la necesidad) de Leader es conseguir implicar al mayor número de personas posible en el proceso. Para ello es necesario desarrollar capacidades y nuevas formas de trabajo y de creación de redes. Es de esperar que las nuevas redes nacionales y europeas de la política agrícola común (PAC) propuestas por la Comisión Europea para el próximo periodo de programación satisfagan estas necesidades.

MÁS OPORTUNIDADES DE CREACIÓN DE REDES LEADER

REDR: el punto de contacto de la REDR ofrece un paquete de apoyo a la creación de redes para todas las partes interesadas de Leader, que está disponible de forma gratuita para la red de los GAL y las redes rurales nacionales de los veintisiete Estados miembros de la UE. El apoyo del punto de contacto de la REDR incluye el suministro de herramientas y materiales a las partes interesadas, así como la oferta de actividades y eventos para la creación de redes. Entre los principales instrumentos figuran el kit de herramientas Leader, la base de datos de los GAL, la búsqueda de socios DLP y la base de datos de proyectos.

Información adicional: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_es

ELARD: la Asociación Europea Leader es una asociación internacional sin ánimo de lucro creada para contribuir a la aplicación de Leader y el DLP en Europa. ELARD agrupa a casi dos mil quinientos grupos de acción local de veintiséis países, incluidos países que no pertenecen a la Unión Europea que, no obstante, han adoptado y aplican la metodología Leader.

Información adicional: <http://www.elard.eu>

LINC es una conferencia europea que combina el intercambio de experiencias con los eventos deportivos y la cocina europea. LINC es una iniciativa de los GAL y las unidades de red nacionales para el desarrollo rural de Austria, Alemania, Estonia y Finlandia.

Información adicional: <http://www.info-linc.eu>

⁽³⁾ Este fue un gran evento que demostró como miles de ciudadanos utilizan con éxito el enfoque ascendente para llevar a cabo un desarrollo sostenible de sus zonas, conocido como DLP (desarrollo local participativo): https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/famet2/news-events/events/conferences/post-2020-local-action-changing-world-3-4december-brussels_es



© MeuseTech

6. Innovación

Leader ha supuesto una importante innovación política para la UE y su énfasis en los nuevos enfoques experimentales ha tenido mucho éxito. Leader es en la actualidad una de las metodologías emblemáticas de la UE de apoyo a la innovación en el desarrollo comunitario, la inclusión social, el desarrollo sostenible y la creación de redes regionales. Es conocida y respetada, tanto en los Estados miembros de la UE como en los países no pertenecientes a la UE, por las ideas originales que aporta, las oportunidades que ofrece y por sus efectos positivos.

LA INNOVACIÓN EN ACCIÓN

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

GOBERNANZA RURAL

NUEVAS IDEAS

LA EVALUACIÓN COMO INNOVACIÓN

PERSPECTIVAS

POR TIM HUDSON

La experiencia en Leader de Tim se remonta a 1996, e incluye su labor como director de un GAL, secretario de la red Leader escocesa, asesor durante la primera convocatoria de estrategias de tipo Leader de Lituania y evaluador de las técnicas Leader del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Se incorporó al punto de contacto de la REDR en 2008 para poner en marcha y elaborar la Revista rural de la UE y el folleto de ejemplos de proyectos Feader. Colabora con el punto de contacto actual de la REDR en calidad de experto multimedia.

INTRODUCCIÓN

La innovación ha sido siempre un elemento básico de la metodología Leader, hasta tal punto que el acrónimo original de la iniciativa comunitaria podía haber sido «Leaider». No obstante, a las comunidades rurales no siempre les resulta fácil comprender la especial importancia que Leader otorga a la innovación. En términos prácticos, significa utilizar el enfoque Leader para ayudar a buscar y fomentar soluciones innovadoras a problemas locales, o para aprovechar las nuevas oportunidades locales, aspecto en el que Leader tiene excelentes antecedentes. Por ello, una de las principales lecciones aprendidas tras casi treinta años de experiencia Leader ha sido la importancia del desarrollo de capacidades. La opción de Leader de financiar el desarrollo de capacidades junto con los proyectos, puede contribuir a crear las condiciones adecuadas para fomentar la innovación. A menudo, al inicio del proceso Leader se necesita un tiempo para ayudar a los beneficiarios a entender bien la importancia y el potencial de la innovación. Esto no siempre es fácil.

Recuerdo la primera vez que trabajé con Leader, en 1996, como director de un GAL que abarcaba la zona del Lago Ness, en Escocia. En aquel momento, me parecía más fácil persuadir a la gente de que un gran monstruo prehistórico vivía en la localidad que persuadir a las comunidades rurales de los beneficios que les aportaba la innovación. La palabra «innovación» se consideraba un término intelectual y bastante académico. No era una

palabra que las comunidades rurales utilizaran en el día a día y, en principio, supuso un obstáculo. Los habitantes de las zonas rurales y sus representantes cuestionaban la necesidad de la «innovación», ya que pensaban que centrarse en novedades era un lujo y tenían prioridades más acuciantes para los fondos de la UE que se ponían a su disposición a través de Leader.

Despejar estas dudas puede llevar tiempo, pero Leader ha demostrado que existen soluciones beneficiosas para todos al explicar qué significa la innovación en la práctica. El resultado fue que las comunidades de los GAL empezaron a darse cuenta de que podían lograr sus objetivos a través de una forma de pensar innovadora. Se adaptaron y, por ejemplo, empezaron a pensar en «modernizar» los espacios de su comunidad, en lugar de simplemente «repararlos». Aprendieron rápidamente que al entender qué significa la innovación en Leader, podían lograr sus prioridades y probar muchas ideas nuevas.

Una vez entendido, el concepto de la innovación puede desarrollarse con grandes resultados y generar beneficios reales. Esto ha quedado demostrado en toda la Europa rural, también por las comunidades del Lago Ness en las que la ingenuidad y Leader ayudaron a lograr una amplia gama de prioridades de desarrollo local que van desde animar a los agricultores locales para que produzcan cultivos herbáceos alternativos, a desarrollar instalaciones multiusos para los servicios rurales.

LA INNOVACIÓN EN ACCIÓN

La capacidad intrínseca de Leader para financiar y facilitar el tipo de desarrollo rural de capacidades

indicado anteriormente es ampliamente reconocida como un factor del éxito de la metodología. Frank Kelly, del

GAL Donegal de Irlanda, destaca esta cuestión y señala que «aquí el apoyo de Leader se les deniega a pocas ideas



DONEGAL LOCAL DEVELOPMENT (IRLANDA)

El innovador proyecto de Leader «Ekso Bionics Exoskeleton» permite la rehabilitación de pacientes que se recuperan de daños en la columna vertebral, accidentes cerebrales vasculares y lesiones cerebrales. El exoesqueleto especializado puede llevarse a donde sea necesario, lo que permite que las personas con lesiones o enfermedades neurológicas se recuperen en su propia comunidad rural.

El proyecto solo tardó tres meses en funcionar a pleno rendimiento (treinta sesiones por semana) y a día de hoy es autónomo desde un punto de vista financiero. El apoyo de Leader ayudó al beneficiario a contratar a dos trabajadores del proyecto a tiempo completo, y se han creado otros cuatro empleos para contratistas.

Frank Kelly de Donegal Local Development explica que: «Por lo general, los proyectos sanitarios no son realmente subvencionables, pero pudimos trabajar con la ONG solicitante, la fundación No Barrier, para sacar a relucir las características innovadoras de su proyecto. Este proceso nos ayudó a confirmar que el proyecto no ofrecía una asistencia sanitaria convencional y que era un servicio rural esencial para un gran número de personas. Por tanto, podría encajar bien en los objetivos de inclusión social de la estrategia de Leader que abarca los servicios básicos, y su éxito muestra lo que puede lograrse cuando Leader le da una oportunidad al emprendimiento».

https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/purchase-eskoskeleton-bionicehabilitation-suit_es



de proyectos, ya que Leader nos da tiempo para trabajar de forma práctica con los solicitantes a fin de fomentar la innovación rural y diseñar proyectos subvencionables».

Frank Kelly cree que la asistencia técnica a la animación disponible a través de Leader ofrece una flexibilidad útil para

que se genere más innovación de la que sería posible a través de otras herramientas de desarrollo rural. «El enfoque práctico de Leader nos da tiempo para poder poner en marcha nuevos tipos de proyectos útiles que no se habrían llevado a cabo tan rápidamente. Un ejemplo de ello es un proyecto que presta servicios básicos

a la población de las zonas rurales que necesita apoyo para la rehabilitación. El proyecto Ekso Bionics Exoskeleton es muy innovador porque es la primera vez que un equipo de alta tecnología de este tipo está disponible en nuestra zona Leader». (Véase el recuadro de la página 30).

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

La innovación de Leader puede fomentarse y apoyarse en dos niveles: proyectos individuales apoyados por el GAL y al nivel de la estrategia general del GAL, que pueden reforzarse mutuamente. El éxito de Donegal en el fomento de la innovación rural a nivel de proyecto se ha visto respaldado por el compromiso formal de la estrategia de desarrollo de los territorios Leader de inspirar nuevas oportunidades. La plasmación de estas intenciones estratégicas en la documentación oficial es un factor importante que puede contribuir a la capacidad de Leader para catalizar la innovación tanto a nivel de proyecto como territorial.

Un ejemplo de innovación estratégica a nivel de un territorio Leader es el ilustrado por el GAL francés Pays de Verdun (véase el recuadro de esta página). En este caso se ha aplicado una iniciativa de digitalización para ayudar a colmar las lagunas en materia de competencias digitales e infraestructuras conexas. Lorraine Caillas, miembro del GAL, explica cómo: «nuestro plan de acción Leader está estructurado para permitir proyectos innovadores. Hemos decidido utilizar las tecnologías digitales como herramientas de desarrollo económico y social para atraer a nuevos residentes. Las zonas rurales pueden ser lugares más atractivos para vivir que las grandes zonas urbanas, siempre y cuando estén conectadas a las infraestructuras. La falta de una banda ancha de gran capacidad en algunas zonas dificulta el desarrollo territorial».

Las deficiencias en las infraestructuras o en las competencias siguen



© MeuseTech

GAL PAYS DE VERDUN (FRANCIA)

Un objetivo clave del GAL de la zona francesa Pays de Verdun es mejorar las competencias digitales a través de una estrategia inclusiva que mejore las perspectivas de empleo de la agricultura, el turismo y otros sectores empresariales rurales. Existen ya sitios web de comercio electrónico para agricultores, turistas y otras empresas locales. Estos ayudan a que los visitantes disfruten de los recursos culturales del territorio y a aumentar la visibilidad los oficios rurales, y ofrecen herramientas modernas para coordinar las cadenas de suministros cortas. Los jóvenes son uno de los principales grupos destinatarios de la labor que el proyecto lleva a cabo para hacer frente a la presión de la despoblación, y se ha puesto en marcha una unidad móvil de formación para mejorar las competencias digitales en las zonas aisladas del territorio Leader.

En este caso, la innovación tiene que ver con la atención que se presta en toda la zona a los desafíos de la «brecha digital» y al hecho de que el enfoque territorial del GAL respecto de la inclusión digital fuera nuevo. Entre los elementos del proyecto que se han apoyado se incluye la facilitación de la creación de redes entre los expertos digitales de una comunidad a fin de señalar los desafíos y las oportunidades de desarrollo digital. El proceso de transferencia de conocimientos del proyecto ha logrado sinergias y ha dado lugar a la creación de servicios como laboratorios de fabricación digital o espacios de cotrabajo. Juntos facilitan el emprendimiento digital de la población local, y también pueden animar a las personas a reubicar sus negocios en zonas rurales.

https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-example-2020-goal-digital-territory-france_en

obstaculizando la innovación de la Europa rural, pero proyectos como la iniciativa de digitalización de Pays de Verdun ponen de relieve lo que Leader puede lograr. Este proyecto también

hace hincapié en la forma en que Leader puede resultar especialmente útil como complemento innovador de los grandes presupuestos de infraestructuras. Existe la posibilidad, por ejemplo, de coordinar

las estrategias Leader con otros programas operativos de los Fondos EIE, a fin de fomentar y optimizar la adopción de medidas de infraestructura o de emprendimiento.

GOBERNANZA RURAL

Los logros de Leader en la formación de competencias son de los más importantes, especialmente la formación dirigida y adaptada a nivel local. Además de las competencias empresariales, como las aptitudes digitales, Leader también ha fomentado otros tipos de nuevas y útiles habilidades. Estas incluyen conocimientos sobre gobernanza rural. Si comparamos la gobernanza rural antes y después de Leader, por lo general puede apreciarse una diferencia. El modelo innovador de Leader ha introducido con éxito (y en muchos casos ha integrado) procesos de toma de decisiones basados en la asociación y la participación de las partes interesadas, así como procesos localizados de planificación estratégica, en zonas rurales de todo el continente y de más allá de sus fronteras.

Varios países vecinos de la UE, así como de Asia, África y América han reconocido y adoptado las ventajas de la introducción de innovaciones políticas similares a Leader. Estas innovaciones se utilizan para una multitud de fines, todos ellos nuevos y, por tanto, innovadores en su propio contexto. Un ejemplo digno de mención es el proceso de desarrollo rural de Turquía, en el que los grupos de acción local proliferan en distintas partes del país con el apoyo del programa de preadhesión financiado por la UE IPARD (véase el recuadro de esta página). En Turquía, se crearon veinticinco grupos de acción local en el marco del IPARD, mientras que hoy en día funcionan cincuenta y cinco grupos. Y hay más en camino.

Leader suele gozar de un «factor de bienestar» que puede ayudarle a atraer el interés, la participación y las contribuciones de las personas. Pocas acciones al nivel de la UE alcanzan los

mismos niveles de esfuerzo ciudadano voluntario que Leader. Esta característica innovadora de Leader aprovecha una importante cantidad de capital humano y sigue siendo un resultado beneficioso para la Europa rural.

Leader consigue una participación de la población rural en el desarrollo

rural probablemente mayor que la de cualquier otro catalizador de políticas. Su innovador enfoque ascendente de asociación puede unir a personas con un conjunto de habilidades que, al combinarlas, generen nuevas ideas a través de sinergias.



© Unsplash

UNA EXPERIENCIA INSPIRADA POR LEADER EN TURQUÍA

Cuando, hace unos diez años, se introdujo el enfoque Leader en Turquía, la idea de que personas de los sectores público y privado locales y las ONG debatieran y adoptaran decisiones de forma conjunta sobre su desarrollo era casi impensable. IPARD apoyó nuevos enfoques, consultas y la participación mediante la formación y la animación de los primeros veinticinco grupos de acción local. A continuación, se crearon más grupos que desarrollaron sus propias estrategias de desarrollo local. Las oportunidades de financiación de la UE permiten a estos GAL aplicar sus estrategias, ofrecer formación y animación, y apoyar pequeños proyectos colectivos a fin de impulsar la vida comunitaria, la diversificación, el turismo rural, el medio ambiente y unos productos agrícolas de mayor valor.

En el contexto turco, la aplicación local de Leader supone un enfoque muy innovador de la gobernanza rural que ayuda a que las comunidades tomen decisiones consensuadas sobre el desarrollo territorial y las prioridades de financiación.

- https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/internationalcooperation/enlargement/pre-accession-assistance/ipard-initiatives_en
- <https://ipard.tarim.gov.tr/Default-en>

NUEVAS IDEAS

Existe una gran demanda de ideas en el medio rural, cuestión que destaca Jirí Krist, presidente de la red nacional de GAL de la República Checa y del GAL Opavsko. «Somos un movimiento joven y, como tal, somos partidarios de nuevas ideas. Vivimos en una época en la que las viejas prácticas y métodos dejan de funcionar y la innovación no es una opción, sino una necesidad. Muchas ideas provienen de la creación de redes con los GAL a nivel nacional e internacional».

La cooperación dentro de la asociación del GAL Opavsko dio lugar a una idea innovadora para financiar la acción por el clima. Esta se aplica a través de un mecanismo de crédito dirigido por el GAL para la financiación de inversiones en eficiencia energética, que combina fondos europeos y nacionales, y préstamos de los ciudadanos (véase el recuadro de esta página).

La combinación de microcréditos con microsubvenciones constituye una importante oportunidad de innovación para Leader que podría transformar e impulsar el potencial

de la metodología para el futuro. Los GAL tienen la posibilidad de probar nuevas ideas de microfinanciación para ayudar a los presupuestos de los GAL a ir más allá y, al mismo tiempo, hacer



GAL OPAVSKO (REPÚBLICA CHECA)

El GAL probó un modelo financiero único de fomento de las inversiones en tecnologías hipocarbónicas, que combina las subvenciones conocidas como «subvenciones para calderas», financiadas con fondos europeos, con «préstamos para calderas» reembolsables procedentes de fuentes nacionales.

Los préstamos devueltos por los ciudadanos vuelven a los municipios y pueden reinvertirse en otros proyectos dirigidos a reducir las emisiones de CO₂ o a ahorrar energía. Esta innovación de Leader ayudó a reducir las emisiones de CO₂ y aumentó el porcentaje de fuentes limpias de calor y electricidad utilizado en la zona. También conllevó un importante ahorro para los municipios, las empresas y los ciudadanos y creó puestos de trabajo cualificados en la región.

El proyecto, que se está ejecutando en diecisiete de los cincuenta y dos municipios del territorio del GAL, mide la calidad del aire en colaboración con el mayor suministrador nacional de electricidad para evaluar los efectos del proyecto.

http://www.masopavsko.cz/dotacni-podpory/kotlikove-dotace/?ftresult_menu=dotace



que la inversión sea más accesible y asequible para la Europa rural, al ayudar a colmar las lagunas en la concesión de créditos a pequeña escala. Los servicios y el emprendimiento rural

podrían beneficiarse de este tipo de innovación en la financiación rotatoria para el desarrollo dirigido a nivel local. El sitio web de la Comisión Europea sobre instrumentos financieros ([www.](http://www.fi-compass.eu)

fi-compass.eu) incluye consejos útiles sobre la utilización de la microfinanciación.

LA EVALUACIÓN COMO INNOVACIÓN

Leader está ayudando a introducir formas innovadoras de medir el impacto de las actividades de desarrollo local.

En Suecia, la Universidad de Halmstad y la Universidad de Gotemburgo desarrollaron en 2018 el «Effektbarometer» de Leader (barómetro de impacto), con financiación del Consejo de Agricultura sueco. El barómetro elaboró unos criterios de evaluación del impacto sobre la base

de la investigación de setenta proyectos Leader de Suecia y de otros proyectos financiados por la UE. Cinco GAL suecos utilizan actualmente el barómetro para preparar a los titulares de proyectos seleccionados para que planifiquen una repercusión más fuerte y a más largo plazo de sus proyectos, e incorporen el «pensamiento de impacto» en futuros proyectos Leader desde su fase inicial.

En Finlandia, el GAL Liiveri ha desarrollado un modelo de seguimiento

y evaluación basado en tres «capas»: elementos que deben ser objeto de un seguimiento continuo (desde diario hasta anual), elementos por evaluar una vez durante el periodo de programación, y elementos por evaluar en proyectos concretos. Han recopilado datos cuantitativos y cualitativos sobre el impacto de la EDL y han desarrollado un modelo para presentar de forma eficaz los resultados ante públicos distintos. Su enfoque es único en Finlandia.

PERSPECTIVAS

Este análisis de los logros de Leader en el fomento de la innovación rural ha mostrado que las innovaciones Leader se manifiestan de muchas maneras distintas. Los GAL pueden aprovecharlas para una serie de actividades de desarrollo rural que abarcan la acción por el clima, el desarrollo de capacidades, el desarrollo económico y territorial, el empleo los servicios, la microfinanciación y muchas más.

La capacidad demostrada de Leader de estimular la innovación le ofrece una base sólida para ayudar a la evolución de Europa y, de conformidad con los objetivos del Pacto Verde Europeo, para transformar la economía y sociedad europeas para situarlas en una senda más sostenible ⁽¹⁾, trabajar para velar porque nadie se quede atrás en el medio rural europeo.



(1) El Pacto Verde Europeo, Comunicación de la Comisión Europea [COM(2019) 640 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=COM:2019:640:FIN>].



© LAG Tygiel Doliny Bugu

7. Cooperación

Desde los inicios de Leader en 1991, los grupos de acción local de toda la UE han desarrollado alrededor de dos mil quinientos proyectos de cooperación transnacional, y su número continúa aumentando ⁽¹⁾. Estas cifras no pueden ser solo resultado de la casualidad, las oportunidades financieras o de que la cooperación sea un requisito. El éxito de la cooperación reside en lo que representa: que unidos podemos lograr más cosas. El presente artículo analiza algunos de los elementos requeridos para que la cooperación Leader tenga éxito.

LA COOPERACIÓN COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS

FACILITAR LA COOPERACIÓN

POR DOROTHÉE DUGUET Y PETER TOTH

Dorothee es una consultora de desarrollo rural, cooperación y evaluación residente en Francia. Su experiencia en Leader incluye su trabajo con la Red rural nacional francesa, FarNet y la REDR.

Peter es un analista de políticas Leader de la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR). Participa en el desarrollo rural y en Leader desde 2007, cuando trabajaba en el Ministerio de Agricultura y de Desarrollo Rural de Hungría. Su experiencia profesional incluye la planificación y el apoyo a la concienciación medioambiental, la planificación, el análisis y la aplicación de políticas de desarrollo rural y las comunicaciones.

⁽¹⁾ Hasta la fecha, se han notificado 110 proyectos de cooperación transnacional en el periodo de programación actual. En el periodo 2007-2013 hubo 1 512, casi 400 entre 2000 y 2006 (LEADER+) y 600 entre 1994 y 1999 en Leader II. Para los datos relacionados con el periodo 2014-2020, véase https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/summary_approved_tnc_projects_in_the_eu.pdf

INTRODUCCIÓN

La primera vez que se puso en marcha Leader como iniciativa comunitaria, solo apoyaba la ejecución de acciones locales que se desarrollaran «en» las zonas rurales locales. Las directrices de la UE de aquella época no incluían la cooperación «entre» zonas. No obstante, algunos de los doscientos diecisiete GAL pioneros y su personal consideraron que era necesario mejorar el «apoyo al desarrollo» de su zona para abrirse a otras zonas y buscar más allá de su sector local de intervención para encontrar nuevas respuestas a cuestiones que se planteaban en su zona. Se dieron cuenta de que trabajar junto a expertos de otros ámbitos les permitía desarrollar de forma conjunta estrategias de desarrollo local más eficientes.

En el marco de las actividades de cooperación de Leader I, se formaron más de trescientas asociaciones transnacionales. Estas primeras iniciativas voluntarias, que respondían a las necesidades sobre el terreno, dieron lugar a la introducción de un concepto oficial de proyectos de cooperación como medida concreta en el marco de Leader II (1994-1999) con un presupuesto específico. La existencia misma de la cooperación Leader es, por tanto, un resultado directo de un enfoque ascendente tangible... ¡Muy propio de Leader!

Hoy, el abanico de oportunidades de cooperación se ha ampliado tanto en términos geográficos, como en cuanto a los tipos de proyectos que pueden ejecutarse.

Actualmente, el marco jurídico de la UE establece, salvo que la autoridad de gestión de un Estado miembro lo defina de otra manera, que la cooperación Leader puede referirse a las asociaciones que impliquen, al menos, un GAL y una o más zonas rurales o urbanas situadas en el mismo Estado miembro (cooperación interterritorial), en otro Estado miembro, o incluso en zonas rurales situadas fuera de las fronteras de la UE (cooperación transnacional).

La cooperación Leader puede adoptar varias formas. Puede ser un simple viaje de estudio de los agentes entre una zona y otra, o un intercambio de experiencias que dé lugar a inversiones y acciones conjuntas tangibles. La cooperación puede tener por objeto introducir nuevos enfoques para afrontar los desafíos locales de los territorios de los GAL asociados, pero lo que hace que la cooperación en el sentido de Leader sea distinta a otros tipos de proyectos de hermanamiento o de creación de redes (incluso en el marco de Leader) es el hecho de que «el proyecto de cooperación deberá ser una actividad concreta con objetivos y resultados claramente definidos que aporten beneficios a los territorios concernidos».

De hecho, tiene implicaciones muy importantes.

LA COOPERACIÓN COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL

En primer lugar, la cooperación es una herramienta a través de la cual los GAL pueden lograr que su estrategia de desarrollo sea un éxito. La idea es utilizar la cooperación para hacer cosas relacionadas con el resto de intervenciones Leader, pero utilizándola como un activo, una herramienta que mejora y complementa la estrategia de desarrollo local.

Así pues, la elección del tema de las actividades de cooperación resulta clave para garantizar la existencia de un fuerte vínculo entre las actividades de cooperación y el resto de acciones locales, y para que los resultados sean claramente visibles en las zonas implicadas. Por ejemplo, el GAL francés Pays de Guéret utiliza un proyecto Leader de cooperación para perseguir los objetivos de su estrategia local (atraer y acoger en la zona a personas que puedan impulsar cambios) mediante la creación de espacios de cotrabajo

(véase el recuadro de esta página). La cooperación ofrece la oportunidad

de aprender de otras personas y de compartir experiencias.



PROYECTO «COLABORA» – GAL PAYS DE GUÉRET (FRANCIA)

La estrategia de desarrollo local del GAL Pays de Guéret, en el centro de Francia, se centra en mantener la población activa y en acoger a nuevos emprendedores de la zona. En línea con esta estrategia, el GAL utiliza la cooperación transnacional para crear y gestionar espacios de cotrabajo en las zonas rurales.

En el proyecto Leader de cooperación «CoLabora» participan socios de seis países: el GAL Pays de Guéret (Francia), el Craioibhim Community Enterprise Centre (Irlanda), el Vale of Glamorgan Council (Reino Unido), el GAL Leipziger Muldenland (Alemania) y los GAL Zied Zeme y Pieriga Partnership (Letonia).

El proyecto incluye visitas de estudio a espacios de cotrabajo de los países asociados, así como reuniones más formales. El objetivo de los socios del proyecto es comprender las ventajas económicas que los espacios de cotrabajo aportan a las zonas rurales, así como las cuestiones prácticas relacionadas con la creación y el mantenimiento de este tipo de espacios.

<https://www.agglo-grandgueret.fr/actualites/colabora-les-espaces-decoworking-en-zone-rurale-au-coeur-dun-projet-de-cooperation>

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS MÁS ALLÁ DE LAS FRONTERAS



Un segundo elemento importante de la cooperación Leader es la forma en que los proyectos de cooperación generan un verdadero impacto al desarrollar acciones tangibles en dos niveles complementarios: entre todos los socios de los distintos GAL (acciones conjuntas) y también a nivel local, en la zona de cada socio del GAL. Estas acciones locales pueden financiarse con cargo a un presupuesto del proyecto de cooperación común, o al presupuesto dedicado a la estrategia local, en función de las decisiones adoptadas por los GAL. Este «enfoque doble» afianza el proyecto a nivel local y hace que los efectos de la cooperación sean más visibles y tangibles.

En el proyecto de cooperación «Slow Trips» (véase el recuadro de esta página), catorce socios de siete Estados miembros de la UE trabajan juntos para definir y desarrollar el concepto de «turismo lento» como alternativa al clásico turismo de masas. Paralelamente, cada uno de ellos

PROYECTO «SLOW TRIPS» – GAL ZEITKULTUR KERNLAND (AUSTRIA)

Cuatro GAL de Austria, Luxemburgo, Suecia, Alemania, Italia, Rumanía y Lituania unieron fuerzas para desarrollar el proyecto «Slow Trips», bajo la coordinación del GAL austriaco Zeitkultur Oststeirisches Kernland. El proyecto, iniciado en enero de 2019, está basado en los resultados de un proyecto Leader, denominado «CultTrips», ejecutado por el GAL Atert-Wark durante el periodo de programación anterior.

«Slow Trips» ofrece un «turismo participativo» en el que los visitantes descubren y experimentan el día a día de la población local a través de encuentros auténticos que enriquecen tanto a los visitantes como a los anfitriones locales. Esta forma de turismo sostenible añade valor a los recursos naturales y al patrimonio cultural, al tiempo que crea nuevas oportunidades para las economías locales. Las empresas turísticas y los negocios agrícolas locales pueden diversificar sus actividades para satisfacer la creciente demanda de este tipo de turismo.

La cooperación ha permitido que los socios del proyecto definan un concepto común de «turismo lento», mientras que cada uno de ellos ha identificado los lugares y las partes interesadas pertinentes de su zona a las que deben implicar en el proyecto. Los socios del proyecto están trabajando en un sitio web para mejorar la comercialización conjunta de su oferta turística.

- <http://zeitkultur.at>
- https://enrd.ec.europa.eu/publications/rural-connections-magazinespringsummer-2019-edition_en



© LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland, Christian Strasseger

trabaja con las partes interesadas de su propia zona para desarrollar una interpretación compartida del concepto «Slow Trips» y animar a las empresas locales a diversificar su oferta turística en consonancia con este enfoque.

Según Wolfgang Berger, director del GAL austriaco Zeitskultur Kernland, el movimiento del turismo lento es paneuropeo. «Por tanto, los límites y los valores clave de esta forma de turismo solo pueden establecerse de forma colectiva. Es por ello por lo que "Slow Trips" se ha diseñado como un proyecto de cooperación transnacional (CTN). El enfoque de CTN es la mejor manera de tomar conciencia de las oportunidades y los desafíos comunes, así como de las distintas soluciones específicas que se van encontrando. La diversidad aporta un verdadero valor añadido».

La cooperación puede abordar las oportunidades, como se ha visto en los ejemplos anteriores, pero también puede ser una forma muy útil de hacer frente a los desafíos que superan las fronteras nacionales. Los GAL de Polonia y Lituania unieron sus fuerzas para formar a líderes locales de sus respectivas comunidades rurales (véase el recuadro de esta página) las cuales se enfrentan a problemas socioeconómicos similares: una población local escasa, una importante emigración juvenil y la necesidad de integración social.

«Queríamos que los jóvenes vieran tanto las necesidades como los recursos de su entorno más cercano y que desarrollaran soluciones a problemas locales sobre la base de estos recursos», comenta Agnieszka Wojtkowska, directora del GAL polaco Tygiel Doliny Bugu. «Estamos convencidos de que el desarrollo comunitario y el cambio social dependen de las personas: la comunidad, la persona, los líderes locales. Hemos conseguido preparar a estos líderes para su comunidad».



© LAG Tygiel Doliny Bugu

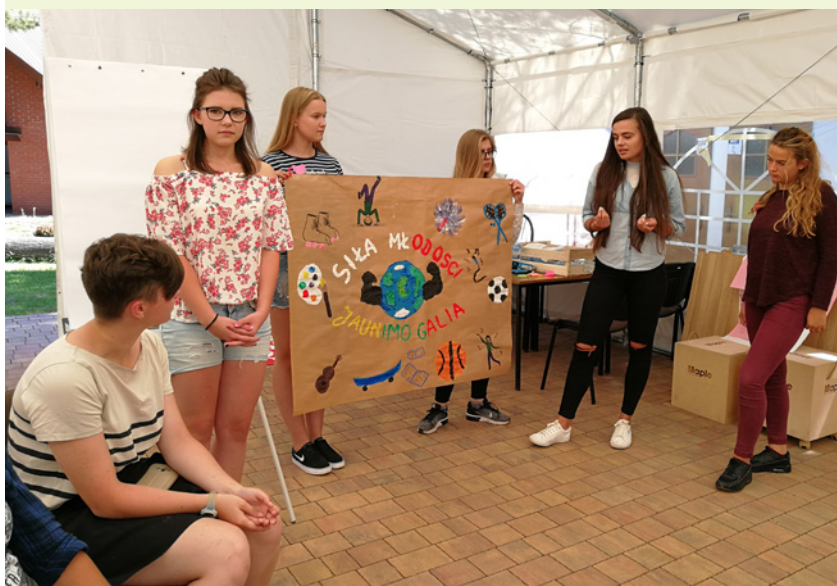
PROYECTO «YOUNG LOCAL LEADERS» (POLONIA-LITUANIA)

Este proyecto Leader de cooperación es el resultado de una asociación entre dos GAL polacos (GAL Tygiel Doliny Bugu y Let's Together) y el GAL lituano Nemunas.

Cada socio del proyecto seleccionó diez aspirantes a «jóvenes líderes locales» muy comprometidos en ayudar a sus comunidades rurales a mejorar la inclusión social y reforzar los lazos comunitarios. El proyecto utilizó el método de organización de la comunidad local para preparar a los jóvenes líderes locales para que (re)crearan los lazos comunitarios basados en un sentimiento de identidad, mediante el potencial de las tradiciones, las costumbres y la historia de la región a fin de reforzar el tejido social de las pequeñas comunidades rurales.

Se organizaron tres campamentos entre 2018 y 2019. Las actividades incluyeron talleres, actividades de formación y juegos, y finalizaron con la restauración o mejora de los centros comunitarios y sus alrededores de las zonas de los tres socios. En el proyecto también participaron autoridades locales, instituciones y emprendedores locales que compartieron conocimientos e información sobre la iniciativa empresarial (de los jóvenes).

- <http://www.tygiel doliny bugu.pl>
- <https://vvgnemunas.lt>



© LAG Tygiel Doliny Bugu

FACILITAR LA COOPERACIÓN

La cooperación Leader es una herramienta dinámica y relativamente sencilla para ampliar una estrategia de desarrollo local, transmitir conocimientos y posibilitar el desarrollo individual y colectivo de capacidades y la acción conjunta, así como para añadir valor a las zonas rurales.

La cooperación da lugar a la innovación: confrontar las prácticas y los métodos de trabajo exige que cada socio piense de manera creativa, permite experimentar con distintos enfoques nuevos y les abre los ojos a nuevas perspectivas.

La cooperación también es una herramienta para evaluación «suave». Cuando trabajan con otros agentes, los agentes locales pueden alejarse de su labor diaria y ver sus actividades desde una perspectiva distinta. Además, los intercambios y las visitas les permiten

conocer las opiniones de otros GAL sobre su labor.

No obstante, el marco administrativo de la cooperación sigue siendo un desafío. Una primera cuestión práctica es la relativa al idioma. En la mayoría de los proyectos de cooperación los socios eligen un idioma de trabajo común en el que redactan todos los documentos pertinentes. La posibilidad de solicitar financiación para la cooperación en este idioma común, en aquellos casos en que el proceso sea externo al GAL, facilitaría el trabajo.

Actualmente, los GAL de distintos Estados miembros están sujetos a distintas normas y plazos para la ejecución de proyectos de cooperación. Se han planteado distintas sugerencias sobre la forma de gestionar esta cuestión en el futuro, incluida la introducción de un listado común de criterios de selección, calendarios compartidos

para la apertura por las autoridades de gestión de las convocatorias de proyectos de cooperación, e incluso la idea de gestionar estos proyectos directamente a nivel de la UE. En sus propuestas legislativas para el periodo de programación 2021-2027, la Comisión Europea ha propuesto que en el futuro sean los propios GAL los que seleccionen los proyectos de cooperación, tarea que actualmente también pueden realizar las autoridades de gestión.

La REDR (en colaboración con las autoridades de gestión de los Estados miembros, las redes rurales nacionales y los grupos de acción local) han desarrollado un conjunto de herramientas para ayudar a los GAL a apoyar la cooperación transnacional en la UE.

Al comienzo de la cooperación transnacional Leader, se disponía de



© LAG Tygiel Doliny Bugu

presupuestos de asistencia técnica a nivel de la UE. Estos permitían a los GAL cubrir hasta un máximo del 100 % de los costes relacionados con las reuniones entre los posibles socios transnacionales, siempre que ya hubieran definido posibles objetivos comunes y acciones tangibles. Este sistema era un gran incentivo y muchas autoridades de gestión introdujeron este mecanismo en el último periodo de programación.

En el periodo de programación actual, los grupos de acción local disponen de apoyo técnico preparatorio para proyectos de cooperación interterritorial y transnacional, siempre que puedan demostrar que están trabajando para ejecutar un proyecto concreto.

¡Un aspecto común a todos los proyectos de cooperación es el entusiasmo de todos los participantes! Además de todos los beneficios que aporta, la cooperación puede ser enorme soplo de aire fresco y, una vez participas en un proyecto de cooperación, solo quieres empezar otro, por todo lo que aporta, tanto a ti personalmente como a tu zona.



© European Union, 2013

HERRAMIENTAS DE APOYO DE LA REDR

La página de la cooperación Leader (https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leadercooperation_es) en el sitio web de la REDR incluye:

- Panorama de la cooperación Leader– resumen de las normas de la cooperación Leader en sesenta y un países y regiones de la UE («Documentos útiles»)
- Fichas informativas de la cooperación Leader
- Directrices de la REDR sobre cooperación transnacional (CTN) en el marco de LEADER
- La Guía actualizada para la implementación de actividades de cooperación Leader en los programas de desarrollo rural 2014-2020 de la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural (en veintidós lenguas de la UE)
- Propuestas del grupo de trabajo sobre cooperación LEADER dirigido por profesionales de la REDR
- Modelos útiles para los proyectos de cooperación transnacional

Encuentre a su socio de cooperación con la búsqueda de socios DLP: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search/_es

y la base de datos de los GAL de la REDR: https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_es

PUBLICACIONES DE LA REDR RELACIONADAS CON LEADER

Folleto de ejemplos de proyectos
FEADER



Los momentos más destacados
de los Premios a la Inspiración
Rural 2019 - networkX



Las redes rurales en acción



PUBLICACIONES DE LA REDR

Nuestras publicaciones están actualizadas con las últimas noticias, opiniones y novedades con respecto al desarrollo rural europeo.

Las publicaciones de la REDR se publican semestralmente y están disponibles en formato electrónico e impreso en seis lenguas de la UE (DE, EN, ES, FR, IT, PL): <https://enrd.ec.europa.eu/publications/search>

Revista rural de la UE

Principal publicación temática de la REDR.

Folleto de proyectos Feader

Selección de proyectos financiados por Feader sobre un tema específico de desarrollo rural.

Rural Connections

Presenta las actualizaciones de las políticas y las perspectivas de las partes interesadas en el desarrollo rural en Europa.

ENRD Newsletter

Todas las noticias sobre el desarrollo rural en Europa, directamente en su bandeja de entrada una vez al mes.

Suscríbase aquí: https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_en

Buscar información sobre la Unión Europea

En línea

- Puede encontrar información sobre la Unión Europea en todas las lenguas oficiales de la Unión en el sitio web Europa: https://europa.eu/european-union/index_es

Publicaciones de la Unión Europea

- Puede descargar o solicitar publicaciones gratuitas y de pago de la Unión Europea en: <https://publications.europa.eu/es/publications>. Si desea obtener varios ejemplares de las publicaciones gratuitas, póngase en contacto con Europe Direct o su centro de información local (https://europa.eu/european-union/contact_es).

La REDR en línea



Visita la web de la REDR

 <https://enrd.ec.europa.eu>

Suscríbete al boletín de la REDR

 https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_en

Sigue la REDR en las redes sociales

 www.facebook.com/ENRDGP

 www.twitter.com/ENRD_CP

 www.linkedin.com/company/enrd-contact-point

 www.youtube.com/user/EURural

 www.instagram.com/enrdcp

Punto de Contacto de la REDR
Rue de la Loi/Wetstraat, 38 (bte 4)
1040 Bruxelles/Brussel
BELGIQUE/BELGIË
Tel. +32 2 801 38 00 info@enrd.eu



Oficina de Publicaciones
de la Unión Europea

<https://enrd.ec.europa.eu>



European Network for
Rural Development