

# La cooperación transnacional en el marco de LEADER II

Enseñanzas del pasado, instrumentos  
para el futuro



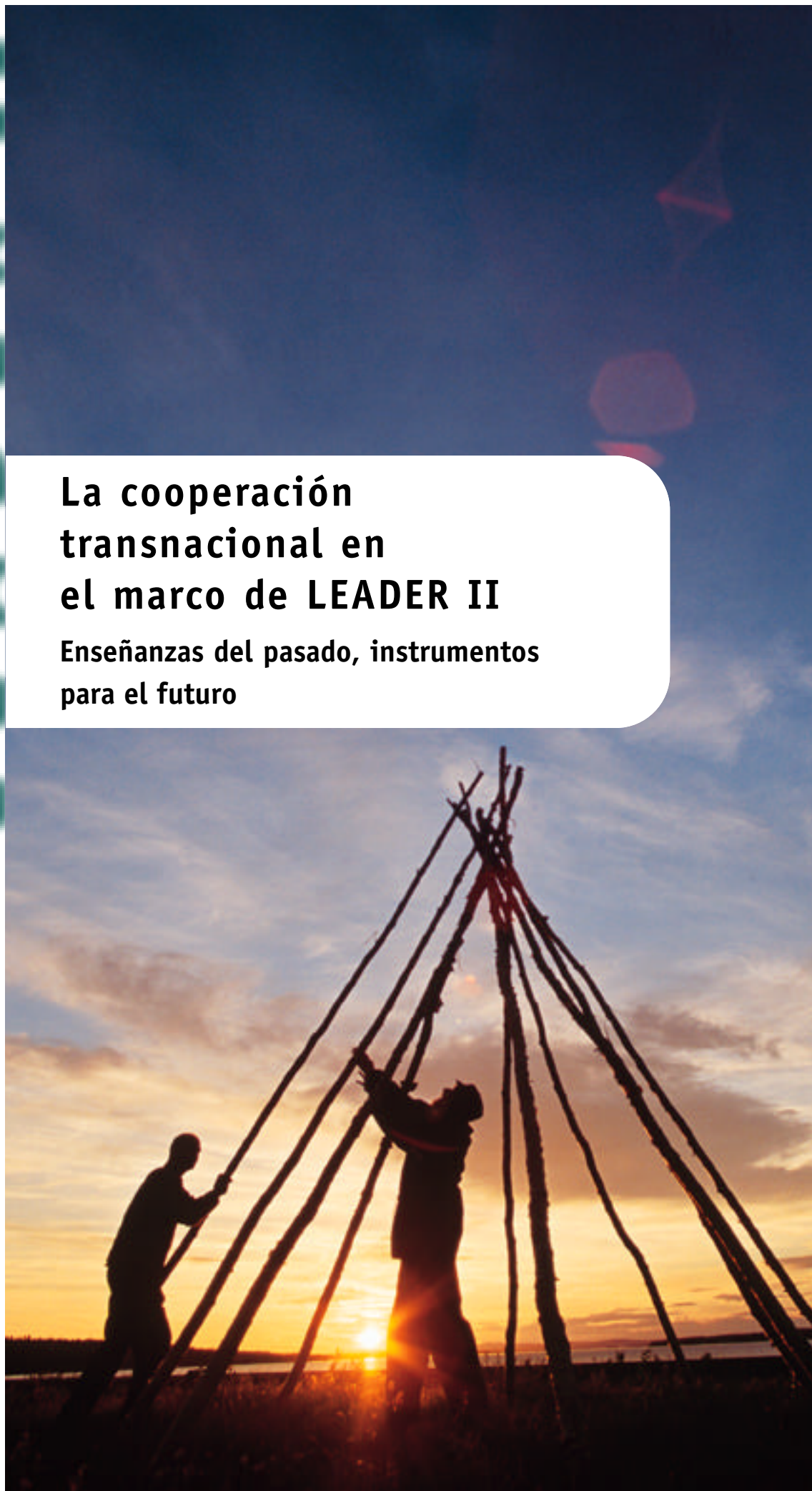
LIAISON ENTRE ACTIONS  
DE DÉVELOPPEMENT  
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS  
FOR THE DEVELOPMENT  
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE  
DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION  
DIRECTORATE-GENERAL  
AGRICULTURE



# **La cooperación transnacional en el marco de LEADER II**

**Enseñanzas del pasado, instrumentos  
para el futuro**

**"INNOVACIÓN EN EL MEDIO RURAL"**

**CUADERNO DE LA INNOVACIÓN Nº 11**

**OBSERVATORIO EUROPEO LEADER**

**MARZO 2001**

*Este cuaderno es el fruto del trabajo realizado por un grupo integrado por **Carlo Ricci** (AGRITEKNICA, Italia), **Robert Lukesch** (ÖAR, Austria), **Paul Soto** (Alba, España), **Samuel Thirion** (INDE, Portugal), **Dorothée Duguet** y **Jean-Pierre Vercruysse** (Observatorio Europeo LEADER) y ha sido redactado por **Sian Jones** y **Paul Soto**.*

***Catherine de Borchgrave, Rosario Cañavate, Dorothée Duguet, Elisabeth Helming, Andrea Hildwein-Scheele, Michael Horgan, Maria-Christina Makrandréou, Sinead Mullins, Aixa Sopeña Blanco, William Van Dingenen** y **Jean-Pierre Vercruysse** (Observatorio Europeo LEADER) participaron en la realización de los estudios de caso.*

*A raíz de los debates y reflexiones que tuvieron lugar durante un seminario organizado en la zona LEADER **Alto Tâmega** (Norte de Portugal), del 23 al 25 de octubre de 2000, se añadieron nuevos elementos a este cuaderno.*

***Dorothée Duguet, Jean-Luc Janot y Jean-Pierre Vercruysse** (Observatorio Europeo LEADER) se ocuparon de la finalización del documento.*

*Responsable de la edición: **Christine Charlier**. Observatorio Europeo LEADER*

(c) 2001 Observatorio Europeo LEADER / AEIDL

# Prefacio

El estudio realizado por el Observatorio Europeo LEADER sobre los efectos de la cooperación transnacional y las buenas prácticas en este ámbito, ha permitido sacar a la luz importantes enseñanzas para el futuro. Las experiencias de los grupos LEADER II en las que se basa este cuaderno, confirman el hecho de que la cooperación entre los territorios rurales es un instrumento importante para el desarrollo de los territorios.

Así pues, esta conclusión confirma la importancia que se le ha concedido a la cooperación en el marco de LEADER+, especialmente gracias a las nuevas posibilidades abiertas por la Comunicación a los Estados Miembros: las cooperaciones interterritoriales en el seno de un mismo Estado Miembro, las cooperaciones transnacionales entre territorios situados en varios Estados Miembros y las cooperaciones con territorios situados en el exterior de la Unión Europea (siempre y cuando estén organizados a su vez de conformidad con el enfoque LEADER y que la financiación concierna únicamente a los gastos de los propios grupos LEADER). A este respecto, las primeras indicaciones procedentes de la instrucción de las propuestas de programas LEADER+ recibidas por la Comisión, parecen mostrar que, en general, los Estados Miembros optaron por dedicar recursos importantes a la cooperación. La puesta en práctica de la medida “Cooperación” de LEADER+ debería verse facilitada gracias a la creación de un Comité de pilotaje europeo, instrumento de seguimiento de los proyectos que no existía en LEADER II.

Durante el nuevo período de programación de LEADER, varios países candidatos a la adhesión se convertirán en Estados Miembros de pleno derecho en la Unión. Sería deseable que las posibilidades que LEADER+ abre a la cooperación entre territorios rurales permitan fructíferos intercambios de metodologías con los territorios de esos países. Asimismo, el diálogo Europa-Mediterráneo debería traducirse en una cooperación más profunda en la cuenca mediterránea y el programa LEADER+ podría contribuir a ello.

Puede verse que las ambiciones de la futura cooperación LEADER+ son de alto nivel. Todo ello, demuestra la importancia de este nuevo cuaderno del Observatorio, que llega en el momento oportuno para contribuir a la calidad de los futuros proyectos de cooperación y darles los medios para lograr sus ambiciones.

*Andreas Korakas, Director DG Agricultura/F.II*



# Índice

<b>La cooperación transnacional, "tercera dimensión" del desarrollo local</b>	<b>7</b>
<b>Capítulo 1</b>	<b>11</b>
<b>Las actividades y aportaciones de la cooperación LEADER II</b>	<b>13</b>
1.1 Las realizaciones concretas (a corto plazo)	14
1.2 Las aportaciones inmateriales (a largo plazo)	19
<b>Capítulo 2</b>	<b>29</b>
<b>Las dificultades encontradas</b>	<b>31</b>
2.1 Dificultades internas	31
2.2 Obstáculos externos	35
<b>Capítulo 3</b>	<b>37</b>
<b>Algunas recomendaciones y herramientas</b>	<b>39</b>
3.1 Factores internos	39
3.2 Factores externos	49
<b>Conclusión</b>	<b>57</b>
<b>Anexo 1: La cooperación transnacional LEADER II: situación actual</b>	<b>61</b>
<b>Anexo 2: Lista de los proyectos a los que se realizó una entrevista individual</b>	<b>65</b>



# La cooperación transnacional, "tercera dimensión" del desarrollo local

**La cooperación entre territorios rurales de diferentes países, bien por ser el catalizador de una idea innovadora o bien por permitir el perfeccionamiento de un proyecto de desarrollo madurado pacientemente en el plano local, es una acción a largo plazo, a menudo difícil, pero que siempre aporta un valor añadido. Más de la mitad de los territorios beneficiarios de LEADER II se han convertido así en "socios europeos" en más de 250 proyectos.**

La Iniciativa LEADER I (1991-1994) insistía en la interconexión en red de las competencias como instrumento de desarrollo territorial: la red LEADER estaba considerada como una fuente de saber-hacer y de valiosas informaciones para los grupos de acción local (GAL) que contribuiría a romper el aislamiento de numerosas zonas rurales.

Se creó una "Célula de animación LEADER" para conseguir la distribución óptima de estos flujos de información y asegurar una amplia difusión de las acciones más "ejemplares" realizadas por los 217 GAL LEADER I. Sin embargo, contrariamente a otras Iniciativas comunitarias, (INTERREG, NOW, HORIZON, etc.), LEADER I no apoyaba formalmente la cooperación transnacional: se trataba ante todo de un programa de desarrollo local, aplicado a un territorio definido y al que no cabía "complicar" dotándolo de una dimensión transnacional explícita.

No obstante, rápidamente se observó que numerosos grupos de acción local de diferentes países establecían contacto espontáneamente entre sí, e incluso acometían intercambios mucho más profundos. Una encuesta en 1994, revelaba que al menos un grupo LEADER I de cada cuatro estaba implicado en una forma de cooperación: intercambio de experiencias, transferencia de innovaciones, gestión comercial común, participación en una red temática, etc.

Habida cuenta de este interés, la Comisión Europea decidió dedicar una parte de los recursos de la Iniciativa LEADER II (1994-1999) a este tipo de proyectos: los

Estados Miembros reservaron aproximadamente 140 millones de euros<sup>[1]</sup> para proyectos de cooperación transnacional en el marco de una "Medida C" específicamente dedicada a este fin<sup>[2]</sup>. Se trataba de ayudar a los grupos y otros actores colectivos LEADER II a *"la concepción, realización y comercialización en común de productos o servicios en todos los sectores del desarrollo rural"*<sup>[3]</sup>.

## Un "plus"

La cooperación transnacional LEADER II se considera un "plus". No es obligatoria, pero se propone a los grupos ponerla en marcha si gracias a ella pueden reforzar su acción local, siendo este el objetivo permanente de LEADER.

La experiencia de los grupos LEADER I también puso de manifiesto las dificultades que puede implicar la definición de un proyecto verdaderamente común entre territorios separados no solamente por la geografía, sino también por la cultura, la lengua, etc. Aunque una idea de cooperación puede parecer a priori clara y evidente, suele resultar difícil para los socios transnacionales ponerse de acuerdo en un plan de acción común que responda, además, a las expectativas de sus respectivos socios locales.

Por ello, la Comisión Europea previó también un mecanismo que brindara a los grupos LEADER II la oportunidad de preparar adecuadamente su proyecto de cooperación antes de ponerlo en práctica. El Observatorio Europeo LEADER se ocupó de animar este mecanismo divulgando ampliamente los pasos a seguir, organizando

[1] Con el fin de facilitar la lectura, la unidad monetaria utilizada en este informe es el euro (EUR), a pesar de que antes del 31/12/1998 la unidad monetaria europea en vigor era el ecu (ECU).

[2] LEADER II se articulaba en torno a tres acciones: Medida A ("Adquisición de competencias"), Medida B ("Plan de innovación rural", los proyectos locales LEADER II propiamente dichos), Medida C ("Cooperación transnacional").

[3] Comunicación a los Estados Miembros, DO CE n° C 180 del 1/7/1994.



seminarios específicamente dedicados a la cooperación transnacional y facilitando asistencia técnica personalizada ("diagnóstico" de las necesidades, búsqueda de socios, etc.) a los candidatos a la cooperación.

Se puso a disposición de los grupos que se asociaban en partenariado diversas financiaciones por un importe total de 4 millones de euros, concedidos por la Comisión y administrados por el Observatorio –un importe máximo de 5.000 euros en una primera fase ("de la idea al proyecto") y de 20.000 euros en una posible segunda fase ("del proyecto a la acción"). Con ello, se pretendía que los grupos pudieran superar las etapas indispensables para una definición común del proyecto de cooperación: primeras reuniones de los socios para determinar objetivos comunes, realización de estudios de viabilidad en cada uno de los territorios afectados por el proyecto de cooperación, elaboración del proyecto común y búsqueda de financiación para poder acceder a la Medida C.

En la aplicación de su proyecto de desarrollo, lógicamente los GAL dieron prioridad a la acción puramente local (organización de la asociación, identificación de los puntos fuertes y débiles del territorio, definición de las acciones a emprender, etc.), lo que explica que la cooperación transnacional LEADER II haya experimentado una puesta en marcha bastante lenta. No obstante, todo se aceleró y, en 1998-1999, la cooperación pasó a tener una dimensión capital en el programa LEADER II: en septiembre de 2000, el 46% de los grupos LEADER participaban en una o varias de las 255 acciones de cooperación transnacional de las que tiene conocimiento el Observatorio. Casi la mitad de estas acciones habían recibido una ayuda financiera en el marco de las tres fórmulas previstas de ayuda a la cooperación: 5.000 EUR, 20.000 EUR y/o Medida C (montantes variables).

### ¿Por qué esta guía?

Ahora que todas estas acciones están en marcha, e incluso ya realizadas, el Observatorio desea medir los progresos de la cooperación transnacional pretendiendo los siguientes objetivos:

- > tener una idea general de los diferentes tipos de actividades efectuadas;
- > estudiar cómo han evolucionado el concepto y el contenido de la cooperación transnacional desde LEADER I;

- > evaluar los beneficios de la cooperación, las dificultades encontradas y las enseñanzas que hay que retener, con el fin de sacar en el futuro el mayor partido posible de los frutos de la cooperación transnacional.

Por ello, este cuaderno intenta analizar la cooperación transnacional LEADER II a la luz de las informaciones recabadas de 255 proyectos a los que se concedieron 5.000 y/o 20.000 EUR en el marco del programa de asistencia técnica administrado por el Observatorio Europeo LEADER. Debe reseñarse que si bien algunos grupos siguieron el proceso progresivo de la financiación del Observatorio consiguiendo la puesta en marcha de un proyecto concreto en el marco de la Medida C, muchos otros pasaron directamente a la acción, aportando directamente de su programa local de actividades fondos para acciones transnacionales. El presente estudio no tiene en cuenta los proyectos que optaron por esta última fórmula.

Este cuaderno no es en modo alguno un "informe de evaluación": no trata de dar una imagen definitiva de la cooperación transnacional LEADER II, sino más bien de promover una mejor comprensión de los "últimos progresos" en materia de cooperación transnacional entre zonas rurales y de ayudar a las estructuras del territorio a entablar relaciones transnacionales lo más creativas y fructíferas posible.

## LA METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El estudio siguió un procedimiento en tres etapas:

1) Un breve cuestionario para recabar información esencial se envió a cada uno de los GAL coordinadores<sup>[4]</sup> de los proyectos de cooperación transnacional conocidos por el Observatorio con la finalidad de enumerar las principales aportaciones, dificultades y enseñanzas de su cooperación. Respondieron 148 GAL.

2) Cuarenta proyectos en los distintos Estados Miembros de la Unión Europea fueron seleccionados por un grupo de trabajo a partir de un determinado número de criterios (muestra representativa de los GAL cooperadores, tema, situación, etc.). Estos proyectos fueron analizados en términos de procesos, actividades y resultados. Se realizó una entrevista individual en el lugar donde se desarrollaba el proyecto (por lo general, el territorio del grupo coordinador) con la ayuda de un cuestionario común que abarcaba los siguientes puntos:

- > información de orden general (título del proyecto, número de socios, número de lenguas representadas, ámbito geográfico, etc.);
- > descripción de la acción;
- > principales etapas del proyecto en función de las fases de progresión identificadas (definición de las necesidades, búsqueda de socios, definición del conjunto de objetivos comunes, establecimiento del plan de acción, ejecución de las acciones, evaluación de la acción y comunicación de los resultados, paso de una fase a otra del proyecto o bien a otro proyecto);
- > análisis del impacto de la cooperación transnacional en función de las 7 especificidades de LEADER (innovación, desarrollo integrado, interconexión en red y

cooperación, asociación local, enfoque ascendente, enfoque territorial, gestión financiera descentralizada) así como sobre el equipo del proyecto, las acciones locales, la comunidad local;

- > aspectos relativos al presupuesto y a la financiación de la acción;
- > autoevaluación global del proyecto;
- > identificación de elementos clave específicos del proyecto.

Cabe observar, teniendo en cuenta el tiempo limitado con el que contaba el estudio, que a menudo únicamente fue posible interrogar a un solo representante de los socios transnacionales (el GAL coordinador, en la mayoría de los casos), lo que ofrece una visión sólo parcial de las actividades desarrolladas en el marco de los proyectos y de las enseñanzas proporcionadas por la cooperación transnacional.

3) Finalmente, las primeras observaciones se comunicaron y examinaron en el curso de un seminario celebrado en la zona LEADER Alto Tâmega (Norte de Portugal), del 23 al 25 de octubre de 2000. A raíz de los debates y reflexiones suscitados en el curso de este evento, se integraron a este informe nuevos elementos.

*N.B. Se adjunta un determinado número de datos estadísticos sobre la cooperación transnacional LEADER II.*

*[4] En el marco de la asistencia técnica a la cooperación transnacional, el GAL coordinador del proyecto desempeña un papel central: a menudo es el que inicia el proyecto, es el responsable de las relaciones entre los socios, reúne el conjunto de información relativa al proyecto (incluido el expediente de solicitud de financiación) y es el interlocutor oficial del Observatorio Europeo LEADER.*



## **Capítulo 1**

# **Las actividades y aportaciones de la cooperación LEADER II**



# Las actividades y aportaciones de la cooperación LEADER II

La cooperación transnacional LEADER II produjo un determinado número de resultados tanto concretos como inmateriales, tanto a corto como a largo plazo, que han sido más o menos importantes según el sector de actividad y las fases del proyecto.

Un balance de las cooperaciones transnacionales realizado en LEADER I<sup>[5]</sup> puso de manifiesto 5 tipos posibles de cooperación en función de los beneficios específicos obtenidos por los participantes:

Tipos de cooperación	Principales aportaciones para los participantes
1) Intercambio de experiencias	Nuevas perspectivas Sensibilización hacia un tema particular Confianza
2) Formación y recursos humanos	Mejora en la cualificación de las personas implicadas
3) Transferencia de innovaciones	Aplicación de nuevos conocimientos, tecnologías y/o métodos de trabajo
4) Gestión comercial conjunta	Acceso a nuevos mercados
5) Participación en una red temática	Definición de normas y metodologías comunes Gestión colectiva

Si efectivamente se obtuvieron resultados positivos concretos en estos diferentes ámbitos, el impacto global de las acciones de cooperación LEADER I se inscribía ante todo en una estrategia de aprendizaje general alentando a los GAL a examinar y analizar temas más específicos y vastos en materia de desarrollo rural. La cooperación LEADER I era un medio de hacer evolucionar las motivaciones de los actores implicados y ampliar sus horizontes. La ambición de LEADER II era continuar con la elaboración y aplicación de acciones colectivas, susceptibles a su vez de obtener resultados concretos y visibles en el seno de las comunidades locales. Asimismo, debían permitir a los grupos transnacionales participar activamente en “una concepción, una realización y/o una comercialización en común”<sup>[6]</sup>. Debemos, por tanto, conocer en qué medida se ha producido este “salto cualitativo” en el marco de LEADER II.

De hecho, después de LEADER I, se había adquirido una cantidad considerable de experiencias tanto sobre la manera de emprender las primeras fases de la cooperación transnacional, como sobre la forma de llevarla a cabo de manera “profesional”, eficaz y fructífera.

Con el propósito de tener una primera noción del “valor añadido” de la cooperación transnacional LEADER II, se ha hecho una distinción, en el seno de cada ámbito de cooperación, entre las **realizaciones concretas** a corto plazo y las **aportaciones inmateriales** (especialmente en función de las 7 especificidades de LEADER) a largo plazo tanto en los diferentes ámbitos como en las distintas etapas de los proyectos.

[5] “Emprender una cooperación transnacional: la experiencia de LEADER I”, Célula de animación LEADER/AEIDL, octubre de 1994.

[6] Comunicación a los Estados Miembros, DO CE n° C 180 del 1/7/1994, op.cit.

## 1.1 Las realizaciones concretas (a corto plazo)

La gran mayoría de los proyectos de cooperación LEADER II analizados se articulan alrededor de 5 sectores de actividad:

- > los productos agrícolas y agroalimentarios;
- > el turismo rural;
- > las tecnologías de la información;
- > el patrimonio y el medio ambiente;
- > otros servicios diversos.

El estudio mostró que los resultados concretos obtenidos a lo largo de las diferentes fases del ciclo de los proyectos de cooperación transnacional dependen en gran medida del sector en el que éstos se apliquen, aunque sólo sea porque resulta más “fácil” obtener ciertos resultados positivos en determinados sectores que en otros.

Sin embargo, en general, cualquiera que sea el sector, son las primeras fases del ciclo de los proyectos (concepción de nuevos productos y servicios y asistencia técnica a los productores/prestatarios) así como las actividades de promoción conjunta de productos y servicios, las que desembocan con mayor rapidez en realizaciones concretas.

### 1.1.1 Concepción de nuevos productos/servicios y asistencia técnica a los productores/prestatarios

Todos los sectores registran importantes resultados en este ámbito. Los proyectos de cooperación transnacional recurren aquí al **intercambio** y/o a la **transferencia** de información y experiencias con el propósito de evaluar los métodos utilizados y aprovechar las “buenas prácticas” que resultan de proyectos realizados en los países de los diferentes socios.

Las realizaciones más frecuentes en el conjunto de los sectores se refieren al desarrollo en común de formaciones adaptadas.

a) El **sector medioambiental** da lugar a numerosas formaciones conjuntas (consistiendo esencialmente en visitas y módulos de evaluación comparativa de metodologías). Esto podría explicarse por la envergadura del ámbito común compartido por los proyectos medioambientales en términos de enfoques y contextos.

*Los GAL Nord Saarland (Alemania), RaJuPuSu (Finlandia), Norra Bohuslän (Suecia), Maremma, Alto Casertano, Carnia, Meduna Cellina y Comunità Montana del Grappa (Italia), que apoyan centros de educación medioambiental, se han asociado en un proyecto de cooperación bautizado "ECONET" destinado a poner en red estos centros y a organizar formaciones comunes.*

b) En el sector de la producción **agrícola y agroalimentaria**, la concepción conjunta de productos y servicios permite elaborar y aplicar programas experimentales y proceder a pruebas test en los territorios que abarca el proyecto.

*El proyecto "Crocus sativus", iniciado por dos grupos LEADER italianos (Eugubino Gualdese Perugino, en Umbría y Arca Abruzzo, en los Abruzos) y el GAL griego Kozani (Macedonia occidental), tiene por objeto desarrollar un nuevo modo de cultivo y transformación del azafrán y mejorar la calidad del producto, favoreciendo la colaboración entre el mundo de la investigación y los productores agrícolas de estos territorios. En Umbría, la producción de azafrán desapareció hace 50 años, pero los jóvenes agricultores organizados en cooperativa desean diversificar sus cultivos actuales. En la zona LEADER de Kozani, el azafrán constituye, por el contrario, una de las riquezas de la economía local: se cultivan 1.000 hectáreas y se emplean aproximadamente 5.000 trabajadores temporeros para su cosecha y transformación. El proyecto, apoyado por la Universidad de Perugia (Umbría, Italia) que trabaja desde hace mucho tiempo en la mejora genética del azafrán, tiene como objetivo encontrar soluciones técnicas para obtener bulbos homogéneos y de calidad superior. De este modo, la intervención en el territorio griego prevé principalmente el desarrollo de modos de cultivo que permitan optimizar la técnica tradicional y una asistencia técnica para valorizar mejor el producto. A cambio, el proyecto debe desembocar en la reintroducción del cultivo del azafrán en las zonas interiores de Italia, gracias a la transferencia de los conocimientos tradicionales griegos “mejorados”.*

La elaboración de métodos y sistemas de gestión de la calidad es una preocupación común a los sectores agrícola/agroalimentario y turístico. En estos sectores, la cooperación transnacional permite, por ejemplo, realizar un salto cualitativo en términos de establecimiento de normas, procedimientos y metodologías comunes capaces de engendrar importantes repercusiones en los sistemas de calidad.

**"BIORED" y "CLUB BIORED"** son la denominación de una red telemática que agrupa 5 territorios LEADER de España (incluidas dos zonas insulares: las Baleares y las Canarias), dos de Portugal (incluida Madeira) y una en Alemania. El objetivo de la red es promover normas de calidad para los productos locales. En cada territorio, la red facilita la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y la creación de una red Intranet entre los socios del proyecto. Asimismo, facilita las relaciones y el intercambio de informaciones medioambientales entre los agentes públicos y privados interesados en la valorización de los recursos naturales y culturales de los territorios participantes. Los socios BIORED construyen así una base de datos que archiva la herencia natural y cultural de los cinco territorios, al mismo tiempo que facilita el acceso de los usuarios a otras bases de datos, redes y servicios de telecomunicación, etc., en ámbitos (jurídicos, fiscales, administrativos, financieros, etc.) que presentan un interés para el desarrollo de cada uno de los territorios.

c) Las principales realizaciones en el sector de las **nuevas tecnologías** consisten, por su parte, en concebir y utilizar conjuntamente software, sitios Internet, sistemas informáticos, etc.

En 1997, cuatro regiones de la Unión Europea (Andalucía, Grecia occidental, Ródano-Alpes y Vorarlberg) establecieron, en el marco del artículo 10 del FEDER, una red Internet especializada en la comercialización de productos tradicionales. Desde el lanzamiento de esta red, un gran número de territorios rurales, entre los que se encontraban los grupos LEADER Oderbruch (Alemania) y Marsica (Italia), se ha incorporado al "Rural Market Place" (El mercado rural), que se ha convertido en una verdadera marca de calidad. El proyecto de cooperación LEADER II consistió en establecer un servidor Internet común (<http://www.rmp.at/>), centrado en tres funciones (información general, relaciones de empresa a consumidor y relaciones de empresa a empresa) y en clarificar los procesos de la negociación en línea, el pago electrónico, la integración logística y el acondicionamiento "a la carta" de ofertas específicas.

d) En lo que respecta al sector de los **demás servicios**, la concepción en común parece plantear más problemas debido a la enorme disparidad de los contextos y las necesidades. Existen ejemplos de proyectos encaminados al intercambio de experiencias entre territorios implicados en el desarrollo de servicios destinados a una categoría particular de la población (personas mayores, jóvenes, personas con movilidad limitada, etc.).

Los GAL Valsesia (Italia) y Creuse (Francia) que participan en el proyecto **"Nuevo servicio a las personas mayores"** están situados en zona de montaña y se caracterizan por una población que envejece, un nivel de servicios que tiende a deteriorarse y aspectos culturales, asociativos y económicos en declive. Desean trabajar juntos para valorizar la experiencia y los conocimientos que poseen las personas mayores sobre sus territorios y desarrollar los servicios dirigidos a este grupo en particular de la población.

e) Otro ejemplo de realizaciones concretas en la etapa de la concepción en común de productos y servicios y de la asistencia técnica conjunta a los productores/prestarios es la creación de redes operacionales de productores/prestarios que facilitan los intercambios de ideas y experiencias en los ámbitos correspondientes (por ejemplo, el caso del proyecto "ECONET", en el ámbito del medio ambiente).

### **1.1.2 Producción conjunta de bienes y servicios**

En lo relativo a la fase de producción conjunta de bienes y servicios, teniendo en cuenta la situación actual de avance de los proyectos de cooperación, los resultados obtenidos se revelan claramente más limitados. Por otra parte, la viabilidad a largo plazo de un gran número de esos productos y servicios sigue siendo incierta.

Aunque LEADER II haya insistido en la importancia de una producción común de todos los socios de un proyecto, la realidad muestra con toda claridad la existencia de obstáculos logísticos, económicos y jurídicos que permiten muy difícilmente la aplicación de procedimientos conjuntos.

Entre todos los casos examinados, sólo existe un ejemplo de producción común: el proyecto "Lana autóctona" que ya ha dado como resultado la creación de un nuevo producto: una manta<sup>[7]</sup>.

El proyecto está siendo realizado por dos grupos LEADER italianos (Valle Elvo en el Piamonte y Anglona-Monte Acuto en Cerdeña) y dos grupos españoles (Montaña del Teleno y Valladolid Norte de Castilla-León) que buscan valorizar la lana producida por las razas ovinas autóctonas, demasiado gruesa para su utilización industrial clásica. Se han previsto nuevos productos para valorizar esta lana: mantas, paneles de aislamiento ecológicos, tapice-

[7] Véase el artículo "De la animación territorial a la cooperación transnacional", LEADER Magazine n°24 (Verano 1999), Observatorio Europeo LEADER.



rias, etc.). Sin embargo, visto que las inversiones necesarias para la investigación y el desarrollo, la renovación del diseño, la puesta en el mercado, etc., tenían un coste demasiado elevado para cada territorio individual, los cuatro territorios asociaron sus esfuerzos, repartiéndose las responsabilidades en función de las peculiaridades de cada uno. Por ejemplo, el GAL Valle Elvo, que se encuentra en un distrito industrial de producción textil (Biella) se relacionó con ciertos organismos de investigación y desarrollo y empresas especializadas. El GAL Anglona-Monte Acuto, por su parte, organizó la colaboración entre ganaderos y artesanos, etc. La especificidad de cada territorio socio queda preservada por el hecho de que las actividades de renovación en el diseño y la concepción cada gama de productos se inspiran en las tradiciones y el medio ambiente de cada uno de los cuatro territorios participantes.

Algunos grupos LEADER II recurrieron a la cooperación transnacional para consolidar la producción a escala local.

*El proyecto "Agricultura sostenible", que reúne a 7 zonas rurales frágiles de España, Italia y Portugal, está destinado a explotar nuevos nichos de mercado para productos de calidad certificada y que respetan el medio ambiente. La acción fue desarrollada por el GAL coordinador (Macizo del Caroig, España) con la ayuda de consultores externos. La ambición inicial del proyecto era poner en marcha un programa completo de desarrollo integrado que abarcara la producción, la transformación y la comercialización de productos en diferentes sectores. Al revelarse demasiado ambiciosa, se dio una nueva orientación a la cooperación para adaptarse mejor a las realidades locales de cada socio.*

Los ejemplos de productos o procedimientos de producción conjunta en el sector de las **tecnologías de la información** suelen referirse a la creación de nuevos sitios Internet transnacionales que, en general, permiten a los pequeños productores/prestataarios locales acceder a los mercados regionales y transnacionales. Asimismo, puede también tratarse de la producción de bienes y servicios en común gracias al teletrabajo.

En lo relativo a los proyectos **culturales y patrimoniales**, las acciones iniciales de cooperación se dirigen, por lo general, a la restauración y revalorización de un producto patrimonial que ha caído en desuso.

*Los palomares tradicionales, abundantes a lo largo de la frontera entre España y Portugal, son obras de arte popular en vías de abandono. Su dispersión hace que, considerados individualmente, no representen ningún interés*

*turístico ni económico en particular. Sin embargo, esos recursos "enclavados" en territorios aislados están impregnados de historia y de significación. Hacer el inventario de estos palomares y valorizarlos creando rutas de interés turístico y valorizando la paloma en la gastronomía local gracias al fortalecimiento de controles de calidad en el proceso de transformación, es el objetivo de cuatro grupos LEADER socios de Castilla-León (España) y de un GAL de Tras-Os-Montes (Norte de Portugal).*

Por último, en lo que atañe al **turismo**, los proyectos que están localizados en una unidad geográfica bien determinada están en mejores condiciones para proponer nuevos productos (este es el caso de los proyectos que reúnen socios a lo largo de ríos o rutas históricas).

*Los grupos LEADER Portodemouros (Galicia, España) y Appennino Parmense e Piacentino (Emilia-Romaña, Italia) cooperan basándose en el Camino de Santiago de Compostela y la Vía Franciscana para explorar metodologías de valorización de itinerarios turístico-religiosos. La elaboración de un logotipo común, compuesto por una concha (símbolo del Camino de Santiago) y de un peregrino (símbolo de la Vía Franciscana) pone de manifiesto el "hermanamiento" de los dos territorios. El logotipo integra también los símbolos del Consejo de Europa (que ha reconocido ambas rutas como "Itinerarios Culturales europeos") y destaca la unicidad del producto. Un folleto (en italiano, inglés y español) hace la promoción conjunta de ambas rutas en el mercado europeo, aprovechando el entusiasmo reciente de los consumidores por el turismo ambulante a lo largo de las antiguas rutas de peregrinación. En términos de acción local, se continúa la definición de una estrategia común encaminada a proponer servicios similares y homogéneos a lo largo de ambos recorridos.*

### **1.1.3 Promoción conjunta de productos y servicios**

Respecto a la promoción, queda claramente de manifiesto que en casi todos los sectores se realizan actividades "clásicas": realización de folletos, vídeos, CD-ROM, logotipos; creación de sitios Internet; organización de ferias y conferencias...

El **turismo** es sin duda alguna el sector que mejor se presta a los procedimientos de promoción. Los GAL que cooperan en este ámbito muestran un vasto abanico de realizaciones concretas, quizás debido a que la naturaleza del sector y la utilización de las tecnologías de la información para la promoción turística se prestan especialmente bien para ello.

Esto puede igualmente explicarse por la relativa facilidad que existe en este sector para concebir instrumentos de promoción alrededor de un tema o un ámbito geográfico común.

*Hay 25 grupos LEADER italianos, un sueco (Inlandslaget) y un alemán (Mittlere Elbe) que organizan la promoción de pequeñas estructuras de turismo rural por medio de una "bolsa turística" permanente en Internet ("RTN/Rural Tourism Network") ([www.ruraltourism-net.com](http://www.ruraltourism-net.com)). Este instrumento está encaminado a fortalecer la presencia de los territorios en los mercados internacionales, adaptando la promoción a las necesidades de las estructuras locales, reduciendo el número de intermediarios y aumentando la circulación de la información y los conocimientos entre los operadores turísticos. La promoción de la oferta se refiere tanto a las estancias de todo incluido como a los servicios individuales. De este modo, cada territorio dispone de una página Web de acogida interactiva que facilita la comunicación entre los prestarios que se han adherido a una carta de calidad.*

En lo que se refiere a **la producción agrícola y agroalimentaria**, la diversidad de los productos, los contextos y las posibles salidas a menudo parecen limitar la eficacia de las tentativas de promoción común. Los más frecuentes son los proyectos que han adoptado un tipo de promoción más genérico.

Como ejemplo, el proyecto "Agricultura sostenible" ha permitido la realización común de folletos explicativos sobre los procesos y ventajas de la fabricación de aceite de oliva biológico, así como la organización de una feria internacional dedicada a esta producción.

#### **1.1.4 Comercialización conjunta de productos y servicios**

En lo que atañe a la comercialización en común de productos y servicios, puede observarse un contraste evidente entre los sectores del **turismo y de la producción agrícola/agroalimentaria**.

En efecto, si existen varios ejemplos de comercialización conjunta de ofertas turísticas, los diferentes casos analizados no revelaron ningún verdadero ejemplo de grupos LEADER que hayan comercializado sus productos agrícolas o alimentarios en común. Si se amplía el campo de estudio, se observa que en el conjunto de los GAL que se han beneficiado de una asistencia técnica, sólo un proyecto preveía una verdadera comercialización en común de productos agrícolas y alimentarios.

Esta constante se deriva principalmente de las importantes dificultades de coordinación de la producción, de gestión de la calidad y de la logística inherentes al sector agroalimentario. Cabe remarcar que en los proyectos raramente se consulta o se hace participar a los consumidores, lo que a veces provoca una diferencia que puede ser importante entre la oferta y la demanda.

En cambio, teniendo en cuenta su naturaleza más genérica y las inversiones menores que se necesitan, las redes de comercialización turística se desarrollan con mayor facilidad.

*Coordinada por el GAL La Manchuela (Castilla-La Mancha), la red "Paralelo 40" agrupa actualmente unos 28 territorios LEADER españoles, portugueses e italianos más o menos situados en el 40º paralelo. Estos grupos de acción local instalaron un sistema Intranet para el turismo rural que gestiona las posibilidades de alojamiento así como diversas actividades y acontecimientos locales. Estos datos están integrados en sistemas de agencias de viaje a escala nacional e internacional a través de Internet. Los grupos LEADER participantes son responsables de la recopilación y actualización de las informaciones, de la formación de los usuarios así como de la supervisión y la asistencia técnica a los operadores locales asociados. El objetivo es mejorar la disponibilidad de la información sobre este tipo de turismo entre las agencias y los interesados, con el fin de ser menos dependientes del circuito comercial tradicional de los operadores turísticos, las ferias y los salones regionales y nacionales.*

En el sector de las **tecnologías de la información**, sólo un proyecto –"Rural Market Place" (véase anteriormente) – pudo alcanzar la etapa de la comercialización común de productos locales a nivel transnacional.

#### **1.1.5 Conclusión**

El intercambio y la transferencia de información que tuvieron lugar en el marco de LEADER II ha producido un determinado número de resultados tangibles en el curso de las dos primeras fases del ciclo de los proyectos: la concepción de nuevos productos y servicios y la asistencia técnica a los productores/prestarios, especialmente a través del establecimiento de redes. Las otras tres fases (producción, promoción y comercialización en común de productos y servicios) sólo registran resultados positivos en el marco de proyectos con un claro objetivo, con ambiciones realistas, y generalmente en el sector turístico.

**SÍNTESIS DE LAS REALIZACIONES CONCRETAS DE LA COOPERACIÓN  
EN FUNCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD Y LAS FASES DEL PROYECTO**

Realizaciones concretas					
Sectores	Concepción	Asistencia técnica	Producción	Promoción	Comercialización
Turismo	Concepción de una empresa común o desarrollo de una imagen temática común Acciones de formación	Elaboración y promoción de ofertas comunes Creación de una red activa	Desarrollo de las primeras fases de nuevos productos y servicios	Promoción conjunta: sitios Internet prospectos y folletos logotipos y etiquetas	Creación de ofertas comunes: Actividades turísticas relacionadas con la agricultura
Productos agrícolas y agro-alimentarios	Acciones de formación Elaboración de programas piloto "sobre el terreno" Concepción de sistemas de gestión de calidad	Mejora de técnicas y métodos agrícolas Creación de una red activa	Preparación de nuevos productos Consolidación de una oferta existente	Promoción conjunta: > sitios Internet > vídeos > folletos > logotipos y etiquetas > ferias comerciales	Exploración de nuevas salidas
Tecnologías de la información	Acciones de formación Concepción de software	Concepción de instrumentos de comercialización en Internet	Creación de servidores transnacionales	Promoción: > CD-ROM > sitios Web > enlaces con otros sitios	
Medio ambiente y patrimonio	Creación y/o participación en acciones de formaciones Investigación conjunta sobre temas clave	Creación de una red activa	Inventario de productos patrimoniales	Promoción conjunta en alguna medida: > sitios Internet > folletos	
Otros servicios	Comparación del contenido y los métodos de formación Concepción de servicios adaptados a ciertas categorías de la población (personas mayores..)				

## 1.2 Las aportaciones inmateriales (a largo plazo)

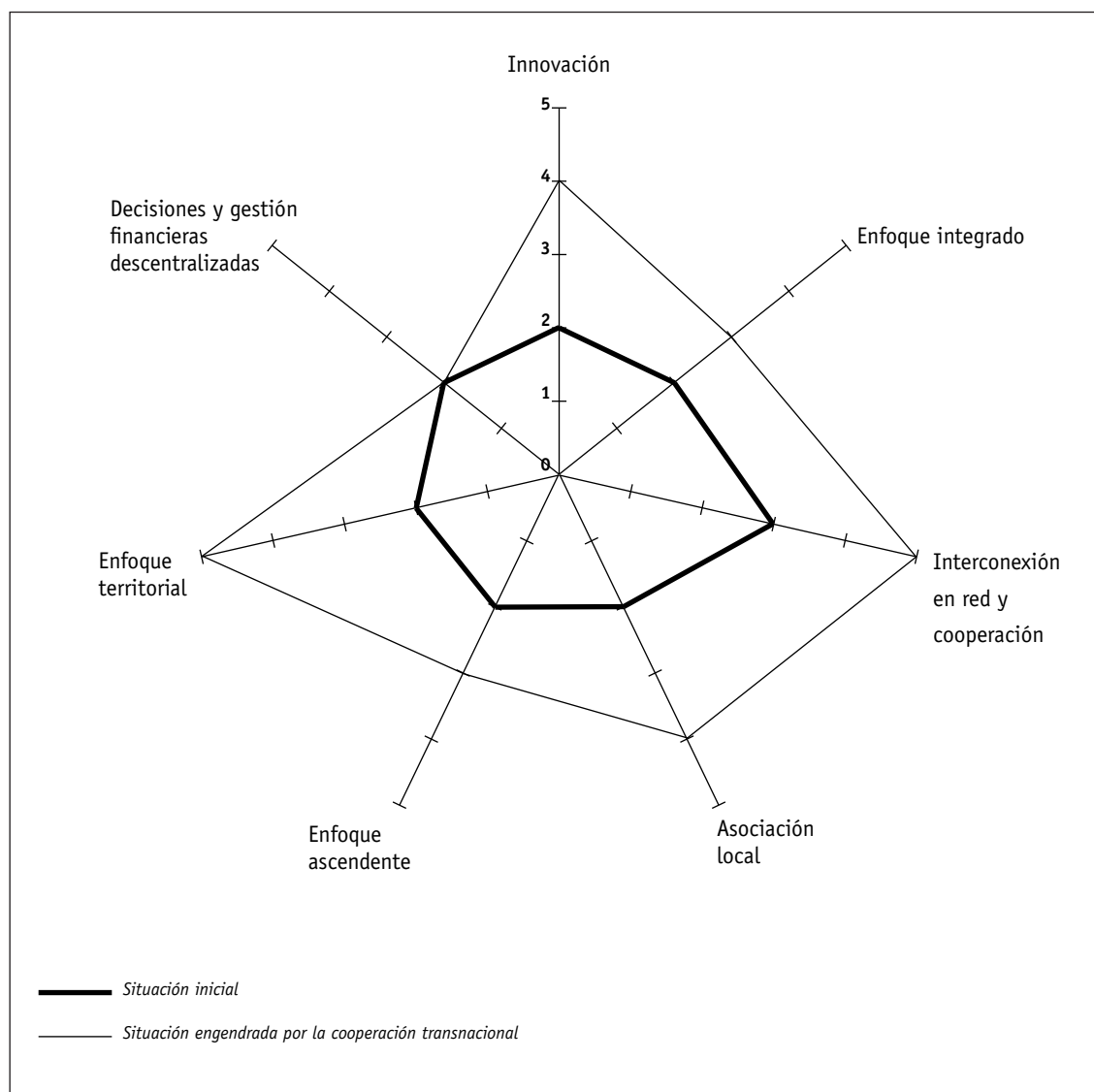
El estudio sobre la cooperación transnacional LEADER II pedía a los representantes de los proyectos seleccionados evaluar el impacto de su proyecto de cooperación transnacional en función de cada una de las 7 características específicas del enfoque LEADER (enfoque territorial, enfoque ascendente, asociación local, desarrollo integrado, innovación, gestión financiera descentralizada, interconexión en red)<sup>[8]</sup>, y comparar los efectos de la cooperación sobre el equipo del proyecto, las acciones de desarrollo local y la población de los territorios socios.

La muestra de proyectos estudiados pone de manifiesto tres niveles principales sobre los que la cooperación ejerce un impacto significativo:

- > la **estrategia** (innovación, enfoque territorial, desarrollo integrado);
- > la **financiación** (gestión financiera descentralizada);
- > los **actores y la población** (asociación, interconexión en red, enfoque ascendente).

[8] Para mayores detalles, consultar la guía "Evaluar el valor añadido del enfoque LEADER", Observatorio Europeo LEADER/AEIDL, 1999.

### SÍNTESIS DE LAS REALIZACIONES CONCRETAS DE LA COOPERACIÓN EN FUNCIÓN DEL SECTOR DE ACTIVIDAD Y LAS FASES DEL PROYECTO



### 1.2.1 El impacto de la cooperación sobre la estrategia

#### a) Innovación

El principal impacto de la cooperación transnacional en el marco de LEADER II es la innovación. La cooperación transnacional permite a los socios de un proyecto establecer directamente contactos e iniciar debates en torno a un ámbito temático preciso, y sensibilizarse en torno a nuevos enfoques, estrategias, métodos y actividades.

El impacto principal observado en los proyectos turísticos reside en la adopción progresiva de mejores prácticas. Se aprecia especialmente una innovación considerable en las actividades destinadas a la participación de la población local y a vincular el turismo con la valoración de la cultura local.

*Gracias a su acción de cooperación "Cultivo en terraza", los grupos LEADER Châtaigneraie y Sucs d'Ardèche (Francia), Serra de Tramuntana (España), Ipiros (Grecia) y Alta Langa (Italia) pudieron introducir nuevos mecanismos sumamente innovadores capaces de conferir una mejor imagen a su territorio. Introdujeron, por ejemplo, la utilización de medios publicitarios audaces (como el "land art") y recurrieron a nuevos métodos para movilizar a la población local.*

La cooperación transnacional puede asimismo generar un impulso de innovación en el **sector agrícola y agroalimentario**, brindando a los grupos la oportunidad de experimentar nuevos tipos de productos. En este sentido, utilizar una imagen transnacional puede permitir luchar contra el escepticismo local, que a menudo consiste en considerar las innovaciones como "arriesgadas" (un ejemplo de ello es la manta hecha con una lana que no era utilizada con anterioridad).

En lo que respecta al **sector del medio ambiente y del patrimonio**, la mayoría de los GAL que han participado en este tipo de proyectos comparten el mismo enfoque y la misma visión. Se observa un interés notable por la arquitectura respetuosa con el medio ambiente, los nuevos métodos organizativos así como la relación entre las consideraciones medioambientales y económicas, que prometen adquirir importancia en el futuro.

En el marco de los proyectos de cooperación dedicados a las tecnologías de la información, donde la innovación se basa sobre todo en la utilización de nuevos tipos de tecnologías por parte de los grupos locales, el reto consiste en integrar las tecnologías en un enfoque territorial (véase, por ejemplo, el proyecto "Rural Market Place" presentado anteriormente).

#### b) Enfoque territorial

Muy a menudo, la cooperación transnacional permite sensibilizar a los actores locales sobre la importancia del "producto", situándolo en el marco de un proyecto territorial de mayor envergadura.

En los proyectos enmarcados en el sector agroalimentario, es conveniente, en la mayoría de los casos, relacionar el producto con el territorio e inversamente. En cambio, en el caso de los proyectos turísticos, será mejor persuadir a los actores de la necesidad de trabajar en un espacio más amplio que aquel sobre el que habían trabajado hasta ahora, o de relacionar su producto con otros productos del territorio.

*Los grupos LEADER Feldbach (Austria), Capo Santa Maria di Leuca (Italia), Parnonas (Grecia) y North Pennines (Reino Unido) tratan de frenar la decadencia de sus pueblos. Se han reunido alrededor de una idea común: rehabilitar las granjas tradicionales con fines turísticos para luego promover y comercializar en común el concepto de "Aldeas Europeas". Los intercambios derivados del proyecto "Vacaciones en nuestras Aldeas Europeas" han permitido a los socios mejorar su capacidad para percibir las necesidades y las ventajas de su propio territorio y evaluar de nuevo el papel del turismo en la estrategia de desarrollo de toda la región en su conjunto.*

#### c) Desarrollo integrado

La cooperación transnacional ha favorecido una mejor comprensión y una práctica más amplia del concepto de desarrollo integrado. Si desde el principio este enfoque está presente, por lo general, en los **proyectos turísticos**, la cooperación transnacional ha brindado con frecuencia la posibilidad de consolidar la estrategia local, particularmente los vínculos existentes entre turismo, productos locales y territorio.

En lo relativo al **sector agroalimentario**, los proyectos de cooperación tienden aquí también a adoptar enfoques más globales, por ejemplo, integrando los principios de la producción ecológica y biológica.

Por último, los proyectos dedicados al **medio ambiente y al patrimonio**, que se dedican a fortalecer los vínculos existentes entre medio ambiente y turismo (el proyecto "ECONET", por ejemplo), demuestran también un fortalecimiento importante del enfoque integrado.

### 1.2.2 El impacto de la cooperación sobre la financiación

La cooperación transnacional a menudo lleva a los GAL a recurrir a nuevas fuentes de financiación y a experimentar nuevos métodos de gestión financiera.

A menudo, los grupos que participan en los proyectos de cooperación transnacional han podido tener acceso, para otras acciones<sup>[9]</sup>, a otros tipos de financiación pública en el marco de procedimientos europeos (otros programas europeos con dimensión transnacional) o nacionales (programas sectoriales de promoción turística, por ejemplo).

Asimismo, han podido familiarizarse con métodos susceptibles de atraer nuevos fondos privados a un proyecto. A este respecto, los fondos LEADER suelen constituir una primera fuente de financiación para estos proyectos, representando un incentivo que permite atraer nuevos proveedores de fondos o un "plus" nada desdeñable.

Una vez que estas financiaciones están disponibles, tienen lugar naturalmente intercambios que permiten un aprendizaje de métodos de gestión y una promoción más eficaz.

*Dirigido por los GAL Western Isles (Reino Unido), Skogslandet (Suecia) y Kalambaka-Pyli (Grecia), el proyecto "Carreras de Aventura Europea" pretende la transferencia de métodos de organización de carreras de aventura. El objetivo es hacer de estos acontecimientos una actividad turística y de ocio en estos territorios tan aislados. La enorme diferencia entre la situación inicial de los tres socios en términos de fuentes de financiación dio como resultado un intercambio constructivo sobre la manera de beneficiarse de patrocinios públicos y privados para esas actividades.*

En el sector del medio ambiente y el patrimonio, cuando los grupos comparte enfoques comunes, se dan intercambios sobre las nuevas maneras de gestionar los fondos públicos.

*Una parte importante del aprendizaje mutuo de los GAL socios del proyecto "ECONET" consistió en la manera de diversificar las fuentes de financiación, hasta ahora públicas, de los centros de educación medioambiental interesados en la acción de cooperación y en orientar las nuevas financiaciones hacia actividades adecuadas tanto a escala local como transnacional.*

[9] Dando por sentado que una misma acción no puede ser financiada por varios procedimientos europeos.

### 1.2.3 El impacto de la cooperación sobre los actores y la población

#### a) Asociación local

Casi todos los grupos interrogados destacaron la importancia de la cooperación transnacional en el desarrollo de asociaciones locales. En efecto:

- > las ambiciones de numerosos proyectos de cooperación transnacional suelen exigir una participación local más amplia;
- > los GAL descubren otras estructuras y métodos de participación utilizados por diferentes grupos de actores;
- > por último, la ampliación de la participación fortalece la posición del GAL en las negociaciones transnacionales.

Según el sector afectado, la cooperación transnacional lleva a integrar nuevos miembros en el seno de la asociación local:

- > Para numerosos **proyectos turísticos**, se trata esencialmente de ampliar la participación a otras organizaciones turísticas y de empresarios locales. La necesidad de promover una nueva asociación de turismo cultural, por ejemplo, hace que entren en juego nuevos actores (prestarios culturales, educativos, etc.). En lugar de crear redes exclusivamente temáticas, varios proyectos de cooperación transnacional dedicados al turismo han llevado a cabo la creación de redes geográficas, lo que ha planteado la necesidad de ampliar la participación en otras instancias políticas e institucionales para permitir al proyecto superar las fronteras locales.

*Los 5 territorios españoles y 6 territorios portugueses integrantes en el proyecto "Promoción del Duero" se sitúan a lo largo del río Duero. Tienen características similares debido a la presencia de este eje fluvial estructurante y desean elaborar una estrategia de promoción turística conjunta para esta región, todavía poco conocida y poco frecuentada. El proyecto consiste en examinar colectivamente las iniciativas turísticas apoyadas por cada uno de los 10 grupos asociados para poder coordinar las intervenciones a lo largo de todo el río. Un informe sobre las características (estructurales, económicas, financieras, etc.) de los proyectos turísticos locales se tomó como base para percibir mejor la dinámica del sector sobre el conjunto de las zonas. A continuación, los socios prepararon una estrategia de promoción y comercialización común para la región e informaron a los agentes socioeconómicos y a la población acerca de las potencialidades turísticas, los recursos naturales y culturales del territorio.*



- > El principal impacto observado en los **sectores agrícola y agroalimentario** atañe a las integraciones verticales y horizontales así como a la consolidación de sectores. Con mucha frecuencia, la cooperación transnacional ha permitido a los grupos de productores, habitualmente replegados en sí mismos, establecer los primeros contactos con una red más vasta de intereses complementarios (técnicos, distribuidores y consumidores).

Los proyectos pertenecientes a estos sectores también se encuentran entre los primeros en ponerse en contacto con universidades y centros de investigación. El hecho de relacionar a los productores y los recursos intelectuales pertinentes puede revestir una importancia primordial para la viabilidad a largo plazo de los proyectos y para su credibilidad tanto en el plano nacional como transnacional (véase a tal efecto el proyecto "Crocus sativus" citado anteriormente).

- > Aunque algunos proyectos dedicados a **otros servicios** hayan tenido dificultades para despertar un interés local, otros han sabido demostrar hasta qué punto la integración de nuevos actores en un grupo de pilotaje local podía constituir un "plus" muy importante.

*En el proyecto "Nuevo servicio a las personas mayores", centrado en una mejor acogida de las personas mayores, la participación de arquitectos locales permitió a la acción de cooperación transnacional dedicarse a la transferencia de nuevos conceptos en materia de alojamiento adaptado para las personas mayores.*

## b) Interconexión en red y cooperación

Mejorar la interconexión en red debería constituir de facto uno de los principales valores añadidos de la cooperación transnacional. Sin embargo, no todos los proyectos de cooperación transnacional tienen como resultado la instauración de redes activas y sostenibles, cuyo campo de acción rebasa el marco de las actividades previstas. En su conjunto, la cooperación transnacional ha permitido:

- > consolidar y ampliar las redes locales;
- > crear nuevas redes transnacionales de intercambio de información;
- > establecer nuevas redes de comercialización;
- > incrementar la eficacia de la interconexión en red gracias a la utilización de nuevos instrumentos tecnológicos;
- > integrar socios exteriores a LEADER (universidades y/o centros de investigación) en el seno de las redes.

De manera general, el impacto principal de la cooperación transnacional en el sector turístico reside en la consolidación de redes locales, ya que la cooperación transnacional suele utilizarse para fortalecer las acciones emprendidas entre los actores locales.

*La red "Aldeas de Tradición", en la que participan 10 zonas LEADER de Portugal, Italia y los Países Bajos, es el resultado de un proceso de cooperación ya antiguo, que se inició a principios de la década de los años 1980. Esta vigencia a lo largo de 18 años ofrece un ejemplo de lo que ha de ser la evolución a largo plazo de un proceso de cooperación en cadena, observándose claramente una sucesión en ciclos:*

- > *un primer ciclo de cooperación en el plano nacional en torno a la afirmación del concepto de habitat rural turístico de calidad ("Solares de Portugal") entre 1983 y 1985;*
- > *un segundo ciclo de cooperación en el plano europeo federando proyectos similares e integrándolos en un concepto más amplio ("Europa de las Tradiciones") entre 1985 y 1990;*
- > *un tercer ciclo de cooperación en el plano regional, pasando del concepto de hábitat rural de calidad al de aldeas de calidad ("Aldeas de Portugal") entre 1991 y 1997;*
- > *un cuarto ciclo de cooperación en el plano europeo federando conceptos similares en otros países ("Aldeas de Tradición") desde 1997.*

*La cooperación transnacional ha dado un nuevo dinamismo al enfoque gracias a una promoción bien concebida y a la participación de los actores socioeconómicos locales (agricultores, artesanos, prestatarios turísticos).*

En otros territorios, en donde no existe prácticamente ninguna tradición ni experiencia en materia de interconexión en red, la cooperación transnacional estimula la constitución de redes locales a fin de poder aprovechar plenamente las relaciones transnacionales.

*El proyecto "SaS" ("España y Suecia") está dirigido por los GAL Noreste de Granada (España), Småland y Dalarna (Suecia). Las zonas suecas poseen una gran experiencia en el trabajo de la madera, el metal y, sobre todo, del vidrio (con presencia de empresas de renombre mundial). Por su lado, el grupo español interviene en una zona de producción de madera, aceite de oliva y hortalizas. En el curso de un seminario LEADER, los técnicos de los GAL correspondientes cayeron en cuenta del interés que podían presentar los intercambios entre las tres zonas, en espe-*

cial en el ámbito de la producción a pequeña escala. Trabajaron localmente para agrupar a los artesanos en asociaciones representativas y organizaron con éstas exposiciones y formaciones cruzadas. La siguiente etapa consiste en introducir circuitos de comercialización comunes y crear un banco de contactos entre artesanos; por primera vez en esos territorios, los artesanos locales participan activamente en una red, lo que les facilita su trabajo al tiempo que confiere una determinada imagen de calidad a los tres territorios.

La utilización de nuevas tecnologías y de sistemas accesibles por Internet suele permitir incrementar la eficacia de la interconexión en red y, a veces, elaborar una oferta de comercialización conjunta, como en el caso de la **"Rural Tourism Network"**, ya citada.

### c) Enfoque ascendente

Considerada como una de las piedras angulares de la estrategia LEADER, el enfoque ascendente se revela esencial para que los actores y poblaciones de los territorios socios puedan "apropiarse" el proyecto transnacional. Tratar de imponer una cooperación transnacional incomprensible o juzgada inadaptable en el plano local suele conducir al fracaso del proyecto previsto.

Incluso si algunos proyectos de cooperación nacen de una expresión espontánea de las necesidades locales, suele ser frecuente observar comportamientos "descendentes" ("top down") en el curso de las primeras fases de elaboración del proyecto. Efectivamente, casi siempre son los responsables de los GAL o los agentes directamente interesados por el proyecto, los que perciben primeramente la necesidad de consolidar la acción local dotándola de una dimensión transnacional.

Sin embargo, para un cierto número de proyectos locales, la cooperación transnacional ha tenido como resultado una mejora notable del enfoque ascendente: contactar con otros GAL más avanzados en otros países ha llevado a algunos grupos a revisar sus modalidades de implicación de la población. Por otra parte, esta mejora suele ser una condición para el éxito del proyecto.

En varios sectores, especialmente en el de los **productos agrícolas y agroalimentarios** y el del **medio ambiente y el patrimonio**, el enfoque ascendente parece estar más presente, incluso desde las fases iniciales del proyecto. Esto es lo que ocurre especialmente con proyectos muy dirigidos hacia las necesidades y los mercados, donde la cooperación puede contribuir a resolver un problema relativo al proceso de producción, encontrar una nueva salida o producto, etc.

El proyecto **"Mejorar la calidad del buey y el cordero para la importación y la exportación"** realizado por los GAL South Kerry (Irlanda) y Garfagnana (Italia) se propone encontrar nuevas salidas para la carne considerando de una manera más sistemática los intereses de los productores y los consumidores. Partiendo de una base inicial bastante limitada –encontrar nuevos mercados–, el impacto del proyecto se amplió enormemente: se alentó a los productores a adoptar una visión europea y a familiarizarse con la trazabilidad y las prácticas económicas integradas.

En cambio, en lo que atañe a los proyectos que consideran el medio ambiente y el patrimonio, el enfoque ascendente es generalmente un principio estratégico, una norma colectiva. Cuando una organización más "tradicional" inicia una cooperación transnacional en este sector, el enfoque ascendente se ve fortalecido por la necesidad de implicar a los actores locales para poner en práctica las acciones de cooperación transnacional.

La iniciativa del proyecto **"La riqueza en agua como centro de un desarrollo diversificado, innovador y sostenible"** nació de contactos personales establecidos entre los técnicos de los dos GAL participantes, Pays du Val d'Audour (Francia) y Redange-Wiltz (Luxemburgo), dos estructuras LEADER más bien institucionales. Ambos socios se interesaban en un intercambio que debía contener, al iniciarse, toda una serie de elementos. Sin embargo, para hacer realmente partícipes a los actores y movilizar rápidamente a la población local, los responsables de ambos GAL tuvieron que modificar su enfoque del proyecto. Luego, fueron los propios actores locales los que se encargaron de definir y elaborar el programa con el apoyo de las estructuras LEADER. Después de una primera visita a cada territorio, fue posible identificar dos ejes posibles de cooperación: la aplicación de metodologías comunes de mantenimiento de las orillas de los ríos mediante ingeniería biovegetal y técnicas denominadas "blandas"; el desarrollo de instrumentos pedagógicos; la animación y sensibilización a la protección del agua.

En el **sector turístico**, uno de los efectos de la cooperación transnacional sobre el enfoque ascendente está relacionado con la necesidad de sensibilizar a los actores locales en la importancia de las redes comunes de promoción y comercialización establecidas en el marco de estos proyectos.

Aunque los proyectos relativos a las **nuevas tecnologías** tengan un aspecto "descendente" debido a su naturaleza técnica, la necesidad de adaptar estas tecnologías a las necesidades reales de la población local favorece la



introducción de un proceso de consulta y una participación más explícita de los actores locales. La utilización del ejemplo como fuerza de demostración y las consultas, no solamente a los dirigentes y técnicos sino también a los empresarios locales, son factores decisivos en este ámbito.

*En el caso de "Rural Market Place", después de un primer proyecto de cooperación transnacional consistente principalmente en un intercambio de técnicos, se puso en marcha un segundo proyecto con Suecia con vistas a aplicar un enfoque más ascendente. Los suecos pusieron el ejemplo integrando en el seno del grupo de pilotaje local a representantes procedentes de la población local, lo que incitó al proyecto a estar seguro de tener mejor en cuenta las necesidades de las poblaciones interesadas.*

En cambio, los proyectos que tratan de "imponer" ideas y conceptos exteriores corren el riesgo de perder toda credibilidad en lo relativo al intercambio y poner en peligro la aplicación del proyecto de cooperación.

*Presentes en zonas que se enfrentan al envejecimiento de la población y al éxodo de los jóvenes, los GAL Bugey (Francia) y Los Vélez (España) así como un grupo PRODER<sup>[10]</sup>, llevaron a cabo una serie de acciones comunes destinadas a una mayor participación de los jóvenes en el desarrollo local de su territorio y a favorecer la creación de empleo y actividades. No obstante, el proyecto, elaborado por un consultor externo, no ha podido hacer verdaderamente partícipes a los actores locales: molestos de que se les "imponga" una intervención exterior, han dedicado muy pocos esfuerzos a la realización de las acciones previstas.*

#### **d) Equipo del proyecto, acciones de desarrollo local y población del territorio**

A nivel local, el primer impacto de la cooperación transnacional afecta evidentemente al equipo del proyecto, los agentes de desarrollo que han iniciado el proyecto y asumen la responsabilidad de su aplicación.

La modificación de los enfoques y perspectivas resultantes de las relaciones transnacionales afecta también a las acciones locales administradas por el equipo del proyecto.

En general, el impacto sobre la población local se revela más bien limitado y es más el resultado de una "contaminación" progresiva que de una participación directa en el proyecto.

No obstante, varios proyectos consideran que la cooperación transnacional desempeña un papel importante en la creación de un "interés local" que aporta una revalorización y un nuevo estatus a las acciones locales. Asimismo, la cooperación transnacional puede constituir un excelente medio de aproximar a los GAL a la población local.

*En el territorio del GAL North Pennines, dado el problema de aislamiento de la población rural, el coordinador de una pequeña organización local que apoyaba proyectos fundamentalmente medioambientales, deseaba iniciar proyectos colectivos que confrontasen la identidad local a otras culturas. El proyecto "Gestión del río", asociado con el GAL español La Serranía-Rincón de Ademuz consiste esencialmente en organizar escuelas-taller para los jóvenes en el ámbito del mantenimiento y restauración de los ríos. Estas estancias turísticas singulares permiten a representantes de ambas poblaciones estar en contacto directo. El proyecto demuestra la voluntad de apertura del territorio del GAL coordinador: múltiples acciones locales están destinadas a "difundir" las ventajas de la cooperación (conferencias con diapositivas en las escuelas, acogida de grupos de jóvenes procedentes de los territorios asociados...). El resultado es un entusiasmo real en el plano local, fortalecido por la dimensión transnacional de la acción.*

El alcance de este impacto depende poco del tema abordado por el proyecto o del proceso seguido para iniciar la acción. Lo que resulta de gran importancia en este caso son las metodologías utilizadas en el curso de las fases de negociación y aplicación:

- > el grado de participación de los actores locales en el grupo de pilotaje local de la cooperación;
- > el nivel de compromiso de los actores locales en las actividades transnacionales y la "productividad" de éstas;
- > la eficacia de los métodos de animación que permiten mantener informado al nivel local en todo lo relativo a la cooperación transnacional.

*Los GAL Alto Tâmega (Portugal), Calatayud, Alto Palancia-Alto Mijares (España), Thermenregion Stegersbach (Austria), Les Volcans y Montagne Ardéchoise (Francia) cooperan en el marco de un proyecto destinado a valorizar y/o dar un nuevo dinamismo a las estaciones termales. El énfasis puesto en la participación de los agentes políticos, institucionales y locales en el grupo de pilotaje*

[10] PRODER ("PROgrama de DEsarrollo Rural") es un programa nacional cuyos principios son similares a los de LEADER.

local permitió incrementar el impacto del proyecto sobre la población local. Los métodos encaminados a favorecer la participación de los actores locales en las reuniones transnacionales así como la publicidad que se hace en torno a las actividades locales y nacionales se trabajaron cuidadosamente, lo que mejoró la situación y la viabilidad del proyecto **"Termalismo en el medio rural"** a los ojos de la población local.

En el caso del proyecto **"Crocus sativus"**, gracias a eficaces operaciones de sensibilización y a la participación de los productores en las reuniones transnacionales, los socios griegos e italianos ayudaron a los productores locales de azafrán a superar sus temores iniciales. La cooperación transnacional pudo enfrentar a los agricultores "ante sus propias competencias", demostrándoles que éstas eran tan elevadas como las de los productores del país socio.

Tres GAL griegos (Viotia, Parnassos-Oiti y Phokida) y un GAL francés (Montagne-Hérault) se reunieron en el proyecto **"Productos agroalimentarios y gastronomía mediterránea"** para examinar conjuntamente cómo reforzar la imagen y la identidad de su territorio. Su primera elección fue la de valorizar los productos gastronómicos locales, incidiendo en su dimensión mediterránea. A medida que el proyecto progresaba, los objetivos se concentraron especialmente en la calidad de los productos y los servicios de hostelería y restauración disponibles en cada zona. Los técnicos del GAL se esforzaron en promover el proyecto de cooperación transnacional mediante una animación y una sensibilización local, en particular constituyendo, a nivel local, un grupo de trabajo "calidad" que agrupa a los representantes de los productores, los intermediarios y las salidas en el sector de la hostelería y la restauración. Estas iniciativas tuvieron una rápida repercusión local real, especialmente a través del desarrollo de una nueva cultura centrada en mejorar la calidad y los servicios locales.

**LAS APORTACIONES INMATERIALES DE LA COOPERACIÓN TRANSNACIONAL EN RELACIÓN CON LAS 7 ESPECIFICIDADES DE LEADER, EL EQUIPO DEL PROYECTO, LAS ACCIONES LOCALES Y LA POBLACIÓN DE LOS TERRITORIOS ASOCIADOS**

<b>Ámbitos</b>	<b>Turismo</b>	<b>Productos agrícolas y agroalimentarios</b>	<b>Medio ambiente y patrimonio</b>	<b>Tecnologías de la información</b>	<b>Otros servicios</b>
Innovación	Nuevos enfoques, especialmente en lo referente al concepto del turismo territorial Nuevos métodos de organización Nuevos tipos de actividades basadas en la tradición	No se limita a los enfoques, técnicas, productos y salidas Función esencial de la cooperación transnacional para abordar la cuestión del “riesgo” en los nuevos productos	Menor impacto en el seno de los grupos medioambientales que adoptan enfoques comunes Fuerte impacto sobre las organizaciones tradicionales que “descubren” las cuestiones medioambientales	Tecnologías en sí mismas innovadoras, que implican diversos conocimientos, enfoques y técnicas La manera de utilizarlas en un enfoque territorial se revela igualmente importante	Nuevas perspectivas en el papel desempeñado por las colectividades (en especial en relación con las personas mayores y los jóvenes) Impacto todavía poco importante
Enfoque territorial	Principal impacto sobre los vínculos entre productos y turismo en un nuevo enfoque del territorio Sensibilización respecto a la posibilidad de construir una identidad territorial por encima de las fronteras	Impacto sobre la forma de promoción de los productos locales, adoptando un enfoque más amplio	Revalorización del patrimonio abandonado y de sus productos asociados Fortalecimiento del territorio a nivel local	¿Cómo utilizar eficazmente las tecnologías de la información como instrumentos para el enfoque territorial?	
Enfoque integrado	Consolidación de la asociación local, acciones locales y los vínculos entre turismo, productos y territorio.	Promoción de un enfoque más amplio en materia de producción alimentaria Integración de principios ecológicos del desarrollo sostenible	Consolidación de los vínculos entre turismo y medio ambiente	Utilización de las tecnologías de la información como instrumento para un desarrollo integrado	Fortalecimiento del papel de los servicios en la estrategia de desarrollo rural
Decisiones y gestión financiera descentralizadas	Nuevos métodos de recabar fondos: combinación de fuentes públicas y privadas nuevas ideas de marketing financiero	La cooperación transnacional sólo suele representar una pequeña parte de una vasta estrategia local	Nuevos métodos de gestión de fondos públicos	Efecto de incentivo capaz de atraer a otros proveedores de fondos	
Asociación local	Ampliación geográfica de las organizaciones turísticas Creación de vínculos con los centros de enseñanza y las necesidades educativas	Fuerte impacto sobre las integraciones verticales y horizontales: técnicos, productores, distribuidores y consumidores	Vincular de manera innovadora las estructuras públicas (locales y regionales) con empresas privadas	Aproximación de las soluciones técnicas a las necesidades locales	

**LAS APORTACIONES INMATERIALES DE LA COOPERACIÓN TRANSNACIONAL EN RELACIÓN CON LAS 7 ESPECIFICIDADES DE LEADER, EL EQUIPO DEL PROYECTO, LAS ACCIONES LOCALES Y LA POBLACIÓN DE LOS TERRITORIOS ASOCIADOS**

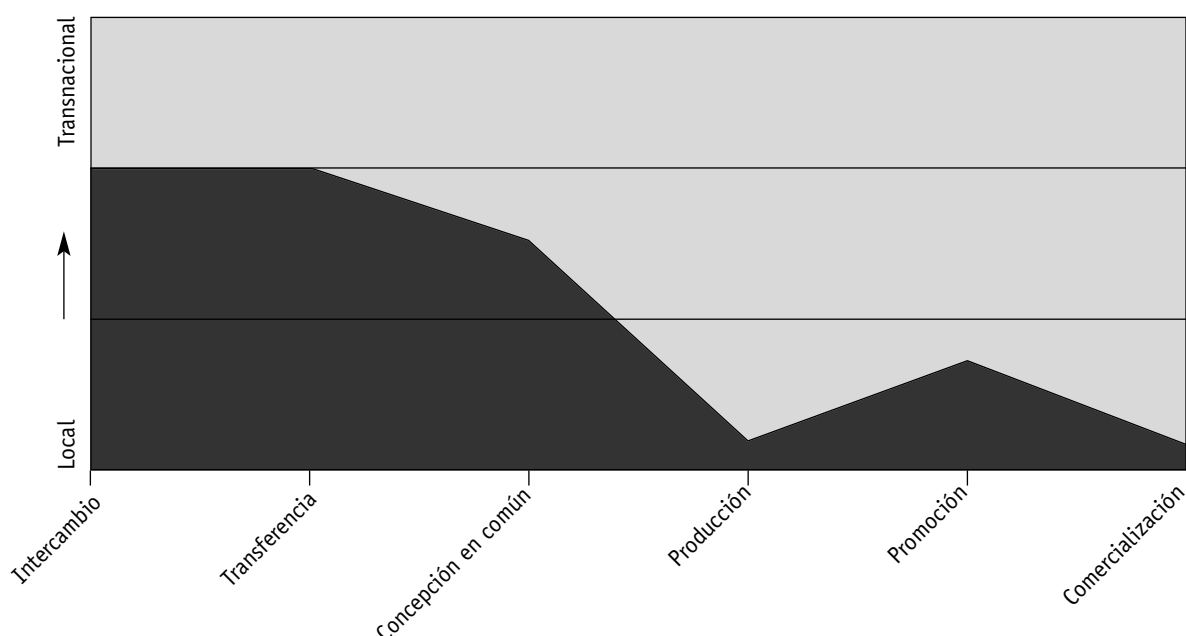
<b>Ámbitos</b>	<b>Turismo</b>	<b>Productos agrícolas y agroalimentarios</b>	<b>Medio ambiente y patrimonio</b>	<b>Tecnologías de la información</b>	<b>Otros servicios</b>
Interconexión en red y cooperación	Creación de nuevas redes y fortalecimiento de las redes existentes	Interconexión en red más innovadora debido a que se suele dirigirse a un objetivo más preciso Tener en cuenta la oferta y la demanda	Principal impacto para ciertos grupos: las actividades transnacionales pueden favorecer una interconexión en red más eficaz a nivel local	Fortalecimiento de la interconexión en red tecnológica con vínculos físicos Utilización de Internet como un instrumento de interconexión en red	
Enfoque ascendente	Fuerte impacto en relación con una mayor participación de los agentes y empresarios locales	Impacto menos evidente, visto que los proyectos son más sensibles al mercado Fuerte progresión de integraciones verticales y horizontales	Escasos cambios para los grupos medioambientales que siguen habitualmente el enfoque ascendente Impacto importante sobre las organizaciones más tradicionales que deben integrar el enfoque ascendente a su estrategia local	Enfoque relativamente descendente, por necesidad Aparición, en los proyectos, de una segunda fase donde se hace sentir la necesidad de implicar a los actores locales y adaptar las tecnologías a las necesidades	
Equipo, acciones y población locales	Principal impacto sobre el equipo del proyecto y las acciones locales a través de nuevos productos y estrategias La cooperación transnacional suscita también un nuevo interés por parte de la población local, en especial en el marco de iniciativas destinadas a hacer participar directamente el nivel local	Impacto principal similar sobre el equipo del proyecto y las acciones locales La cooperación transnacional contribuye a luchar contra el escepticismo local con respecto a la innovación; acorta la distancia existente entre los GAL y la población local	En las organizaciones más "tradicionales", la cooperación transnacional es un factor real de motivación del equipo local y del proyecto Impacto directo escaso sobre la población local Fuerte participación de voluntarios y actores locales	Impacto principal sobre el equipo local, pero se hacen esfuerzos en favor de una aproximación con los actores locales	Impacto más difícil quedándose a nivel del equipo local y con una repercusión local mínima En un proyecto: impacto negativo eventual y pérdida de la credibilidad de la cooperación transnacional

## El ciclo del proyecto de cooperación

Habida cuenta de que la mayoría de los proyectos de cooperación transnacional LEADER II sólo se iniciaron a partir de 1998, actualmente (diciembre de 2000) es todavía demasiado pronto para medir sus repercusiones concretas a largo plazo. Efectivamente, casi ningún proyecto ha sido aún objeto de una evaluación formal y, de manera general, apenas es posible en esta etapa descubrir un impacto tangible de las acciones de cooperación en función de parámetros precisos tales como el empleo, la producción, los mercados, las ventas, etc.

Además, la mayoría de las actividades realizadas hasta ahora en el marco de la cooperación transnacional LEADER II corresponden a las primeras fases del ciclo de los proyectos, como el intercambio, la transferencia de conocimientos y la concepción conjunta de productos y servicios (véase a tal efecto el esquema a continuación). Las actividades relativas a la promoción común de productos y servicios, por ejemplo, registran una clara progresión en relación con LEADER I. Sin embargo, las acciones de cooperación relativas a la producción y comercialización conjunta de productos y servicios siguen siendo relativamente poco numerosas.

## ETAPAS Y NIVELES DE TRANSNACIONALIDAD DE UN PROYECTO DE COOPERACIÓN



En **negro**: parte de la dimensión transnacional en el proyecto.

Se observa que las etapas "producción" y "comercialización" de bienes y servicios son las menos transnacionalizadas

## **Capítulo 2**

# **Las dificultades encontradas**



# Las dificultades encontradas

La cooperación transnacional, en la que participan socios de cultura, idioma y experiencia diferentes con expectativas no siempre conciliables, es un procedimiento que conlleva su parte de dificultad e incluso de conflicto. Por encima de los problemas de orden interno (proyecto demasiado ambicioso, asociación inadecuada, coordinación insuficiente, etc.), los grupos de cooperación LEADER a veces se han encontrado con obstáculos externos: limitaciones jurídico-legales, lentitud administrativa, insuficiencia del mecanismo de apoyo.

Muchas de estas dificultades pueden, no obstante, superarse si se introducen determinadas mejoras, por un lado, en el modo de gestión y los métodos utilizados por el proyecto y, por otro, en las estructuras externas implicadas más o menos directamente en las acciones.

Muy a menudo, los grupos de acción local sólo identifican los problemas más inmediatos y los más fáciles de explicar, atribuyéndolos la mayor parte de las veces a factores externos: los demás socios, las limitaciones financieras y jurídicas, etc. Sin embargo, con mucha frecuencia la causa del problema parece residir más en las actitudes, la metodología utilizada y el modo de gestión del proyecto.

El objeto del presente capítulo es sintetizar los puntos de vista expresados en los cuestionarios a los que respondieron cerca de 150 grupos, organizándolos según la lógica de desarrollo de un proyecto.

## 2.1 Dificultades internas

### 2.1.1 Dificultades a nivel del partenariado transnacional

Las relaciones a nivel del partenariado constituyen la primera fuente de dificultades mencionada por los grupos interrogados. En efecto, el 20% considera que los problemas de relación con sus socios han constituido un elemento de capital importancia. Las reuniones iniciales entre los grupos transnacionales tropiezan a veces con malentendidos, dado que los participantes han de enfrentarse a problemas de idioma y cultura e incluso a prejuicios y estereotipos, antes de poder apreciar realmente las ventajas, las competencias y las expectativas de sus socios.

Las principales causas de estas dificultades parecen ser las siguientes:

#### a) Las barreras lingüísticas

El 15% de los grupos interrogados experimentaron problemas de comunicación, ya sea a causa del número de idiomas diferentes utilizados en el proyecto, debido a la falta de competencias lingüísticas de los distintos socios, o por un mecanismo insuficiente de apoyo en materia de traducción/interpretación.

La elección de una lengua única de trabajo puede crear también frustraciones debido a los diferentes niveles de competencias lingüísticas. Esta opción también puede acreditar el predominio de los socios cuya lengua materna es la lengua elegida.

## PRINCIPALES OBSTÁCULOS A LA COOPERACIÓN TRANSNACIONAL

Dificultades internas	Asociación: relaciones infructuosas y poco constructivas
	Contenido del proyecto: impreciso o demasiado ambicioso
	Gestión y coordinación: falta de experiencia y eficacia
	Articulación local/transnacional: proyecto de cooperación transnacional poco pertinente a nivel local
Obstáculos externos	Restricciones financieras, administrativas y jurídicas
	Sistemas de apoyo: ayuda insuficiente en el momento requerido



En lo relativo a los traductores e intérpretes, a menudo experimentan dificultades para dominar los inevitables términos técnicos utilizados, o a expresar con profundidad las verdaderas expectativas e intenciones de los socios.

Se observa que es preferible no contar únicamente con las capacidades lingüísticas de los miembros del partenariado para asegurar la interpretación durante las reuniones: es una tarea que requiere una gran concentración, algo que está en contradicción con una participación efectiva durante una reunión.

### **b) Las diferencias culturales**

Cada socio vehicula su identidad cultural en sus relaciones internacionales, pudiendo crear malentendidos en relación con el objeto preciso del proyecto, los métodos previstos y la dimensión social de la relación. Los prejuicios y el recurso a los estereotipos, ya sea que se formulen implícita o explícitamente, son frecuentes. Suscitan la incompreensión y el recelo entre socios y puede ser fatal para el proyecto.

### **c) Las distancias**

Algunos GAL socios mencionan el problema de las distancias. Aunque gran parte de los intercambios cotidianos puedan realizarse a través del teléfono, el telefax y el correo electrónico, las relaciones "de visu" siguen siendo esenciales para el conjunto de los grupos interrogados. Se observa que mientras más alejado se encuentra un socio, menos contactos se mantienen con él. La proximidad geográfica permite a menudo entablar relaciones más dinámicas entre socios.

### **d) La diversidad de expectativas y del grado de implicación**

Varios proyectos padecen debido a que los socios participantes iniciaron una relación transnacional a partir de contextos demasiado diferentes, con aspiraciones divergentes y/o una idea falsa respecto a lo que pueden aportar al proyecto.

La participación más o menos activa de los socios en el proyecto puede suscitar asimismo resentimientos. Una escasa participación a menudo se debe a una mala apreciación de los diferentes recursos (humanos y económicos) de los que dispone cada socio. Asimismo, a veces puede deberse a la falta de pertinencia del proyecto transnacional en relación con las necesidades locales y los objetivos del plan de desarrollo local.

### **e) Las disparidades en materia de competencias y experiencias**

Asimismo, pueden generarse frustraciones cuando existen grandes diferencias entre las aportaciones posibles de cada socio al proyecto de cooperación transnacional. El contraste entre niveles de conocimientos puede tener un impacto negativo si el conjunto de los miembros de la asociación evalúa erróneamente la diversidad de competencias y experiencias. El hecho de que un socio aporte "todo" y que los demás se contenten con "imitar" sus iniciativas, suele reflejar un malentendido inicial o, por lo menos, una falta de claridad respecto a la propia naturaleza de la relación asociativa.

*Los encuentros iniciales entre socios españoles e italianos del proyecto "Agricultura sostenible" revelaron un conflicto respecto al respectivo papel de cada uno en la producción y la comercialización del producto correspondiente (aceite de oliva). Aunque cada socio comprendía más o menos bien el idioma del otro, la comunicación no era fácil. Posteriormente, cuando los conflictos iniciales parecían haber disminuido y los responsables habían llegado a convencer a los participantes de los intereses comunes en juego, se elevaron ciertas protestas en contra de lo que se percibió como una hegemonía de la estructura de promoción española: considerándose más experimentada, ésta pensaba que debía asumir mayores responsabilidades que sus socios italianos. El establecimiento de un mecanismo claro para la coordinación del proyecto mediante reuniones periódicas permitió allanar estas discrepancias brindando a cada socio la posibilidad de seguir su propio ritmo y tener en cuenta un contexto local específico.*

## **2.1.2 Dificultades relativas al contenido del proyecto**

### **a) A nivel de la definición de objetivos**

Varios GAL reconocen haber definido objetivos demasiado ambiciosos en el plan de acción inicial. Esto puede deberse a una falta de experiencia en materia de cooperación transnacional haciendo que los grupos subestimen las dificultades del procedimiento. Asimismo, puede existir una baza importante (en el plano local, regional o nacional), propia a uno o varios socios, que lleva al proyecto de cooperación transnacional a fijarse objetivos que quizás sobrepasen las capacidades o expectativas de los demás socios del proyecto.

El grupo LEADER Livradois-Forez (Auvergne, Francia) coordina el proyecto "**Abbayes casadéennes**"<sup>[11]</sup> cuyos socios son el GAL Antico Frignano (Italia) y el ayuntamiento de Burgos (Castilla-León, España). Se emprendieron investigaciones históricas comunes sobre las relaciones existentes entre los diferentes lugares, con miras a la creación de una "Fédération des sites casadéens". En Livradois-Forez, el ayuntamiento de La Chaise-Dieu situó el "atractivo" cultural de su abadía como centro de su proyecto de desarrollo local y contrató a una persona para realizar investigaciones complementarias y asegurar el seguimiento permanente del proyecto, lo que no hacen los demás socios.

En los otros casos, puede presentarse un conflicto de torno a las prioridades del proyecto debido a expectativas divergentes. Por ello, una parte esencial de las negociaciones transnacionales consiste en adaptar los objetivos a las necesidades o a los resultados esperados por el conjunto de los socios, privilegiando con mayor frecuencia los objetivos a corto plazo.

## b) A nivel de las acciones y actividades

En lo relativo al plan de acción propiamente dicho, algunos GAL insisten en la dificultad de definir acciones precisas que deban ser aplicadas por el conjunto de los miembros, y convencer a los socios de adherirse a ellas. Esta dificultad puede estar relacionada con objetivos demasiado ambiciosos, que todos los socios no tienen la capacidad de alcanzar, especialmente porque no siempre disponen del mismo nivel de recursos (tiempo, fondos, personal) para dedicarlo a la parte transnacional del proyecto. El riesgo es un desequilibrio en relación con la adhesión al proyecto, los intercambios y la transferencia de competencias.

Por último, en algunos proyectos, esta dificultad también puede ser provocada por una confusión en la distribución entre el ámbito local de la cooperación (acciones aplicadas en el territorio de cada socio) y el ámbito transnacional propiamente dicho.

## c) A nivel de la metodología

Un gran número de las dificultades experimentadas se debe a la disparidad de las metodologías utilizadas en el propio seno del partenariado transnacional. Los problemas metodológicos observados, derivados en parte de problemas de gestión y coordinación, se relacionan esencialmente con:

- > la elaboración y la programación del proyecto (a nivel local y transnacional);
- > la aplicación del plan de acción;
- > el modo de tomar las decisiones;
- > el grado de confianza mutua de los socios;
- > la manera de gestionar los conflictos;
- > la existencia o la ausencia de un dispositivo de seguimiento y evaluación.

La mayoría de los proyectos transnacionales se constituyen a partir de modos de funcionamiento muy diferentes en términos de concepción, organización, aplicación y relaciones de trabajo. La imposición mal negociada de un método de funcionamiento en particular rara vez prefigura buenas relaciones a largo plazo. Los grupos interrogados insisten en la necesidad de demostrar cierta flexibilidad para facilitar la eclosión paulatina de nuevas maneras de actuar y de trabajar juntos.

## d) El factor tiempo

Todas estas consideraciones exigen ante todo **tiempo**. Varios GAL lamentan que la falta de tiempo los haya obligado a acelerar el proceso incluso antes de que los socios hubieran podido profundizar su relación. Otros grupos se quejan, en cambio, de la lentitud en la aplicación de su proyecto. Estos puntos de vista opuestos reflejan las disparidades que existen en la experiencia de los grupos, en los progresos de los proyectos y, más comúnmente, en la coherencia entre los objetivos esperados y los plazos previstos.

El proyecto "**Via dei Romei**", dirigido por los GAL austriacos Norische Region y Carnica Rosental y los GAL italianos Appennino Forlinese y Basso Ferrarese, tiene como finalidad crear y promover una oferta cultural y turística combinada a lo largo de la antigua vía romana que unía Roma a Nórico (Austria) atravesando los Alpes. Uno de los principales retos consistía en adaptar los objetivos y el plan de acción a las diferentes fases de las actividades y las necesidades de los grupos socios. Esta dificultad se

[11] Vinculadas a la Chaise-Dieu, abadía que beneficiaba en la Edad Media de determinados poderes y privilegios pontificales.

*debía principalmente a una dualidad de enfoque en la aprehensión del proyecto, reflejo de dos culturas nacionales diferentes: mientras que los socios austriacos deseaban lanzarse en una acción inmediata a fin de consolidar rápidamente la relación transnacional, los italianos preferían concederse más tiempo para conocerse mejor y adquirir una confianza antes de iniciar una acción concreta. Tras varios malentendidos, conflictos y demoras en la aplicación, finalmente se reconocieron y se aceptaron estas diferencias, dando lugar a un enriquecimiento mutuo y a un dinamismo en la cooperación.*

### **2.1.3 Dificultades en la gestión**

#### **a) Dificultades de coordinación**

Aunque cada GAL dispone de su propio sistema de gestión y coordinación para realizar sus actividades locales y nacionales, muchos de los grupos interrogados parecen haber tropezado con problemas para aplicar o adaptar su sistema y métodos al contexto transnacional.

De hecho, numerosos grupos cooperan sin un mecanismo de coordinación formal, aprovechando las reuniones entre socios para resolver las cuestiones de gestión y contenido, y repartiéndose las responsabilidades de manera pragmática. Esta manera de actuar puede provocar resentimientos, en especial cuando uno de los socios debe asumir más responsabilidades que los demás sin disponer de recursos específicos para asegurar esa sobrecarga de trabajo.

Los grupos que designaron de manera formal un responsable para la gestión de la cooperación, o recurrieron a un técnico exterior, experimentaron más bien dificultades relacionadas con cuestiones de participación y control, con el temor de algunos GAL de perder el control. Una dependencia demasiado importante del responsable de la gestión, también corre el riesgo de volver vulnerable al grupo en caso de cambio de equipo, lo que suele producirse con frecuencia en los proyectos de cooperación transnacional.

#### **b) Dificultades en la repartición de responsabilidades**

Este es un punto importante para un gran número de GAL: ¿quién hace qué? ¿cómo? ¿cuándo? Conviene velar por que el conjunto de los socios pueda compartir las responsabilidades y trabajar a partes iguales en el marco del proyecto. Se admite bastante comúnmente que los socios más experimentados contribuyan más en el proyecto, lo que no debe restar responsabilidad a los demás socios en lo relativo a la gestión.

#### **c) El problema de la asistencia técnica exterior**

Aunque los grupos hayan utilizado de manera muy diversa la asistencia técnica externa disponible, se observan las mismas dificultades cuando se trata de saber cuándo, dónde y cómo recurrir de la manera más eficaz posible a esta asistencia técnica exterior.

Para algunos grupos, el problema reside en una utilización excesiva de este apoyo externo que puede acabar por sustituir a los socios en lo relativo al control del proyecto.

Otros grupos lamentan la ausencia de un apoyo profesional de calidad que habría podido facilitarles la tarea en los momentos cruciales de aplicación de sus acciones de cooperación.

#### **d) La cuestión del seguimiento y la evaluación**

Aunque no haya sido mencionado por los GAL como un problema importante, la ausencia de procedimientos precisos, establecidos desde el principio del proyecto en materia de seguimiento y evaluación impide a los grupos socios no solamente poder disponer de una base sólida para proceder a la evaluación final del proyecto, sino también percibir rápidamente las actividades que se apartan de sus objetivos iniciales o modificaciones que han de introducirse en el programa.

Cuando consideran que el proyecto de cooperación transnacional no marcha bien, los grupos tienen en general tendencia a esperar que éste llegue a su fin “naturalmente”, evitando así interrogarse sobre las causas y responsabilidades. Sin embargo, procedimientos de seguimiento eficaces pueden favorecer una verdadera identificación de los puntos débiles y proporcionar soluciones rápidas que aseguren la continuidad del proyecto.

### **2.1.4 La difícil articulación entre lo local y lo transnacional**

La cooperación transnacional será tanto más eficaz en cuanto que responda a las necesidades y objetivos definidos en el plano local.

Ciertos proyectos han experimentado dificultades porque los actores locales habían evaluado mal la pertinencia de su proyecto de cooperación. Esta situación puede atribuirse esencialmente:

- > al grado de participación local (proyectos demasiado técnicos, por ejemplo, tendrán tendencia a quedarse en manos de los profesionales del equipo del proyecto);
- > a métodos demasiado “directivos”, percibidos como “impuestos” desde el exterior y que no corresponden a las necesidades locales;
- > a la falta de animación (se dedica demasiado poco tiempo y energía a promover el proyecto de cooperación transnacional de manera eficaz), por ejemplo en los medios de comunicación locales o nacionales.

## **2.2 Obstáculos externos**

### **2.2.1 Dificultades financieras, jurídicas y administrativas**

#### **a) Las limitaciones financieras**

Casi la mitad de los GAL que contestaron el cuestionario insisten en los problemas financieros, que son en la mayoría de los casos de naturaleza estructural. En efecto, las quejas más frecuentes se refieren a los siguientes puntos:

- > la disparidad de los mecanismos de financiación nacionales relativos al dispositivo de asignación de la Medida C. Esta disparidad ha acarreado importantes problemas de coordinación, largas demoras, así como una tendencia a la centralización, en contradicción con los principios de LEADER;
- > la falta de claridad y la posible superposición de las financiaciones administradas por el Observatorio Europeo LEADER (5.000 y 20.000 EUR) y las financiaciones de la Medida C;
- > los plazos de aprobación de las solicitudes de financiación que a veces han interrumpido la aplicación de los proyectos;
- > la existencia de una superposición e incluso de un conflicto entre las posibles financiaciones complementarias y la financiación principal (LEADER u otra);
- > problemas propios a la cofinanciación (dificultad de conciliar criterios de elegibilidad y diversas fuentes financieras).

#### **b) Las limitaciones jurídicas**

En lo que respecta a los aspectos jurídicos, cinco grupos experimentaron dificultades a propósito de limitaciones legales. Algunos lamentan la disparidad de las normas y procedimientos financieros, mientras que otros subrayan que los principales problemas a los que se enfrentan atañen la puesta en práctica de determinadas actividades transnacionales específicas. Se lamenta especialmente la falta de consejos claros en lo relativo a la creación de asociaciones o redes transnacionales, a la instauración común de una denominación o un procedimiento obligatorio de control de calidad.

#### **c) La burocracia**

El 9% de los proyectos mencionan problemas administrativos de orden burocrático que han afectado a la gestión del recurso tiempo: documentos incomprensibles, dificultad para entrar en contacto con el socio adecuado o cambio de socios en los planos nacional y comunitario; cada uno de estos elementos perjudica una gestión eficaz de los proyectos.

#### **d) Demoras y falta de continuidad**

De manera general, los proyectos de cooperación transnacional han tomado más tiempo para desarrollarse que los proyectos locales, especialmente debido a las diversas razones ya mencionadas. Así pues, es lógico que en el curso del programa, los proyectos transnacionales sólo intervengan bastante después de la iniciación de los proyectos locales. Por esta razón, numerosos grupos experimentan problemas de coordinación, puesto que a menudo deben poner fin a su proyecto local precisamente en el momento en que sus proyectos transnacionales se encuentran en su apogeo.

Muchos GAL temen también que los proyectos de calidad no tengan la posibilidad de continuar su evolución en el futuro.

### **2.2.2 Dificultades relacionadas con los sistemas de apoyo**

Muchos GAL lamentan la ausencia de un sistema de apoyo bien definido y eficaz, adaptado a las diferentes fases del ciclo de los proyectos.

El mecanismo de apoyo introducido se repartió en varios niveles. Integraba, además del sistema generalizado administrado por el Observatorio Europeo LEADER, un nivel nacional administrado por las Unidades nacionales de animación de la red y, en algunas ocasiones, componentes regionales.

Los grupos a menudo han emitido una opinión muy positiva sobre los esfuerzos realizados por el Observatorio Europeo LEADER (que a menudo van más allá de su misión inicial) para asegurar asesoramiento y apoyo a los participantes, especialmente a través de contactos directos, foros, seminarios, pero también gracias a las publicaciones y las bases de datos.

Sin embargo, habrían deseado una asistencia regional y nacional más próxima a las preocupaciones locales y que respondiera a sus expectativas más importantes. Los coordinadores interrogados destacan, en particular, los siguientes problemas:

- > **apoyo no siempre bastante dinámico debido a una falta de recursos** – numerosos GAL consideran haber carecido de un apoyo activo, especialmente en el curso de las primeras fases del ciclo del proyecto (búsqueda de socios, preparación de los expedientes de candidatura), o para la resolución de problemas inmediatos. La asistencia técnica personalizada del Observatorio fue considerada muy positiva, pero los grupos lamentan la ausencia de un sistema más próximo a su territorio, sistema que habría podido ayudar mejor a los grupos a sacar el mayor partido posible de la asistencia del Observatorio;
- > **asistencia técnica insuficiente** – el Observatorio brindó una asistencia técnica muy valiosa en el marco de las fases preliminares del proyecto (búsqueda de socios, preparación de los expedientes de solicitud de financiación...). Más allá de esta asistencia técnica directa, el acceso a unos conocimientos más temáticos resultaba menos fácil debido a la ausencia de un banco de datos de expertos en los temas que con se abordan mayor frecuencia en el ámbito de la cooperación;
- > **falta de legibilidad de los procedimientos** – los grupos a menudo han perdido tiempo y recursos considerables para comprender lo que podía incluirse o no en las diferentes fases de solicitud de financiación.

## **Capítulo 3**

# **Algunas recomendaciones y herramientas**



# Algunas recomendaciones y herramientas

Los beneficios y dificultades observados sobre el terreno en materia de cooperación transnacional permiten definir un listado de preguntas clave:

- > ¿Cómo aprovechar las enseñanzas de los errores cometidos y elaborar proyectos futuros tomando como base los éxitos ya probados?
- > ¿Existe una manera de acortar el proceso mejorando las estructuras, la organización, la asistencia exterior y los sistemas de apoyo?
- > ¿Deben los proyectos de cooperación operar, por el contrario, a un plazo más largo, de modo que eventualmente puedan cambiar, evaluar la eficacia del proyecto, e incluso, si es necesario, poner fin a las actividades?

A continuación se profundizará en estos temas basándose en los 6 grupos de dificultades identificadas en el capítulo precedente.

## 3.1 Factores internos

### 3.1.1 Constituir una asociación adecuada

Como se señaló antes, los principales escollos observados son: el idioma, las diferencias de cultura/nacionalidad, las distancias, la diversidad de las expectativas, el grado de implicación y la desigualdad de las competencias, conocimientos y experiencia.

A la hora de crear una nueva asociación, estos 5 obstáculos pueden reunirse en las 3 principales consideraciones siguientes:

- > ¿Cómo encontrar el socio adecuado y lograr un acercamiento eficaz?
- > ¿Cómo crear una atmósfera de trabajo positiva?
- > ¿Cómo abordar claramente las cuestiones relativas a la transferencia y al intercambio de experiencia y conocimientos?

#### a) Encontrar el(los) socio(s) adecuado(s)

De manera general, es conveniente explotar el conjunto de recursos disponibles en el seno de LEADER y en el exterior. Particularmente:

- > los contactos disponibles en relación al tema que se desea desarrollar;
- > los contactos disponibles en relación al programa LEADER u otros programas;
- > las bases de datos y publicaciones del Observatorio Europeo LEADER y las Unidades Nacionales de animación de la red;
- > investigaciones en Internet y en publicaciones especializadas;
- > y, especialmente, los seminarios temáticos (LEADER u otros) que representan una oportunidad especialmente importante para encontrar personalmente posibles socios.

#### b) Establecer una relación constructiva

Es importante dedicar tiempo y atención a las primeras reuniones. Fundamentales, éstas permiten:

- > encontrar a los socios potenciales lo antes posible y validar el deseo de trabajar juntos;
- > convenir en un idioma común o resolver los problemas lingüísticos previendo las interpretaciones/traducciones necesarias (evitar el utilizar de manera informal las competencias lingüísticas de los miembros del equipo);
- > tomar el tiempo para aprender a conocerse durante las primeras reuniones, descubrir los proyectos y los territorios, comprender los problemas, ampliar los debates dedicados al tema de la cooperación;
- > reflexionar en los campos de acción posibles del proyecto;
- > evitar dirigir demasiado pronto el debate sobre objetivos específicos y un plan de acción preciso;
- > imaginar métodos innovadores para establecer la confianza entre los socios;
- > sensibilizarse, más allá de sus numerosas ventajas, respecto a las diferencias culturales que pueden separar a los diferentes países de Europa.



La primera actividad del proyecto *"Via dei Romei"* consistió en organizar en Austria, al principio del proyecto, una *"Feria internacional de finas hierbas"*, con el fin de instaurar una confianza recíproca entre los socios, bajo el principio que descubrirse y realizar algunas tareas conjuntamente podría desarrollar la confianza necesaria para la cooperación futura.

En el proyecto *"La riqueza en agua como centro para un desarrollo diversificado, innovador y sostenible"*, la relación de simpatía que se desarrolló entre los responsables de los dos GAL se reveló decisiva: satisfechos de esta relación transnacional, mostraron un real entusiasmo en promover el proyecto.

### **c) Abordar claramente las cuestiones relativas a la transferencia y al intercambio de experiencia y conocimientos**

La diversidad de los niveles de competencias tiende a resultar en una relación de transferencia o intercambio. Conviene siempre identificar tempranamente estos dos tipos de relaciones para que las consecuencias se tengan en cuenta desde un principio:

- > En una relación de transferencia, es importante garantizar suficientes beneficios al promotor del proyecto. Esto puede hacerse a través de un reconocimiento o una remuneración financiera y/o una evolución progresiva de la transferencia hacia acciones comunes cuando el conjunto de los socios ha adquirido ya las competencias requeridas.
- > En el marco de un intercambio entre socios inexpertos, las contribuciones técnicas exteriores desempeñarán sin duda alguna un papel primordial. Cabe, pues, tenerlas en cuenta.
- > En relación con los intercambios entre socios complementarios y experimentados, "mediadores" hábiles pueden ayudar a sacar el mejor partido del conjunto de las contribuciones. En el curso de elaboración del proyecto, es aconsejable "mezclar" de manera adecuada a los socios y reconocer explícitamente las contribuciones de cada uno en el transcurso de las diferentes fases.

**INTERCAMBIO:** Cuando los socios poseen verdaderas competencias para el intercambio, el proyecto genera una sinergia fructífera que puede ser uno de los principales valores añadidos del proyecto. La complementariedad de las contribuciones y el reconocimiento de la aportación de cada socio son entonces de esencial importancia.

En el proyecto *"Vacaciones en nuestras Aldeas Europeas"* por ejemplo, un grupo poseía competencias financieras, otro experiencia en materia de integración local y un tercero en comercialización.

**TRANSFERENCIA:** El promotor escocés del proyecto *"Carreras de Aventura Europea"* desempeñó un papel de pionero instituyendo carreras de aventura como incentivo para la promoción de una zona rural muy periférica y de difícil acceso. Desde un principio, se reconoció y estudió el elemento de transferencia en la medida en que el grupo británico proporcionó modelos aplicables a otras zonas. Se previó una acción más global destinada a incrementar la masa crítica del proyecto, pero se reveló demasiado difícil para poner en práctica en el plazo de tiempo de que disponían los socios.

**INTERCAMBIO O TRANSFERENCIA: TIPOS DE COOPERACIÓN,  
POTENCIALIDADES, RIESGOS Y NECESIDADES EN FUNCIÓN DEL NIVEL DE EXPERIENCIA DE LOS SOCIOS**

Casos	Intercambio/ Transferencia	Potencialidades	Riesgos/Necesidades
<b>Socios de nivel equivalente:</b> (relación “de igual a igual”)	Intercambio: punto de partida en común	Comparten los problemas, las impresiones, las etapas Desarrollo de tipo ascendente	Puesta en común de los puntos débiles Falta de motivación que conduce a pocos resultados concretos salvo un intercambio de experiencias Largo período de desarrollo <b>Necesidad</b> de integrar las competencias mediante una asistencia técnica exterior
<b>Socios diferentes, pero con nivel equivalente</b>	Intercambio: competencias, conocimientos y métodos utilizados diferentes, pero complementarios	Verdadero intercambio de competencias Mejora en todos los ámbitos Fuerte motivación para poner en práctica los resultados Breve período de desarrollo para la aplicación local del proyecto	Diferencias demasiado grandes entre los socios Diferencia cultural demasiado importante Subevaluación posible de la contribución de terceros Concentración excesiva en las necesidades locales Desarrollo lento del producto común <b>Necesidad</b> de un buen mediador para sacar el mejor partido al proyecto
<b>Partenariado desequilibrado</b> (un socio está más avanzado que el (los) otro(s))	Transferencia: el socio más experimentado comunica sus conocimientos y experiencia al otro (los otros)	Proceso de aprendizaje válido y eficaz Armonización de los métodos y productos Claridad de los objetivos comunes Dirección y aplicación dinámicas Breve período de desarrollo para la aplicación local Difusión de buenas prácticas	Uso excesivo de las competencias y conocimientos del socio más experimentado Riesgo de frustración/ desilusión Imposición eventual de un enfoque cultural exterior a los territorios Dificultad para crear un verdadero producto transnacional <b>Necesidad</b> > de un reconocimiento de la transferencia > de una introducción paulatina de las acciones de transferencia e intercambio para que cada uno saque partido del proyecto

### 3.1.2 Definir correctamente el contenido del proyecto

Como se señaló antes, los principales escollos observados son: la falta de claridad y de eficacia de los objetivos y las actividades, la metodología y el tiempo.

#### Principales consideraciones:

- > Definir claramente el "núcleo" del proyecto de cooperación transnacional y las actividades anexas.
- > Adaptar los objetivos a las necesidades.
- > Establecer un plan de acción realista.
- > Mejorar la metodología y la gestión del tiempo.

#### a) Distinguir claramente entre el núcleo y las actividades anexas del proyecto

Numerosos grupos LEADER destacan la necesidad, en el núcleo del delicado proceso de la cooperación transnacional, de efectuar una distinción entre las actividades fundamentales de un proyecto de cooperación transnacional (el "núcleo") y las posibles actividades a desarrollar, más abiertas y capaces de formar parte del proyecto posteriormente (las "actividades anexas").

El núcleo del proyecto se basa necesariamente en unos objetivos bien definidos, en los planes de acción, en los criterios y en la coordinación. Debe estar consensuados por el conjunto de los socios y tener en cuenta las especificidades locales de cada uno. Sólo conciernen a las acciones locales o transnacionales que se derivan directamente del proyecto de cooperación.

Las "actividades anexas" dejan cierto margen de manobra. Agrupan todas las actividades locales que existían antes del proyecto, pero sobre las que el proyecto de cooperación ejercerá una influencia. Su aparición a lo largo del desarrollo del proyecto principal debe detectarse, ya que pueden constituir la base de otros proyectos futuros. No obstante, es normal atribuirles una menor prioridad, visto que lo más importante es el éxito del núcleo del proyecto.

#### b) Adaptar los objetivos a las necesidades

Los proyectos más eficaces se basan en las necesidades. Persiguen un objetivo principal claramente definido y consensuado entre los socios. El sector de los productos agroalimentarios, donde existe una necesidad de nuevas salidas, proporciona ejemplos interesantes en este ámbito.

Sin embargo, no bastan los objetivos generales: es conveniente definir objetivos operativos claros capaces de tener como resultado realizaciones "visibles" y "mensurables", teniendo en cuenta de manera realista la distancia geográfica, las dificultades de comunicación debidas a problemas lingüísticos y problemas de tiempo inherentes a toda relación transnacional.

Han de especificarse los objetivos a corto y a largo plazo, y será útil concentrarse primero en la realización de los más para favorecer un inicio de proyecto consensuado.

En lo relativo a las "actividades anexas", las necesidades y los caminos a seguir son menos evidentes y requieren más tiempo. Sólo podrá adoptarse en este caso una metodología progresiva.

*Los promotores del proyecto "Eurotuber", los GAL Reatino (Italia), País de Giono y el Parque Natural regional del Luberon (Francia) y Albarracín (España), deseaban mejorar las técnicas de cultivo de la trufa y consolidar su producción y venta. Las diferencias existentes entre trufas salvajes y trufas de cultivo provocaron cierta disparidad entre los intereses de los socios. Los franceses, por ejemplo, deseaban mejorar la calidad de las trufas de cultivo mientras que este aspecto interesaba menos a los demás socios. Esto obligó a los GAL asociados a limitar el proyecto a las principales actividades comunes, que eran aquellas en las que había un interés compartido: la introducción de una denominación de calidad y medidas de protección para las trufas europeas, oficializar el mercado de la trufa para luchar contra el mercado negro, etc.*

*El proyecto "Mejorar la calidad del buey y el cordero para la importación y la exportación" reúne productores y consumidores que buscan satisfacer dos necesidades concretas: por una parte, encontrar nuevas salidas y, por otra, crear una nueva fuente de importación estable para un producto de calidad. La claridad de los objetivos permitió iniciar una empresa "piloto" de exportación.*

### c) Concebir un plan de acción realista

El plan de acción ha de responder a 4 preguntas clave: ¿Qué? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Quién? Asimismo, debe satisfacer las siguientes exigencias:

- > definir la naturaleza de las actividades - locales y transnacionales - previstas en el proyecto;
- > hacer las acciones lo más concretas posible, luego agruparlas en diferentes fases y establecer un calendario de trabajo con fechas límite precisas;
- > respetar las fases: tomarse el tiempo necesario para conocerse, compartir los contextos e intercambiar perspectivas sobre temas más globales antes de emprender una transferencia específica de informaciones y conocimientos o acometer cualquier acción común posterior;
- > favorecer el desarrollo tanto "horizontal" como "vertical" del proyecto: se trata de trabajar al mismo tiempo en acciones paralelas y complementarias, por ejemplo, en acciones de formación, de producción, de promoción;
- > designar a la persona responsable de cada acción;
- > precisar la manera en que convendrá evaluar las acciones y hacer un informe de éstas.

En teoría, un enfoque "etapa por etapa", en el que se precisan los objetivos de un proyecto y, después, se busca un proyecto similar o complementario con miras a decidir un proyecto común, debería convenir perfectamente. No obstante, en la práctica, la experiencia demuestra que las cosas no son jamás tan sencillas: desear afinar los objetivos y el plan de acción antes de haber encontrado a los socios puede acarrear posteriormente cierta rigidez en las condiciones de negociación. Estas pueden perjudicar al desarrollo eficaz de acciones transnacionales conjuntas, especialmente en el seno de los grupos poco experimentados.

Dos enfoques distintos han demostrado su eficacia en función de:

- > la experiencia y el conocimiento de los grupos presentes;
- > la claridad de las necesidades y su adecuación en el marco de la cooperación transnacional.

### *Con un promotor o un socio experimentado:*

Los contactos iniciales pueden establecerse directamente como consecuencia de actividades precedentes. Los conocimientos de los socios en materia de cooperación transnacional les permiten fijar objetivos precisos desde un principio, sin dejar de tener presentes los obstáculos que podrían entorpecer su proyecto. Tales socios tendrán necesidad de consolidar y ampliar las relaciones existentes, así como de recibir apoyo para integrar otros proyectos complementarios.

### *Con socios relativamente inexperimentados:*

Lo primero que hay que hacer es seleccionar un ámbito de acción bastante amplio y elegir a socios compatibles. A continuación, los distintos socios pueden determinar un proceso de toma de decisiones capaz de favorecer la elaboración de un verdadero proyecto común.

Si los socios son inexperimentados o si los proyectos reúnen socios de niveles de experiencia diferentes, cabe introducir un proceso más flexible que conceda más tiempo a la fase inicial consistente en intercambiar información sobre los contextos locales, las perspectivas y los conocimientos antes de plantearse una acción conjunta.

*Los socios del proyecto "Cultivo en terraza" proceden de diversos contextos y cada uno tenía sus propias expectativas. El proceso de maduración de su proyecto fue largo. Cumplieron con las siguientes etapas: intercambio de perspectivas y contextos, intercambio de saber-hacer y, por último, iniciación de una acción común previo a una estrategia de promoción conjunta.*

En general, una gran parte de los proyectos de cooperación iniciados en el marco de LEADER II son partenariados que reúnen grupos poco experimentados. El próximo período debería contar con un número mucho mayor de acciones transnacionales dirigidas por grupos más cualificados.

El siguiente cuadro resume las cinco primeras etapas posibles de un plan de acción en función de la experiencia de los socios participantes:

Agentes experimentados	Agentes inexperimentados
Etapa 1: precisar el campo del proyecto objeto de la acción transnacional	Etapa 1: precisar el ámbito temático objeto de la acción transnacional
Etapa 2: definir una propuesta de proyecto, objetivos y un plan de acción provisional	Etapa 2: encontrar socios complementarios que se interesen en el mismo tema a través del Observatorio Europeo LEADER u otras redes
Etapa 3: recurrir a relaciones propias (GAL u otros) y adaptar la propuesta	Etapa 3: organizar una reunión inicial con el fin de verificar la compatibilidad de los socios y reflexionar sobre los temas específicos del proyecto
Etapa 4: identificar nuevos socios a través de redes y recoger comentarios sobre la propuesta	Etapa 4: segunda reunión destinada a definir consensualmente la temática del proyecto prioritario
Etapa 5: reunirse con el fin de aprobar los detalles de la propuesta de la estrategia	Etapa 5: designar un grupo de pilotaje para elaborar la propuesta de proyecto

#### d) Elegir la metodología pertinente

Con mucha frecuencia, la disparidad de los contextos y las perspectivas constituye ya un valor añadido de la cooperación, siempre que los socios tomen el tiempo necesario para construir una relación, instaurar la confianza, prestar mayor atención a los elementos que les unen que a los que les separan, y experimentar diferentes métodos y formas organizativas. Los grupos utilizaron diferentes métodos para realizar su proyecto en buenas condiciones. Estas consisten, por ejemplo:

- > Definir las prioridades y llegar a un consenso – en algunos proyectos, la elección de los temas permitió definir las prioridades y llegar a un consenso sobre los principales campos de acción.

*Los socios "Eurotuber" primero reflexionaron sobre los temas de interés común. A continuación examinaron y jerarquizaron sus respectivas prioridades locales, lo que les permitió llegar a un acuerdo sobre las prioridades esenciales de las acciones examinadas. Este método fue esencial para dar valor a los elementos comunes y evitar divergencias y conflictos.*

- > Constituir grupos de trabajo temáticos –ciertos proyectos han obtenido buenos resultados distribuyendo el trabajo en temas clave, que luego son profundizados cada uno por su parte por un grupo de trabajo transnacional específico.

*El partenariado transfronterizo "Vía Claudia Augusta", integrada por los GAL Landsberg (Alemania) y Prealpi y Dolomiti Bellunesi y Feltrine (Italia), pretende establecer en común prácticas aplicables a los principales ámbitos de desarrollo local rural. Se establecieron grupos de trabajo que se dedicaron activamente, cada uno por su parte, a temas tales como el turismo, la cultura, los productos locales, etc. Estos grupos, aunque trabajan de manera autónoma, están organizados en torno a un comité de pilotaje transnacional como estructura de coordinación central. Este método ha favorecido el establecimiento de intercambios muy dinámicos y estrechas relaciones de trabajo entre los socios transnacionales, centrándose en todo momento a aspectos prácticos del proyecto. Los grupos de trabajo también están capacitados para integrar a nuevos miembros que presenten un interés o posean unos conocimientos particulares, lo que contribuye a responsabilizarlos aún más.*

En otros proyectos, cada grupo de trabajo está coordinado por un socio diferente que asume la responsabilidad de la realización de las acciones dedicadas a su tema genérico.

*Desde un principio, el proyecto "Termalismo en el medio rural" se enfrentó a diversos problemas a causa de la gran disparidad de los contextos, las necesidades locales y las legislaciones. Se decidió que cada GAL procediera a llevar a cabo un diagnóstico profundo de las estaciones termales de su territorio partiendo de una serie de criterios comunes, antes de optar por coordinar un grupo de trabajo temático. Estos grupos de trabajo abarcan diversos temas tales como: la modernización de las estaciones termales, la promoción, los nuevos productos, los problemas que afectan a las aguas termales, el control de calidad, la formación, el lanzamiento de operaciones de comercialización, etc. Esta metodología se reveló muy eficaz ya que al integrar a un número de participantes mucho más amplio que el equipo del proyecto, permitió iniciar una reflexión global que al mismo tiempo abría la puerta a diversas propuestas y acciones concretas.*

- > Utilizar el correo electrónico de manera óptima – varios GAL insisten en la importancia aprovechar al máximo el correo electrónico como medio de enlace

diario y no únicamente como una mera herramienta de envío y recepción de información. La instauración de intercambios periódicos de observaciones, informaciones e ideas permite mejorar considerablemente la comunicación interna en el seno de los proyectos.

### 3.1.3 Asegurar una gestión eficaz

Como se señaló anteriormente, los principales escollos percibidos alrededor de este problema son: falta de claridad en la gestión y la coordinación, distribución de las responsabilidades, seguimiento /evaluación y asistencia técnica.

Es muy importante una coordinación explícita del proyecto. Los proyectos de cooperación transnacional acaparan un tiempo considerable y su coordinación puede generar numerosas frustraciones. Los grupos inexperimentados a menudo subestiman el tiempo y el compromiso necesarios para el buen funcionamiento de las relaciones transnacionales. En efecto, es una tentación relegar a segundo plano las tareas que requiere la cooperación transnacional una vez que se está de vuelta en el ámbito local, preocupado por acciones locales más "urgentes".

Con el fin de salvar este obstáculo, debe atribuirse explícitamente un papel primordial a la gestión y a la coordinación del proyecto de cooperación.

### a) Seleccionar un modo de gestión y coordinación

Esta selección puede hacerse en 4 etapas sucesivas:

- > Examinar con profundidad:
  - los recursos (humanos, temporales y económicos) de cada socio;
  - las competencias y la experiencia;
  - las ventajas e inconvenientes de los diferentes modelos;
  - las motivaciones y las posibilidades de compromiso.
- > Llegar a un consenso sobre el método de gestión que va a adoptarse.
- > Redactar documentos detallados precisando:
  - la manera en que se realizará la gestión;
  - el tiempo que ha de dedicarse a las actividades y los plazos previstos;
  - la manera en que se cubrirán los gastos y su seguimiento.
- > Controlar periódicamente el funcionamiento del modo de gestión elegido.

### ALGUNOS MODELOS DE GESTIÓN Y DE COORDINACIÓN: VENTAJAS E INCONVENIENTES

Modelo/Ejemplo	Ventajas	Inconvenientes
Coordinador interno: selección de un socio	Claridad de los campos de responsabilidad Mayor capacidad de organización	Participación desigual de los socios Sobrecarga de trabajo para el coordinador Disparidad de los grados de interés y de compromiso
Coordinación compartida: cada socio asume la responsabilidad de tareas específicas	Participación y responsabilidad compartidas entre los socios Responsabilidad individual para los ámbitos clave	Cada ámbito depende de un solo socio Posible competitividad entre los temas
Grupo de pilotaje transnacional común: un comité de gestión común agrupa a los representantes específicos de los diferentes grupos socios	Participación y responsabilidad compartidas Responsabilidad conjunta en la gestión y la coordinación de acciones clave	Posible sobrecarga de trabajo Tiempo excesivo dedicado al proceso de la toma de decisiones
Recurso a una gestión profesional exterior	Claridad de los campos de responsabilidad Gestión profesional remunerada de mejor calidad Eficacia de la gestión	Debilitamiento de la distribución de responsabilidades y del compromiso Posible pérdida del control del proceso por parte de los socios



Algunos GAL adoptaron un método mixto adaptado a las exigencias de su proyecto así como a los recursos de sus socios. Estos son 2 ejemplos:

*Al iniciar el proyecto, los 3 socios de "Rural Market Place" decidieron confiar la gestión de su proyecto a un grupo de pilotaje permanente integrado por responsables de GAL. Este grupo de pilotaje acabó por tomar la forma de un Grupo Europeo de Interés Económico (GEIE), estructura operativa formal de la red europea Rural Market Place. La presidencia del GEIE se ejerce por turnos, mientras que la agencia operativa está animada por una sociedad de consultores privada. Las tareas de cada uno son distribuidas conjuntamente por los socios durante cada reunión. Al finalizar la reunión, cada participante firma una lista de acuerdos y tareas a realizar.*

Después de haber definido varios elementos esenciales de gestión y coordinación para su cooperación, los 6 GAL participantes en el proyecto **"Termalismo en el medio rural"** recurrieron a un consejero exterior durante las primeras etapas, para presentar una candidatura en el marco de la Medida C y estructurar el proyecto en dos niveles:

- > *un grupo de pilotaje integrado por 6 coordinadores de los GAL responsables de la concepción, la aplicación y la metodología de trabajo;*
- > *grupos de trabajo que reúnen distintos actores locales que se dedican a los temas que han sido acordados y coordinados por cada uno de los diferentes GAL.*

### **b) Repartirse las tareas**

Debido a las necesidades específicas de un proyecto, la gestión y la coordinación pueden verse "dominadas" por un socio, incluso por una sola persona. Los GAL interrogados coinciden ampliamente en la opinión de que mientras más se comparten las responsabilidades y las tareas prácticas entre el conjunto de los socios, mejor se desarrolla el proyecto.

La asignación de las responsabilidades y tareas se realiza por lo general de dos maneras:

- > al principio del proyecto: se distribuyen equitativamente entre el conjunto de los socios las responsabilidades relativas a los principales ámbitos o temas;
- > durante el proyecto: se atribuyen las tareas que surgen en función de la disponibilidad (tiempo, equipo, etc.) de cada uno.

### **c) Prever un mecanismo de seguimiento-evaluación**

Muchos GAL reconocen la necesidad de abordar la cuestión del seguimiento y de la evaluación desde el principio del proyecto de cooperación. Una evaluación eficaz permite incrementar la calidad del proyecto e igualmente responder a las exigencias exteriores que imponen los mecanismos de financiación LEADER.

El seguimiento y la evaluación son las dos caras de una misma operación. Debe utilizarse un sistema claro, dirigido hacia los principales objetivos, fácil de utilizar y de entender y, lo más importante, debe haber sido elaborado en común por el conjunto de los socios.

El sistema elegido debe asimismo poder tener en cuenta los aspectos cuantitativos y cualitativos del proyecto:

- > Evaluación cuantitativa – ciertos grupos han optado por adoptar un plan de acción detallado que prevea elementos de seguimiento: objetivos precisos han de traducirse en acciones específicas que se realicen en fechas fijadas de antemano. Más tarde, las acciones son revisadas por el grupo de pilotaje y su evaluación puede constituir una mera prolongación del procedimiento de seguimiento.
- > Evaluación cualitativa - existen igualmente ejemplos de evaluación particulares, destinados a apreciar los efectos y los cambios más inmateriales provocados por la cooperación. Tales evaluaciones se basan por lo general en indicadores específicamente concebidos y utilizados por los representantes de los socios desde el principio hasta el fin del proyecto. Así, hay GAL que han recurrido al diagrama en estrella reproducido anteriormente con el fin de medir el impacto local de su proyecto en ámbitos clave como la innovación, la integración, el enfoque territorial y la asociación.

Cabe observar que la evaluación de los efectos locales del proyecto tomando como base las 7 especificidades de LEADER forma parte de una evaluación más general llevada a cabo por el GAL. Esta ha de completarse con una evaluación del propio proyecto de cooperación transnacional. Para ello, sólo pueden tenerse en cuenta los aspectos de eficacia y quizás de eficiencia (logro de los objetivos inicialmente fijados).

#### d) Recurrir o no a una asistencia técnica externa

El estudio realizado entre los GAL muestra que la asistencia técnica se utilizó de diversas maneras, pero principalmente por dos tipos de razones:

- > asegurar una gestión "profesional";
- > beneficiarse de un apoyo técnico en momentos clave del proyecto.

Determinar si conviene recurrir a una asistencia técnica exterior, cuándo y cómo hacerlo, constituye una importante decisión de gestión que depende:

- > de las competencias de los socios;
- > del tiempo y los recursos que pueden dedicar a la cooperación transnacional;
- > de la ambición de los objetivos.

Las asociaciones sólidas que persiguen objetivos precisos, adaptados a las necesidades locales, no recurren necesariamente a un apoyo exterior: pueden reunir conocimientos suficientes en el seno de sus propios recursos humanos.

El recurso a una asistencia técnica exterior puede tener importantes aspectos positivos, pero también puede acarrear consecuencias negativas:

- > Recurrir a una asistencia técnica exterior es a menudo positivo cuando los GAL definen claramente la necesidad y las misiones de la estructura de asistencia técnica, que cubrirá el ámbito de competencias no satisfecho por los grupos. Esta relación da lugar a un compromiso contractual específico o a la redacción de una lista de tareas muy precisas.

Se observaron resultados sumamente concluyentes cuando se utilizó una asistencia técnica en momentos muy precisos o para tareas específicas, que luego se integró al proyecto en el marco de una relación a más largo plazo.

*En el marco del proyecto "Termalismo en el medio rural", se consultaron especialistas con la finalidad de establecer informes técnicos sobre los problemas de purificación del agua y sobre la creación de sitios Internet. Los socios del proyecto "Crocus sativus" decidieron instaurar relaciones a más largo plazo con centros de investigación y universidades para poder realizar los estudios avanzados necesarios para el desarrollo de sus productos a base de azafrán.*

- > Recurrir a una asistencia técnica exterior a menudo resulta negativo cuando se acentúa un enfoque descendente (top-down) y se solicita de mala gana o de manera demasiado rápida la participación local.

*En el caso de un proyecto sobre la castaña en que participaron 10 GAL de Italia y Francia, la asistencia técnica exterior deseaba orientar el trabajo hacia la creación de rutas turísticas locales. Los socios definieron otra prioridad para su trabajo común: que la castaña sea reconocida por las instancias europeas como una producción agrícola de pleno derecho y que pueda entrar en el marco de la Política Agrícola Común.*

En general, es importante que los socios se pongan de acuerdo entre ellos sobre la necesidad o no de recurrir a una asistencia exterior y que precisen con toda claridad las tareas que han de llevarse a cabo, teniendo cuidado de no ceder el control de la operación al agente externo.

#### 3.1.4 Velar por que el proyecto transnacional tenga un impacto local

Como se señaló anteriormente, las principales dificultades en este sentido son: una tendencia directiva excesiva, una participación local demasiado débil y una falta de pertinencia, a juicio de la población, del proyecto en relación con las necesidades locales.

Una mayoría considerable de los grupos LEADER considera que el proyecto de cooperación no aportará ningún valor añadido y perderá su credibilidad si no se apoya en las necesidades locales, no implica a los agentes del territorio y no se promueve lo más ampliamente posible.

La pertinencia local de los proyectos de cooperación transnacional es quizás el ámbito donde la adopción de nuevos instrumentos se hace más necesaria. Estos instrumentos deberán adaptarse a las tres principales consideraciones siguientes:

- > la integración de las necesidades locales;
- > la promoción de la participación local en el marco de la cooperación transnacional;
- > la promoción del proceso y de los resultados de la cooperación transnacional.

#### a) Integrar las necesidades locales

La mayoría de los grupos opinan que pocos proyectos transnacionales nacen verdaderamente en "el terreno". No obstante, el hecho de que la cooperación transnacional provenga generalmente "desde arriba" no significa por ello que no pueda transformarse en un proyecto auténticamente ascendente.



Esta evolución dependerá en gran parte de la aptitud de los GAL socios a:

- > tener la plena seguridad de que la cooperación transnacional constituye un verdadero instrumento de desarrollo local;
- > defender el papel "piloto y experimental" que puede desempeñar la cooperación transnacional;
- > adaptar constantemente el proyecto a las necesidades locales;
- > dedicar el tiempo y los esfuerzos necesarios para garantizar la participación de los actores locales en el desarrollo del proyecto.

### **b) Promover e implicar el territorio local**

El grado y la naturaleza de la participación de los actores locales en la cooperación transnacional varían considerablemente. Estos dos factores dependen esencialmente del tipo de coordinación o de gestión utilizada y de la voluntad de adoptar procesos ascendentes.

Un gran número de proyectos se contentaron con la participación de uno o 2 técnicos o coordinadores de grupo y en un marco de intercambios a nivel demasiado técnico. Esto ha conducido fatalmente a una falta de interés y compromiso por parte de los actores locales. Mientras más amplia y exhaustiva sea la participación de los actores locales en los diferentes niveles, más importantes podrán ser los beneficios del proyecto.

Existen al menos cuatro maneras de implicar el territorio:

- > **Introducir un grupo de pilotaje local** – algunos grupos han superado el problema antes mencionado esforzándose en integrar a los agentes políticos e institucionales locales en la gestión del proyecto.
- > **Diferenciar los intercambios** – para enfrentar el problema del excedente de información que se plantea cuando numerosos actores locales desempeñan diversas tareas de gestión, otros GAL recomiendan un sistema en dos niveles que tiene como objetivo dos públicos diferentes:
  - los técnicos y coordinadores oficiales (que participan en la gestión);
  - los actores locales interesados por el contenido del proyecto y que participan en ampliar el debate.

De este modo, se favorecen los intercambios periódicos entre ambos niveles.

> **Favorecer la participación de los actores locales en visitas e intercambios concretos** – los actores locales que participan activamente en visitas e intercambios se muestran más entusiastas y se incrementa su interés por la cooperación transnacional.

> **Llevar a cabo acciones destinadas específicamente a hacer participar a los actores locales** – en el marco de algunos proyectos, las acciones consistieron en reunir actores locales para organizar en común formaciones, seminarios, conferencias, ferias comerciales, etc.

### **c) Promover el proyecto de cooperación transnacional**

No todos los GAL se han tomado el tiempo necesario para asegurar la promoción de las actividades y los resultados de la cooperación transnacional. Los que lo han hecho han podido beneficiarse de un valor añadido suplementario: esta publicidad les ha permitido mejorar su situación e incrementar el interés de la población local, pero también obtener más fácilmente apoyos financieros e institucionales para sus actividades.

Los GAL interrogados subrayan cuán importante es promover la cooperación transnacional como una función innovadora o piloto, aunque sea algo que sólo se considere localmente en un principio: el valor esencial de la cooperación transnacional reside en el hecho de que constituye una perspectiva futura, una "apertura hacia el porvenir". Pueden utilizarse diversos métodos de promoción:

- > **Utilización de los medios de comunicación** locales, nacionales y transnacionales – numerosos grupos han visto reflejadas sus actividades de cooperación transnacional en la prensa escrita, en la radio y la televisión mientras que su proyecto local no había contado con una cobertura por parte de los medios de comunicación.
- > **Difusión de los apoyos de promoción:** folletos, prospectos, informes, fascículos, vídeos, CD-ROM, etc., pero también chapas, calendarios, camisetas, etc.
- > **Utilización de Internet** – la red de redes ha incrementado considerablemente las posibilidades de difusión gracias a la creación de sitios Web.
- > **Acontecimientos promocionales** – una amplia distribución, en el curso de conferencias, seminarios y ferias comerciales, de publicidad destinada a un público más amplio que los participantes, mejora la notoriedad del proyecto en el seno del territorio.

- > **Promoción pedagógica** – tomar el tiempo de promover el proyecto en el seno del sistema educativo, o en el marco de acontecimientos y debates pedagógicos, suele brindar la oportunidad de llegar a sectores de la población local que todavía no están sensibilizadas a las acciones realizadas.

En el proyecto **"Palomares"** (véase el capítulo 1), una de las principales preocupaciones de los grupos socios consistía en hacer participar a la población local, aunque sólo fuera para poder asumir los considerables costes resultantes de la renovación de las construcciones. Los socios resolvieron el problema a dos niveles:

- 1) participación dinámica de los principales actores en el conjunto de las reuniones (técnicos y presidentes de los GAL, técnicos de dos zonas protegidas, representantes del Ministerio de Agricultura, empresas privadas independientes –entre las que se encontraba el propietario del único matadero legal de palomas);
- 2) sensibilización del gran público y campaña publicitaria dirigida a los principales agentes socioeconómicos locales (propietarios de palomares, hoteles, restaurantes, operadores turísticos, etc.) – los socios crearon una imagen y un logotipo comunes para el proyecto. Asimismo, realizaron vídeos y otros materiales audiovisuales, folletos y organizaron varios acontecimientos: conferencias, ferias, operaciones de los medios en comunicación locales y nacionales.

En el proyecto **"Gestión del Río"**, la principal organización miembro del GAL North Pennines goza de una importante implantación local. Gracias a ello, ha realizado considerables esfuerzos para hacer participar activamente a numerosos trabajadores y voluntarios locales en el proyecto mediante visitas, intercambios o sesiones de formación e información. Como resultado, se despertó un verdadero entusiasmo local por la cooperación transnacional. Se utilizó una difusión eficaz de las actividades y resultados del proyecto. En especial, el coordinador organizó eventos y debates audiovisuales educativos sobre las acciones llevadas a cabo conjuntamente con las organizaciones locales y los centros escolares del territorio.

En el proyecto **"Carreras de Aventura Europea"** (véase el capítulo 1) sólo los coordinadores de los GAL socios participaban en las reuniones organizadas. Los promotores de la cooperación eran conscientes de la falta de participación activa por parte de la población local. El GAL escocés introdujo entonces –ajeno al marco LEADER– un procedimiento de financiación destinado a permitir a los habitantes o a las empresas locales de viajar a otros terri-

torios europeos para adquirir e intercambiar conocimientos útiles para su zona a condición de que su proyecto tuviera un interés directo para su comunidad local. Este procedimiento debería permitir cubrir los gastos de viaje y estancia de unas cincuenta personas en el curso de 3 años: el GAL espera remediar de este modo el problema de insularidad de la población local y la falta de interés por la cooperación transnacional.

## 3.2 Factores externos

### 3.2.1 Introducir estructuras financieras, jurídicas y administrativas adecuadas

En este aspecto, los principales obstáculos ya observados son: las contradicciones entre los mecanismos de financiación que existen a nivel de los diferentes Estados Miembros, los obstáculos jurídicos en materia transnacional, la falta de coordinación de las administraciones y su enfoque a veces burocrático y la cuestión de la continuidad de los proyectos iniciados en el programa LEADER II.

#### a) Estructuras financieras

Los GAL pusieron de relieve tres necesidades principales:

- > Mejorar los mecanismos de financiación transnacionales.
- > Integrar otras fuentes de financiación (públicas/privadas).
- > Velar por la coordinación y la administración.

#### Mejorar los mecanismos de financiación transnacionales

La mayor parte de los GAL consideran que el sistema LEADER II plantea varios problemas, en especial:

- > serias diferencias entre los mecanismos de financiación nacionales en el marco de la administración de la Medida C;
- > la superposición de diversas medidas y una falta de claridad en lo relativo a las acciones que pueden ser financiadas por una u otra estructura;
- > demasiada complejidad administrativa;
- > fondos a veces insuficientes para las primeras fases de los proyectos;
- > la lentitud en los plazos de aprobación de las demandas de financiación que ponen en peligro la progresión de los proyectos.

### **Recomendaciones**

- > Reservar una parte mínima fija del presupuesto local para el conjunto del proceso de cooperación transnacional (del 2 al 10% del presupuesto de las estructuras locales de desarrollo, por ejemplo).
- > Asignar un importe global complementario al conjunto de los proyectos para cubrir los gastos de intercambio y transferencia.
- > Financiar, a través de instrumentos nacionales, las primeras etapas de la cooperación transnacional.

### **Integrar otras fuentes de financiación (públicas /privadas)**

Las experiencias llevadas a cabo por los grupos LEADER para ampliar la base de financiación de sus proyectos transnacionales abren perspectivas que permitan perpetuar los proyectos. Estas experiencias toman varias direcciones:

- > integración de la cooperación transnacional en el marco de la financiación principal LEADER;
- > coordinación con otros programas públicos;
- > recurrir al patrocinio privado.

*El proyecto "Agricultura sostenible", que agrupa a socios italianos y portugueses, se puso en marcha a partir de la dotación principal LEADER. Esta se utilizó para cubrir una parte de la puesta en práctica local, reservando los fondos de cooperación transnacional para la realización de las actividades meramente comunes (reuniones, promoción, visitas, etc.). En las fases posteriores del proyecto, la base de financiación se amplió aún con el fin de beneficiarse de un apoyo financiero de la parte de las organizaciones cooperativas locales, los sindicatos y el gobierno regional en el marco de acciones clave realizadas a nivel local: experimentación de variedades vegetales piloto y de cultivos biológicos, formación y promoción.*

*Un elemento importante del proyecto "Carreras de Aventura Europea" concierne a su financiación, un punto sobre el que los socios habían tenido en un principio enfoques muy diferentes. Los escoceses y los suecos deseaban un patrocinio privado para la realización del objetivo principal del proyecto, es decir, las carreras de aventura. Estos acontecimientos debían ser parcialmente organizados por empresas privadas que contaban aprovechar el patrocinio de marcas de bebidas, ropa y equipos deportivos. El socio griego consideraba, por el contrario, que el proyecto debía ser una inversión pública en primer lugar y que las empresas locales sólo podrían aprovecharse posteriormente.*

*Más tarde, los griegos lograron obtener un importante patrocinio de una gran marca de bebidas cuyo director era originario de la región.*

### **Recomendaciones**

- > Reconocer y promover explícitamente a nivel nacional y transnacional la financiación de los elementos transnacionales.

### **Velar por la coordinación y la gestión**

La mayoría de los GAL interrogados experimentaron dificultades para establecer los presupuestos de los proyectos de cooperación transnacional, entablar vínculos con otros programas y asegurar la coordinación de los diferentes tipos de financiación utilizados por los socios.

### **Recomendaciones**

- > Proporcionar orientaciones precisas y consejos relativos a los elementos que deben incluirse en el presupuesto de una acción transnacional (cargos clave, trampas que han de evitarse, etc.), con la finalidad de que los presupuestos sean más realistas.
- > Concluir acuerdos financieros formales estipulando, llegado el caso, la obligación de una participación financiera igual del conjunto de los socios y describiendo con precisión las modalidades de gestión financiera del proyecto.
- > Favorecer la transparencia y la responsabilidad de cada grupo en relación con su propia financiación, proporcionando modelos preestablecidos;
- > Intercambiar informaciones sobre las limitaciones y los problemas de orden financiero.

### **b) Estructuras jurídicas**

Los GAL interrogados a menudo constataron un verdadero vacío jurídico en materia de cooperación transnacional, y emitieron 3 recomendaciones de orden general.

### **Recomendaciones**

- > Elaborar y difundir modelos jurídicos para la creación de redes, organizaciones y asociaciones transnacionales.
- > Difundir buenas prácticas en materia de procedimientos comunes legalmente reconocidos.
- > Instaurar un mecanismo capaz de dar a conocer los problemas jurídicos relacionados con la cooperación transnacional a nivel europeo.

### c) Estructuras administrativas

En este ámbito, los principales obstáculos ya observados son: la burocracia, la falta de eficacia de la coordinación, así como la incertidumbre en lo relativo a la continuidad de los proyectos iniciados en el marco de LEADER II.

Los principales motivos de descontento de los GAL a este respecto reflejan los problemas que afectan a casi todos los programas financiados a través de fondos públicos: diferencias entre la administración y el terreno, procedimientos gravosos y demoras en el trato de las peticiones de financiación, ausencia de sistemas de coordinación y comunicación eficaces entre los diferentes niveles presentes.

#### Recomendaciones

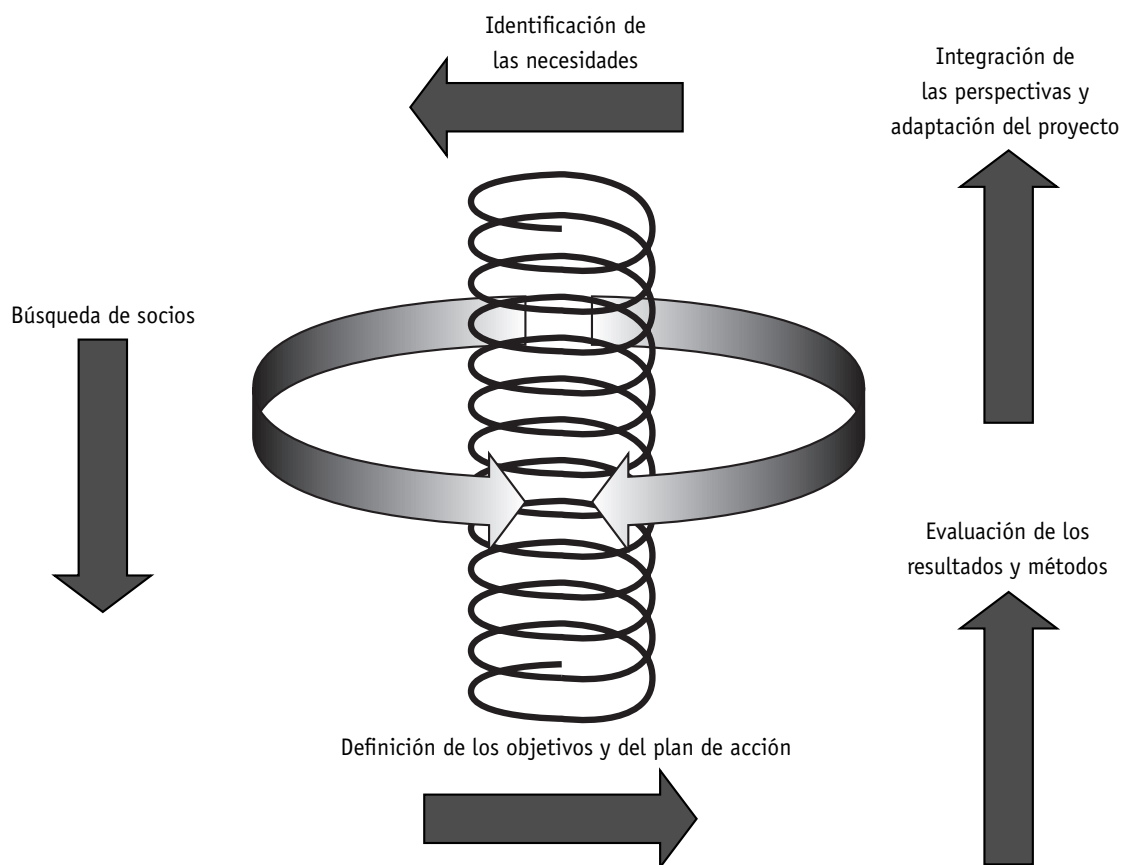
> Coordinar los diferentes niveles – los GAL son contundentes en lo relativo a la necesidad primordial de disponer de un dispositivo de coordinación claro entre los diferentes niveles de administraciones (europea, nacional, regional y local). Es de esencial importancia una comunicación eficaz entre estos niveles para

evitar las superposiciones y poner fin a las contradicciones que a veces existen entre sus exigencias.

- > Producir documentos y folletos fáciles de consultar – los formularios oficiales deben ser más claros y comprensibles e ir acompañados de manuales que puedan ayudar a los candidatos a completar sus solicitudes de financiación.
- > Introducir procedimientos transparentes y fijar fechas límite para ambas partes – los procedimientos deben ser claros y accesibles para todos los candidatos.
- > Introducir y poner a disposición permanente bases de datos y un servicio de asistencia telefónica directa: proporcionar informaciones exactas y actualizadas en las bases de datos accesibles en Internet, que constituye una herramienta de asesoramiento a distancia para solucionar los problemas administrativos.
- > Considerar la continuidad de los proyectos iniciados en el marco de LEADER I y II.

Los proyectos evolucionan en el marco de un desarrollo "en espiral", donde el aprendizaje que resulta de la evaluación de los progresos y de los resultados del proyecto puede integrarse a nuevas fases de acción.

### EL DESARROLLO EN ESPIRAL DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN



Este proceso en espiral, que empezó tardíamente para muchos proyectos de cooperación transnacional LEADER II, es más lento que los proyectos de desarrollo local, debido a las dificultades particulares que deben superar los socios.

Si no se hace nada para evaluar los proyectos de calidad y favorecer su continuidad, incluso más allá de LEADER II, se corre el riesgo de perder una buena parte de la experiencia adquirida.

De manera más concreta, sería conveniente:

- > reconocer la duración del proceso de desarrollo de los proyectos de cooperación transnacional;
- > alentar la iniciación de nuevos proyectos, pero también facilitar la continuación y la ampliación de los proyectos de calidad existentes a fin de hacer permanente la "espiral" de su desarrollo.

### **3.2.2 Disponer de un apoyo eficaz**

Los grupos interrogados pudieron opinar sobre el sistema de apoyo que habían experimentado en el marco de la asistencia técnica a la cooperación transnacional, especialmente el mecanismo de apoyo administrado por el Observatorio Europeo LEADER, pero también el apoyo aportado por las Unidades Nacionales y, en algunos casos, las células regionales de apoyo a la cooperación.

#### **Recomendaciones en términos de dispositivo de apoyo**

##### ***Dispensar asesoramiento y apoyo técnico individual***

La constitución de un equipo de asesoramiento y apoyo dinámico, que actúe con previsión, permitiría acompañar a los GAL a lo largo de su proyecto de cooperación, especialmente en lo relativo a:

- > la búsqueda de socios;
- > la elaboración del proyecto y el presupuesto;
- > la búsqueda de marcos administrativos y jurídicos comunes;
- > la resolución de problemas relativos al contenido del proyecto.

Este servicio podría proporcionarse a diferentes niveles (regional, nacional, europeo), en función del tipo de demanda de que se trate. Debería ser accesible en el marco de una asistencia técnica directa (por teléfono e Internet), complementada con bases de datos disponibles en la Web, y ofrecer la posibilidad de reuniones personales.

#### ***Proporcionar información y promoverla***

De manera general, los GAL se felicitan de los sistemas de información actualmente disponibles, al mismo tiempo que solicitan su expansión, especialmente para una mejor accesibilidad de los datos y con el fin de que las informaciones nacionales y comunitarias se articulen más eficazmente. Se proponen tres acciones:

- 1) Introducción de bases de datos actualizadas y fácilmente accesibles – éstas proporcionarían información a nivel transnacional y nacional, principalmente sobre los socios, los proyectos, los procedimientos y las buenas prácticas.
- 2) Elaboración de guías y cuadernos de información complementarios con el fin de ayudar a los grupos participantes en las fases clave del desarrollo de su proyecto (gestión, coordinación, seguimiento-evaluación).
- 3) Coordinación de la función de información entre las oficinas nacionales y el Observatorio.

#### ***Asegurar una función de "vigilancia metodológica"***

Los diferentes organismos encargados de la interconexión en red (a nivel regional, nacional y europeo) deberían desempeñar mayor papel claro en lo que respecta a determinar las buenas prácticas y las recomendaciones. Estas buenas prácticas y recomendaciones deberían ser difundidas a medida que se produzcan hacia los grupos LEADER y las administraciones de manera que puedan influir en su práctica de cooperación y en los tipos de apoyo aportado en cada nivel.

El papel de estos organismos podría afectar especialmente a los siguientes ámbitos:

- > investigación (análisis de las prácticas actuales y las enseñanzas que proporcionan);
- > formación (organización de sesiones de formación dedicadas a las tareas más delicadas: gestión, coordinación, seguimiento y evaluación);
- > organización de encuentros temáticos (seminarios, grupos de trabajo y videoconferencias), dirigidos a temas clave que afectan al desarrollo futuro de los proyectos.

## SÍNTESIS DE LAS RECOMENDACIONES E INSTRUMENTOS PROPUESTOS

DIFICULTADES		RECOMENDACIONES E INSTRUMENTOS PROPUESTOS
<b>1. Partenariado</b>		
Idioma		Conceder mayor atención a la calidad de las interpretaciones/traducciones
Malentendidos debidos a diferentes culturas/nacionalidades		Dedicar más tiempo a las primeras reuniones personales Prever acontecimientos sociales/culturales que reflejen todos los aspectos del territorio Aceptar que la gestión de los conflictos y la resolución de los problemas formen parte integrante de la relación transnacional
Distancias		Reducir el alcance geográfico de los proyectos Si las distancias son ineludibles, dedicar más recursos financieros para organizar mayor número de visitas/contactos
Diversidad en las expectativas y en el grado de implicación		Dedicar más tiempo y atención a la selección de los socios Instaurar desde el principio intercambios abiertos sobre los contextos, necesidades, recursos y competencias
Desigualdad de las competencias, conocimiento y experiencia		Definir mejor las expectativas (¿intercambio o transferencia?) Convenir una distribución precisa de las funciones, las tareas y las fases
<b>2. Contenido del proyecto</b>		
Falta de claridad en los objetivos		Convenir objetivos generales y luego definir un número limitado de objetivos operativos prioritarios Concederse tiempo para entablar el debate
Expectativas ambiciosas que parecen contradictorias con objetivos limitados		Hacer una distinción entre el núcleo y las “actividades anexas” del proyecto Mostrar flexibilidad para ampliar los debates y asegurar un lugar a otras dimensiones del proyecto
Acciones /actividades		Limitar claramente las acciones y proceder por etapas Validar los diferentes ciclos de acciones locales y acciones transnacionales Fijar fechas límite y definir las responsabilidades Evaluar la 1ª fase y adaptar, en caso necesario, las actividades previstas Asegurarse de que existe un verdadero consenso entre los socios y un apoyo a nivel local
Metodología		El proceso a menudo es tan importante como la propia acción Vigilar la organización de las reuniones, especialmente en términos de participación, resolución de los problemas y toma de decisiones Compartir las responsabilidades y mantenerse abierto a la experimentación de diferentes maneras de organizar las actividades y de evaluarlas Recurrir a una asistencia técnica exterior en caso de falta de competencias y/o de tiempo
Tiempo		Adaptar los calendarios a las necesidades y al nivel de los grupos Dedicar más tiempo a las fases iniciales y fijarse plazos precisos. Si los socios carecen de experiencia, duplicar el tiempo necesario y proceder a ajustes periódicos

DIFICULTADES		RECOMENDACIONES E INSTRUMENTOS PROPUESTOS
<b>3. Gestión</b>		
Falta de claridad de la gestión/coordinación		Decidir desde el principio quién hace qué Confiar la dirección del proyecto a un administrador interno/externo o a un grupo de pilotaje común
Compartir las responsabilidades		Establecer un documento que defina las responsabilidades velando porque todos participen en las tareas Verificar posteriormente que este documento conviene efectivamente al partenariado
Seguimiento y evaluación		Adoptar procedimientos sencillos desde el principio precisando los objetivos que han de alcanzarse en uno u otro momento
Asistencia técnica externa		Prever revisiones periódicas y no dudar en cambiar de método en caso necesario Convenir la naturaleza de la asistencia técnica exterior necesaria y el momento oportuno para recurrir a ella Elaborar un contrato claro y un programa de trabajo preciso
<b>4. Articulación local/transnacional</b>		
Escasa participación local		Velar por que el proyecto de cooperación transnacional responda a una verdadera necesidad local, y que participen los agentes directamente afectados Vincular los niveles local y transnacional adaptando periódicamente el proyecto a las necesidades locales Enumerar las personas afectadas: ampliar la participación a diferentes agentes, especialmente a los cargos electos y a las "fuerzas vivas" de los territorios socios
La población percibe una falta de pertinencia a nivel local		Dedicar tiempo y recursos a la promoción del proyecto a los niveles local, nacional y transnacional



DIFICULTADES	RECOMENDACIONES E INSTRUMENTOS PROPUESTOS
<b>5. Problemas financieros, jurídicos y administrativos</b>	
Limitaciones estructurales referentes a los mecanismos de financiación	<p>Asignar un importe mínimo fijo al conjunto de los grupos que desean participar en una cooperación transnacional</p> <p>Luego, iniciar un procedimiento de candidatura con vistas a financiar la puesta en práctica de los proyectos propiamente dichos</p> <p>Asegurar una coordinación y una evaluación a nivel europeo</p> <p>Verificar la posibilidad de combinar financiaciones procedentes de diversas fuentes ( programas nacionales o fondos privados)</p> <p>Asegurar el establecimiento de un sistema de apoyo claro, que pueda proporcionar consejos precisos, documentación, pero también contactos personales directos</p>
Limitaciones jurídicas	<p>Instaurar mecanismos capaces de orientar los problemas jurídicos en el nivel europeo</p> <p>Crear un centro europeo de asesoramiento jurídico</p>
Problemas administrativos	<p>Establecer una coordinación eficaz entre los niveles comunitario, nacional, regional y local</p> <p>Elaborar documentos claros, sin jerga administrativa</p> <p>Publicar folletos que expliquen los procedimientos y los pasos a seguir para obtener una financiación</p> <p>Asegurar un sistema de apoyo mediante contactos directos, personales</p> <p>Instaurar procedimientos transparentes y fijar fechas límite para ambas partes</p>
Comienzo con retraso/falta de continuidad	<p>Velar por que los proyectos de calidad iniciados en el marco de LEADER II tengan la posibilidad de continuar</p>
<b>6. Apoyo</b>	
Ayuda disponible insuficiente para buscar a los socios, preparar los proyectos y resolver los problemas	<p>Instaurar un sistema de apoyo dinámico y que actúe con previsión</p>
Dificultad para dirigirse con mayor claridad a los ámbitos temáticos correspondientes a las necesidades comunes	<p>Organizar plataformas temáticas dirigidas a un objetivo preciso (por ejemplo, durante los seminarios)</p>
Falta de claridad en las instrucciones relativas a los expedientes de solicitud de financiación	<p>Difundir información, informes y guías de fácil comprensión</p>
Superposición y contradicción entre las solicitudes a los diferentes niveles	<p>Coordinar los diferentes niveles, en especial los nacionales y europeos</p>





# Conclusión



# Conclusión

La intención de este estudio era ante todo determinar una primera serie de enseñanzas obtenidas gracias a la experiencia de cooperación de los grupos LEADER II para que los agentes rurales deseosos de emprender este tipo de actividades pudieran aprovecharse de ellas.

La situación de los proyectos de cooperación LEADER II en el momento en que se llevó a cabo el estudio no permiten, sin embargo, dar todo el alcance del valor añadido que cabe esperar de una acción transnacional. Por tanto, el estudio trató sobre las dificultades experimentadas por los socios y las soluciones que adoptaron para resolverlas.

No obstante, sería totalmente erróneo concluir que la cooperación transnacional es una operación cuyo grado de dificultad sea una invitación para abstenerse de ella. Por el contrario, los testimonios de los grupos interrogados son unánimes a este respecto: si tuvieran que volver a hacerlo, no cabe la menor duda de que lo harían de nuevo, aunque de manera distinta, beneficiándose de la experiencia adquirida. Asimismo, todos tienen la firme intención de preparar nuevos proyectos de cooperación en el marco de un procedimiento futuro, ya sea con los mismos socios o con otros distintos.

El valor añadido de la cooperación, tal como se describe en este cuaderno, es muy importante para los territorios rurales, que deben mantenerse imperativamente en contacto directo con las evoluciones cada vez más rápidas de este mundo “globalizado”. La cooperación les ofrece un medio extraordinario para poner su acción en perspectiva, confrontar sus prácticas con otras culturas, alcanzar la masa crítica necesaria para la viabilidad de una actividad, de un producto, de un servicio... En resumen, inspirarse en la experiencia de otros para valorizar mejor las oportunidades que posee su territorio.

Si en esta etapa las realizaciones concretas no son todavía espectaculares, queda ya de manifiesto el importante impacto positivo de la cooperación transnacional LEADER sobre las estrategias locales. Su experiencia en materia de cooperación permite a los GAL enriquecer sus prácticas y sus competencias, quizás no sin suscitar cierto cuestionamiento en un momento en el que se inicia una nueva fase de apoyo al desarrollo rural.



# La cooperación transnacional LEADER II: situación actual

**Doscientos cincuenta y cinco proyectos de cooperación transnacional, en los que participan más de la mitad de los grupos LEADER II, recurrieron a la asistencia técnica del Observatorio Europeo LEADER. Ciento cuarenta y ocho de estos proyectos respondieron al cuestionario enviado.**

Cerca del 50% de estos 148 proyectos se beneficiaron sucesivamente de una asistencia financiera según 3 fórmulas de apoyo (5.000 EUR, 20.000 EUR y luego la Medida C).

Sólo 21 de estos proyectos se beneficiaron únicamente de la fórmula “de la idea al proyecto” (5.000 EUR) y 17 recibieron 5.000 EUR y 20.000 EUR (“del proyecto a la acción”) sin pasar a la Medida C.

Algunos pocos grupos se “saltaron” alguna etapa pasando directamente a la Medida C, ya sea desde la fase “de la idea al proyecto”, o desde la fase “del proyecto a la acción”.

Numerosos proyectos recibieron directamente una financiación en la Medida C sin pasar por una asistencia técnica europea previa. No obstante, el Observatorio apenas dispone de información acerca de estos proyectos y no han sido tenidos en cuenta en este estudio.

La cooperación transnacional sedujo a cerca del 50% de los grupos LEADER II y la mayor parte de ellos han perseverado superando los primeros contactos para llegar a un proyecto concreto de cooperación transnacional.

## País de coordinación, país de participación

Cada proyecto de cooperación transnacional estaba administrado por un “grupo coordinador”. En el marco de la asistencia técnica a la cooperación transnacional, el coordinador del proyecto desempeña un papel central:

- > por una parte, es generalmente el coordinador el que inicia el proyecto. En función de las necesidades locales identificadas, formula sus expectativas en relación con un posible partenariado. A continuación, busca de manera activa estructuras dispuestas a cooperar en el tema elegido;
- > por otra parte, el coordinador es, en la mayoría de los casos, el grupo motor del proyecto. Es el que administra los vínculos entre los socios y reúne el conjunto de la información relativa al proyecto;
- > por último, el coordinador es el interlocutor oficial del Observatorio. Es el que redacta la solicitud de financiación, reúne los documentos técnicos necesarios (cartas de los socios, atestados, documentos financieros justificativos de los gastos, etc.) y responde a las posibles peticiones de información complementaria. Recibe el reembolso de la financiación que luego distribuye entre sus socios.

De manera general, es el coordinador el que asegura la dinámica del proyecto y asegura que el proyecto continúe progresando a pesar de las dificultades experimentadas.

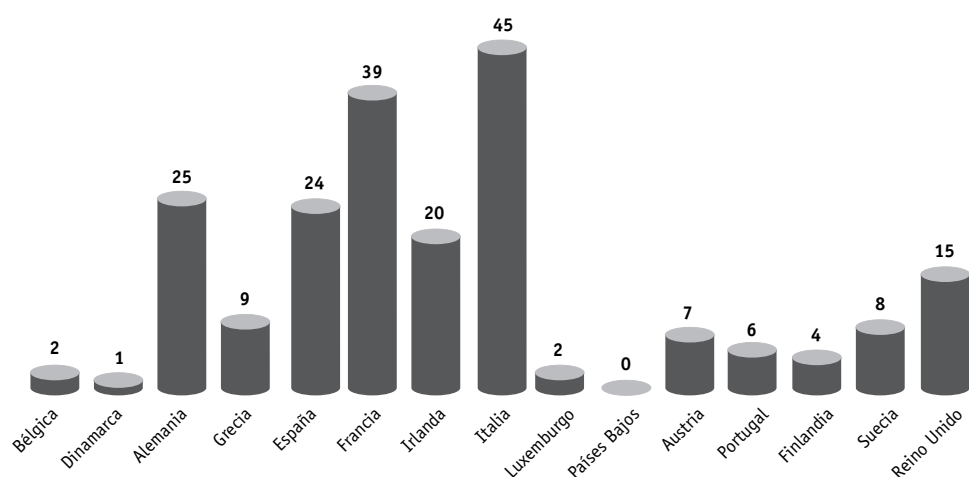
Cabe, pues, distinguir aquí el papel del “coordinador” del proyecto de cooperación, más exigente en términos de tiempo, de gestión y, a veces, de competencias, y el papel del “socio” en el sentido amplio (participación en el proyecto, cualquiera que sea el papel desempeñado).

### a) Coordinación de los proyectos

Mientras que, en el marco de LEADER I, los promotores y coordinadores de los proyectos de cooperación transnacional pertenecían sobre todo a los países del Norte de Europa, LEADER II registró un gran incremento de los países del Sur.

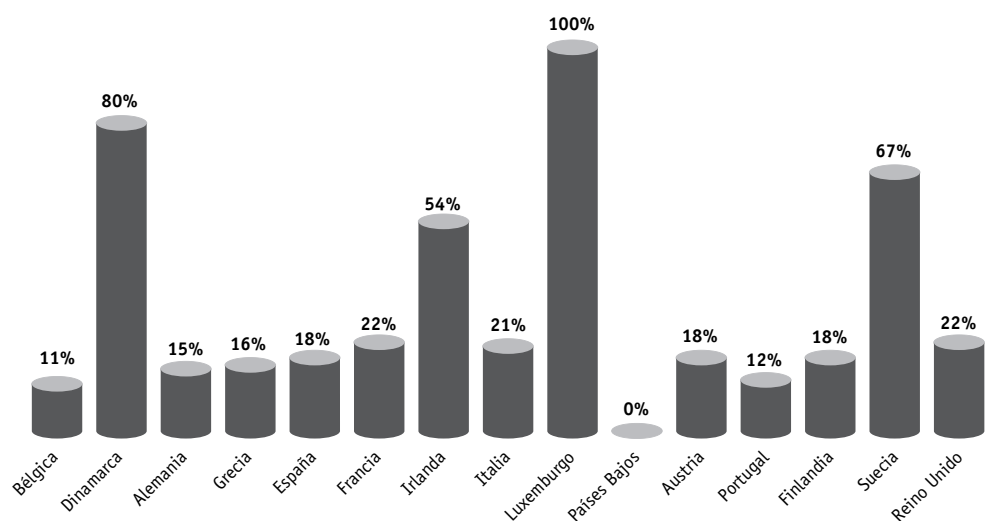
En efecto, los coordinadores de los proyectos examinados procedían principalmente de Italia (el 22% de los proyectos), de Francia (19%), de España y de Alemania (el 12% en ambos casos).

#### **NACIONALIDAD DE LOS GRUPOS LEADER II COORDINADORES DE PROYECTOS (EN NÚMERO DE PROYECTOS)**



Esta participación refleja, no obstante, diversas realidades en función de cada país.

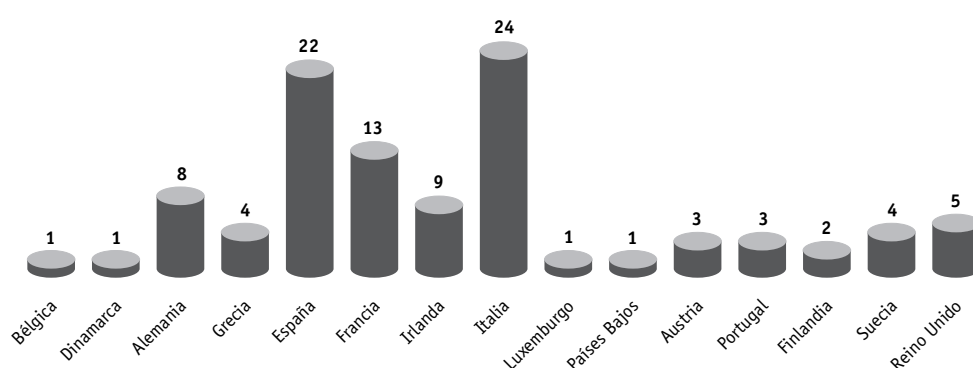
#### **PORCENTAJE DE COORDINADORES DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN TRANSNACIONAL EN RELACIÓN CON EL CONJUNTO DE LOS GAL DE CADA PAÍS**



## b) Participación en los proyectos

En lo que atañe a la participación en los proyectos de cooperación transnacional, expresada en porcentaje del conjunto de los grupos que participan en la cooperación transnacional, Italia y España constituyen los primeros países, seguidos por Francia e Irlanda.

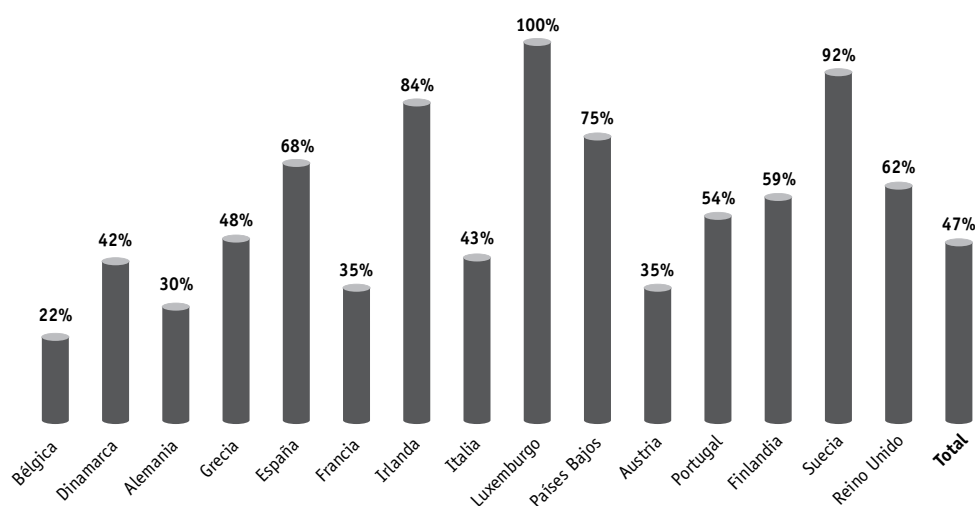
### PARTICIPACIÓN DE LOS GRUPOS LEADER II EN LA COOPERACIÓN TRANSNACIONAL EN FUNCIÓN DE SU NACIONALIDAD



Los países mediterráneos participan de manera más activa en los proyectos de cooperación transnacional, a menudo conjuntamente con sus vecinos continentales más próximos.

La participación de los GAL en tanto que promotores y/o colaboradores de proyectos de cooperación transnacional por país también muestra claras disparidades nacionales:

### PORCENTAJE DE GRUPOS LEADER II EN CADA PAÍS QUE PARTICIPAN EN LA COOPERACIÓN TRANSNACIONAL





## Talla de los proyectos

Si se considera el conjunto de los proyectos que se hayan beneficiado de una asistencia técnica del Observatorio (5.000 y/o 20.000 EUR), se constata que el número de grupos socios de un proyecto de cooperación transnacional es, en general, escaso. Efectivamente, más del 70% de los proyectos sólo reúnen 2 ó 3 socios. No obstante, una parte significativa de los proyectos (en torno al 15%) agrupa a más de 4 socios. El proyecto de cooperación transnacional LEADER II que cuenta el mayor número de socios reúne a 14 grupos procedentes de 3 Estados Miembros.

### NÚMERO DE SOCIOS POR PROYECTO

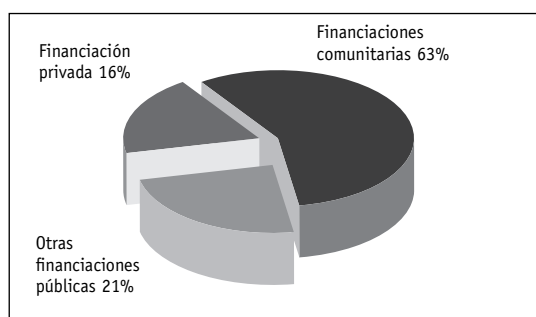
Numero de socios	2	3	4	5	6	7 y +
Número de proyectos	116	64	35	22	5	10
Porcentaje total	46%	25%	14%	9%	2%	4%

Cabe observar que los porcentajes que figuran en el cuadro anterior son aproximativos habida cuenta de que es relativamente frecuente que el número de socios evolucione en el curso del proyecto. En efecto, el número de grupos participantes rara vez es el mismo en las fases “de la idea al proyecto”, “del proyecto a la acción” y la Medida C.

## Composición de la financiación

En este aspecto interesa la puesta en práctica de proyectos en el marco de la Medida C de la Iniciativa comunitaria. Aunque las informaciones obtenidas sobre ese punto sean rara vez exhaustivas, parece que los fondos comunitarios constituyen como media el 63% de la financiación de los proyectos de cooperación, mientras que los demás fondos públicos y los fondos privados representan respectivamente el 20% y el 16% de las financiaciones.

### DISTRIBUCIÓN DE LA FUENTES DE FINANCIACIÓN EN LA APLICACIÓN DE LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN TRANSNACIONAL LEADER II



## Anexo 2

# Lista de los proyectos a los que se realizó una entrevista individual

Título del proyecto de cooperación transnacional	Nombre del grupo coordinador del proyecto (código Observatorio del GAL)
Qualität ohne Grenzen	Norische Region [AT-KT02]
Vacation in our European village	Feldbach [AT-ST02]
Via Claudia Augusta	Landsberg [DE-BA43]
Rural Market Place – RMP	Oderbruch [DE-BR06]
Wadden Sea Regions	Leer [DE-NI16]
Aufbau eines Kooperationsnetzes europäischer Umwelt- und Naturschutzzentren in ländlichen Regionen	Nord-Saarland [DE-SL01]
Produits agro-alimentaires et gastronomie méditerranéenne	Viotia [EL-SE01]
Mise en réseau des acteurs et des producteurs de vins VQPRD avec d'autres pays de l'Union européenne	Samos-Ikaria [EL-VA03]
Marca de calidad territorial	El Condado de Jaén [ES-AN10]
SaS, cooperation between Sweden and Spain	Småland [SE12]
Valorización del Patrimonio Popular Rural – Palomares	Campos-Pan [ES-CL14]
Red de cooperación transnacional para la promoción del turismo rural en la región fluvial del Duero/Douro	Almazán – Arcos de Jalón [ES-CL11]
Promocion de las comarcas paralelo 40	La Manchuela [ES-CM02]
La sostenibilidad de los sistemas agrarios en la zonas deprimidas de la cuenca del Mediterraneo	Macizo del Caroig [ES-VA05]
Fédération des artisans salaisonniers de l'Europe du Sud	Pays Basque Intérieur [FR-AQ06]
Abbayes Casadéennes	Livradois-Forez [FR-AU04]
La richesse en eau au cœur d'un développement diversifié, innovant et durable	Pays du Val d'Adour [FR-MP05] Redange-Wiltz [LU02]
Impliquer les jeunes dans le développement local de leur territoire	Bugey [FR-RA01]
Mise en valeur des terrasses de culture	Châtaigneraie et Sucs d'Ardèche [FR-RA03]
Integration of environment and tourism potential	East Cork [IR11]
Joint Development of Electronic Identification System for Marketing and Quality Assurance of Farm Livestock	Waterford [IR28]
Improving the Quality of Beef and Lamb for Import and Export	South Kerry [IR24]
Rural Tourism Network	Marsica [IT-AB05]

<b>Título del proyecto de cooperación transnacional</b>	<b>Nombre del grupo coordinador del proyecto (código Observatorio del GAL)</b>
Eurotuber	Reatino [IT-LA05]
Lumber for construction and restoring buildings	Colli Tuscolani [IT-LA03]
Lana autoctone	Valle Elvo [IT-PI15]
New elderly services	Valsesia [IT-PI01]
Eurorganic Network	Ecosviluppo Sardegna [IT-SA02]
Crocus Sativus	Eugubbino-Gualdese [IT-UM02]
Valorizzazione delle zone umide	Valle Umbra [IT-UM03]
Valorisation des races menacées ardennaises au profit des régions rurales des Ardennes Belgo-Luxembourgeoises	Redange-Wiltz [LU02] Bastogne [BE-WA04]
Villages de Tradition	Vale do Lima [PT-DM02]
Thermalisme en milieu rural	Alto Tâmega [PT-TM01]
Working horses in the XXist century	Småland [SE12]
Fishing tourism	Sommenbygden [SE10]
Community Capacity Building, exchange on the management of rivers	North Pennines [UK-EN02]
European Wilderness Challenge	Western Isles, Skye & Lochalsh [UK-HI04]
Conocer Europa	Poniente Granadino [ES-AN18]

*El sitio Internet "Rural Europe" (<http://www.rural-europe.aeidl.be>) proporciona:*

- > presentaciones resumidas de las acciones que realizan estos proyectos en el marco de la asistencia técnica a la cooperación transnacional LEADER II (véase el banco de datos de los proyectos en curso en la dirección <http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/suivicoop.exe>;*
- > las señas completas de los grupos participantes en los diferentes proyectos (véase el banco de datos de los contactos en la dirección [http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/t\\_adresse.exe](http://www.rural-europe.aeidl.be/cgi-win/t_adresse.exe)).*

**Leader II** est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

*The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.*

**Information**

Observatoire européen LEADER  
LEADER European Observatory  
AEIDL  
Chaussée St-Pierre 260  
B-1040 Bruxelles  
Tél +32 2 736 49 60  
Fax +32 2 736 04 34  
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne  
*Financed by the European Commission*

