



Implementar los GAL y las estrategias locales

Índice

¿Cómo crear un grupo de acción local (GAL)?	4
Se busca a un «campeón local»	4
Forma jurídica e inscripción	4
De un enfoque descendente a otro ascendente	4
Instaurar un clima de confianza.....	4
¿Cuáles son los requisitos básicos para un GAL?	5
Recursos suficientes.....	5
Socio principal administrativo y financiero	5
Principio público-privado	5
Capacidad para administrar fondos públicos	5
Funciones del GAL.....	6
Estructura del GAL.....	6
Miembros	6
Estructuras de gobernanza.....	7
Asamblea general	7
Consejo de administración/comité ejecutivo.....	7
Subcomités	7
Personal.....	8
Contabilidad y auditoría.....	8
Tareas del consejo y el personal	8
El GAL (o el consejo) evalúa y decide.....	8
El papel del gerente y otros miembros del personal	8
Ejecutar la estrategia	9
¿Cómo conseguir solicitudes de proyectos con valor añadido?.....	9
Los eventos de animación y la contribución del personal del GAL.....	9
Mejorar a través del aprendizaje mutuo y el trabajo en red	10
El riesgo de pérdida de eficiencia	10
Fomentar la innovación	10

Coordinador de innovación	11
Promover la cooperación transnacional	12
Capacidad de reacción y tolerancia al riesgo	12
Fomentar la cooperación.....	13
Tipos de cooperación.....	13
Actuaciones conjuntas	13
Costes admisibles.....	14
Añadir valor a través de la cooperación.....	14
Empezar poco a poco	15
Desarrollo y selección eficaz de proyectos	16
Presentación	16
Animación y desarrollo estratégicos de proyectos: vincular la aplicación a la estrategia	17
Trabajar en función de la demanda	17
Generar los proyectos «adecuados»	18
El proceso de solicitud	19
Etapas.....	19
Convocatorias específicas	20
Tipos de criterios	20
Criterios de admisibilidad.....	20
Criterios de selección de proyectos	21
Diseñar los criterios de selección de proyectos	22
Proporcionalidad	23
Mensurabilidad.....	23
Selección de proyectos	24
Comunicar los criterios	24
En la fase de selección: ¿cuándo y cómo deberían utilizarse los criterios de selección, y quién debería hacerlo?.....	24
Calificar las solicitudes	25
Convocatorias temáticas de solicitudes.....	25
Evaluar la viabilidad y el riesgo.....	26
Necesidad de flexibilidad	26
Garantizar una ejecución fluida del proyecto	26
Ayudar a los proyectos.....	27
Dosier informativo sobre la gestión de proyectos.....	27

¡Esté disponible!	27
Medir y documentar los resultados de los proyectos	27

¿Cómo crear un grupo de acción local (GAL)?

Se busca a un «campeón local»

El concepto de «campeón local» es muy importante dentro de LEADER. Y es que la iniciativa para crear una asociación de GAL suele partir normalmente de una persona —o de un grupo de personas— con la credibilidad, la capacidad y el apoyo público necesarios a escala local. Presidentes o líderes de diversas organizaciones del tercer sector o de organismos representativos (por ejemplo, asociaciones de desarrollo rural u organizaciones comerciales), empresarios y agricultores son ejemplos típicos de iniciadores o promotores del sector privado. En cuanto al sector público, son los alcaldes, los funcionarios municipales, los cargos políticos locales y los directores de escuela quienes han solido asumir la iniciativa. El proceso requiere normalmente de al menos una persona comprometida y entusiasta al inicio, que sea capaz luego de motivar y movilizar a los demás. Por lo general, dicha persona suele convertirse también en el primer presidente o presidenta del GAL.

Forma jurídica e inscripción

A fin de conseguir una amplia aceptación pública, es importante que participen todos los grupos de interés posibles desde el mismo inicio. Es posible que los GAL tengan que cumplir con un proceso de registro legal en una fase temprana de su formación si así lo requiere la legislación nacional. Los GAL suelen adoptar la forma jurídica típica de organización sin ánimo de lucro, que también permite a cualquier persona que viva en el territorio asociarse libremente. Los estatutos (cualquiera que sea su forma jurídica) deberán definir las bases de la estructura del GAL, su tamaño y composición, y los del consejo de administración, los órganos decisorios y la asamblea general, así como los procedimientos asociados de toma de decisiones.

De un enfoque descendente a otro ascendente

La primera iniciativa para la creación de un GAL suele ser a menudo de tipo descendente: puede llegar al territorio, en efecto, en la forma de una convocatoria de propuestas de una autoridad central o regional, o bien como un proyecto de desarrollo de capacidades dirigido por un grupo de expertos contratados. Reviste una importancia crucial que los actores locales se adhieran a la iniciativa en esta fase y muestren un profundo compromiso. Una de las razones más frecuentes para el fracaso de un GAL es que no se haya conseguido integrarlo adecuadamente dentro de la comunidad, y que acabe convirtiéndose, por tanto, en un pequeño círculo cerrado, dirigido a menudo por asesores.

Instaurar un clima de confianza

El proceso de consulta y diseño de una estrategia de desarrollo local suele empezar inmediatamente después de la creación de la nueva asociación (más tarde se podrá establecer cualquier estructura jurídica formal para el GAL). Ello brinda a las partes interesadas de la asociación la oportunidad de conocerse mejor unas a otras y de aprender a trabajar juntas en pos de un objetivo común. Generar confianza entre los socios es uno de los pilares esenciales del enfoque LEADER, y es algo por tanto sobre lo que se debe trabajar y conservar.

¿Cuáles son los requisitos básicos para un GAL?

Los artículos 32-34 del Reglamento de disposiciones comunes (RDC) de la UE nº 1303/2013 establecen los **requisitos básicos** comunes para los GAL y el desarrollo local participativo (CLLD, por sus siglas en inglés), mientras que los artículos 42-44 del Reglamento de desarrollo rural de la UE nº 1305/2013 añaden disposiciones específicas adicionales para los GAL LEADER. He aquí algunos de los principales criterios y funciones comunes:

Definición de la zona

La zona operativa del GAL debe ser una zona específica subregional con una población normalmente entre los 10 000 y los 150 000 habitantes. Estos elementos deberán definirse en la estrategia de desarrollo local del GAL. La zona del GAL no tiene que ceñirse necesariamente a las fronteras administrativas: cualquier zona puede pertenecer a un solo GAL LEADER pero solaparse con otro GAL en el marco de un fondo diferente como, por ejemplo, un GAL de pesca, siempre que ambas estrategias de desarrollo local sean complementarias y no entren en competición entre sí.

Recursos suficientes

La estrategia de desarrollo local deberá incluir una descripción de las disposiciones o medidas de gestión y seguimiento de la estrategia, en la que se demuestre la capacidad del GAL para ejecutarla.

Socio principal administrativo y financiero

Las autoridades de gestión tienen la responsabilidad de garantizar que el GAL, o bien seleccione a un socio dentro del grupo como socio principal para las cuestiones administrativas y financieras, o bien se asocie en el marco de una estructura común legalmente constituida.

Principio público-privado

El desarrollo local participativo debe ser dirigido por grupos de acción local compuestos de representantes de intereses socioeconómicos públicos y privados a escala local, y dentro del cual, a nivel de la toma de decisiones, ninguna autoridad pública —según la definición que de la misma se haga en las normas nacionales—, ni ningún grupo de interés represente más del 49 % de los derechos de voto.

Capacidad para administrar fondos públicos

El GAL debe indicar en sus estatutos y en su estrategia cómo se organizará a nivel interno y cómo adquirirá las suficientes competencias económicas y administrativas requeridas para administrar fondos públicos.

Funciones del GAL

Los Estados miembros definen las funciones tanto de los GAL como de las autoridades responsables de las tareas de implementación relacionadas con la estrategia de desarrollo local. He aquí algunas de las tareas que competen a los GAL:

- Diseñar y ejecutar estrategias de desarrollo local participativo.
- Desarrollar las capacidades de los actores locales para diseñar y ejecutar proyectos.
- Elaborar un procedimiento de selección transparente y no discriminatorio que defina criterios de selección objetivos para seleccionar los proyectos. Con ello se deberían evitar conflictos de interés y garantizar que al menos el 50 % de los votos emitidos en el proceso de selección procedan de socios de autoridades no públicas.
- Garantizar que los proyectos seleccionados encajen dentro de la estrategia de desarrollo local y sean priorizados de acuerdo con su contribución a los objetivos y metas de dicha estrategia. Los GAL podrán ser también responsables de la selección de proyectos de cooperación.
- Preparar y publicar convocatorias (o bien un proceso continuo de convocatorias) para la presentación de proyectos, y recibir y evaluar las solicitudes.
- Supervisar la ejecución de la estrategia y de los correspondientes proyectos apoyados, incluyendo la realización de actividades específicas de evaluación.
- El GAL puede ser también beneficiario y ejecutar las operaciones en el marco de la estrategia.

Grupo de enfoque 1: el punto de contacto de la REDR facilitó la creación de cuatro Grupos de enfoque durante el período 2007-2013, que se centraron en diferentes aspectos relacionados con la implementación del enfoque LEADER. El Grupo de enfoque 1 analizó la implementación del enfoque ascendente.

[Informe sobre la implementación del enfoque ascendente](#)

Estructura del GAL

Los principales componentes de un GAL típico son su composición, los órganos decisorios y los miembros de su equipo profesional. El alcance y la naturaleza de estos componentes varía de un GAL a otro, y está condicionado a menudo por el tamaño del presupuesto del GAL.

Miembros

La participación en el GAL está abierta normalmente a individuos y representantes de organizaciones y empresas que vivan y/o trabajen dentro de las fronteras del GAL. Pueden convertirse en miembros tanto individuos privados como organizaciones locales públicas o privadas. Los miembros son el recurso más importante para el funcionamiento de los GAL. Algunos de estos fijan una pequeña cuota para los socios a fin de recabar fondos privados y reforzar el compromiso de los miembros con el trabajo del GAL. Las buenas prácticas sugieren que los GAL deberían llevar a cabo un ejercicio de inventario para garantizar que la composición de su asociación sea ampliamente representativa e inclusiva, e integre a socios locales clave que puedan contribuir a su trabajo.

Estructuras de gobernanza

Siempre que los GAL cumplan con las consideraciones legales de cada Estado miembro en cuestión, podrán organizarse libremente a nivel interno, de acuerdo con sus estatutos. Algunos GAL operan como una asociación relativamente pequeña en la que todos los miembros participan activamente en el trabajo y en la toma de decisiones, mientras que otros poseen una estructura de gobernanza más compleja que puede estar compuesta, por ejemplo, de un comité ejecutivo o consejo, una asamblea general y subcomités específicos.

Asamblea general

Cuando un GAL disponga de una asamblea general, es común que todos los miembros del GAL sean invitados a reunirse una o dos veces al año. La asamblea general suele encargarse de seleccionar al consejo y a su presidente entre los miembros de GAL. Este proceso de selección deberá respetar normalmente el principio de asociación público-privado, así como los de inclusión social, por ejemplo, en lo que se refiere a igualdad territorial, de género y de edad. Las asambleas generales pueden tener otras competencias formales definidas en los estatutos, como aprobar cada año los informes anuales, las cuentas y los estados financieros. También puede tener la potestad de cambiar los estatutos del GAL. La composición de la asamblea general debe reflejar lo establecido en el Reglamento de disposiciones comunes (RDC), en el sentido de que no más del 49 % de los socios de ninguno de los órganos decisorios puede proceder de un único grupo de interés.

Consejo de administración/comité ejecutivo

El consejo del GAL puede estar compuesto por todos los socios del GAL, o bien ser un subconjunto de los mismos; en cualquiera de los casos deberá contar con un presidente electo. El consejo asume la toma diaria de decisiones del GAL y supervisa sus actividades y sus funciones legales y financieras. La composición del consejo suele estar definida en los estatutos: normalmente estará compuesto por entre 10 y 20 miembros y se reunirá mensual o bimensualmente. La composición de este órgano deberá reflejar igualmente lo establecido en el RDC, en el sentido de que no más del 49 % de los socios de cualquier órgano decisorio podrá proceder de un único grupo de interés, incluido el sector público en su conjunto. Los miembros del consejo suelen firmar una declaración de confidencialidad respecto a toda la información que obtengan a través de su puesto, por ejemplo, en lo que se refiere a las solicitudes de proyectos. Como activistas y residentes locales que son, los miembros del consejo pueden enfrentarse a veces a una situación de «conflicto de interés», por lo que deberá instaurarse un sólido procedimiento de conflicto de interés en el que se especifique cuándo no podrán participar en una decisión del GAL los miembros del consejo.

Subcomités

La asamblea general o el consejo del GAL pueden designar subcomités o grupos de expertos para que lleven a cabo tareas específicas tanto a corto plazo como de manera continua. Este tipo de subgrupos puede preparar y evaluar el material que se presentará ante el consejo como apoyo para la toma de decisiones. Ejemplos típicos de subcomités son los dedicados a la evaluación y supervisión de

proyectos y a la cooperación; en estos subcomités las cuestiones se pueden debatir y preparar con mayor profundidad que en el consejo.

Personal

El GAL/consejo contrata al personal del GAL, que podrá ser empleado por uno de los socios, a menudo el «socio principal administrativo y financiero». La contratación deberá hacerse en el marco del presupuesto de gestión y animación del GAL, que puede alcanzar un máximo del 25 % del gasto global de fondos públicos del GAL. Como los presupuestos y las tareas de gestión y animación de los GAL varían enormemente de un caso a otro, también lo hará el nivel de dotación de personal, que puede ir desde menos de un puesto de trabajo equivalente a tiempo completo, hasta cinco o más. Estas son algunas de las funciones típicas del personal del GAL: gerente o responsable, asesor de proyectos, animador, consultor empresarial, coordinador transnacional o auxiliar administrativo.

Contabilidad y auditoría

Aunque un miembro del personal del GAL pueda realizar las tareas de contabilidad, lo más normal es que esta función se externalice o se ubique dentro del equipo del «socio principal administrativo y financiero». El contable desempeña un papel clave para garantizar el éxito de la gestión del GAL y para elaborar los informes financieros junto con los auditores financieros. Los auditores pueden proporcionar igualmente asesoramiento administrativo y financiero durante todo el año, no solo a la hora de auditar las cuentas.

Tareas del consejo y el personal

El GAL (o el consejo) evalúa y decide

Una vez dirigidas y supervisadas las fases de elaboración y aprobación de la estrategia de desarrollo local, la siguiente función principal de los miembros del GAL o de su consejo es evaluar, priorizar y seleccionar las solicitudes de proyectos que vendrán a implementar la estrategia. El proceso de toma de decisiones debe respetar los procedimientos propios del GAL y los especificados en el RDC. El consejo cuenta igualmente con muchas otras funciones. Los miembros deberán ser unos interlocutores expertos en el trabajo de animación del GAL y en el asesoramiento a los solicitantes de proyectos. Los miembros del consejo podrán ser también ellos mismos solicitantes y ejecutantes de proyectos, pero siempre respetando los procedimientos de conflicto de interés del GAL. A fin de mantener al día sus conocimientos, la autoridad de gestión o la red rural nacional (RRN) podrán organizar sesiones de formación para ellos a escala nacional o regional.

El papel del gerente y otros miembros del personal

El gerente o responsable del GAL, junto con otros miembros del personal y los posibles subcomités, pueden ayudar a que la idea inicial de un solicitante se convierta en un plan de proyecto y en una solicitud viable de financiación. El gerente y el equipo del GAL suelen revisar las solicitudes de

proyectos en función de los criterios de selección de la estrategia, utilizando para ello el mecanismo de evaluación específico del GAL. El gerente es el encargado de presentar los proyectos ante el consejo.

El papel del gerente es vital para apoyar los procesos de preparación y selección de proyectos, así como para ayudar o supervisar a otros miembros del personal del GAL y las tareas realizadas por ellos, como actividades relacionadas con el asesoramiento, la animación, los pagos, la administración, la cooperación y el seguimiento y la evaluación. El gerente suele poner voz y rostro al GAL en la comunicación, y participa en las actividades de cooperación y trabajo en red.

En los Estados miembros en los que los GAL sean responsables tanto de la selección y aprobación de proyectos como de los pagos, estas dos tareas habrán de ser asignadas por separado a dos miembros diferentes del personal.

Ejecutar la estrategia

¿Cómo conseguir solicitudes de proyectos con valor añadido?

Es importante recordar que un GAL no es solo una oficina descentralizada que reparte fondos de la UE: el papel de la asociación no es simplemente esperar a que lleguen los solicitantes con sus proyectos y seleccionar luego aquellos que vayan a recibir financiación. Una de las tareas clave del GAL es animar y ayudar activamente a los beneficiarios a presentar proyectos que impulsen la estrategia de desarrollo local, por lo que el énfasis no debe ponerse tanto en la selección de proyectos como en su desarrollo. Esta tarea de «animación de proyectos» es un elemento central de la implementación de LEADER, e incluso muchos actores de LEADER afirman que es el más importante, ya que las evaluaciones suelen mostrar que LEADER tiene un impacto considerable a la hora de desarrollar las capacidades locales e incrementar la participación pública.

Los eventos de animación y la contribución del personal del GAL

El concepto de animación engloba tradicionalmente eventos informativos, talleres y cursos de formación organizados dentro del territorio del GAL. Este tipo de actividades debería empezar durante el proceso de consultas en la fase de preparación de la estrategia de desarrollo local, y continuar después durante su ejecución para informar e implicar a la población y a las organizaciones locales. Los residentes locales pueden aportar nuevas ideas para ejecutar la estrategia de desarrollo local, y comprometerse luego —ellos y sus organizaciones locales— a ponerlas en práctica, para lo que solicitarán el apoyo del GAL.

La contribución del personal del GAL es muy importante aquí desde el principio, para proporcionar información actualizada sobre lo que es posible realizar y lo que no, así como para ayudar a garantizar la coordinación y que las actividades planificadas no se dupliquen o no se desplacen unas a otras. El personal puede ayudar igualmente a garantizar que se puedan utilizar prácticas o innovaciones transferibles procedentes de otros lugares.

Los resultados y conclusiones de estos eventos y actividades deberán quedar registrados en el marco del proceso de elaboración de informes del GAL.

Mejorar a través del aprendizaje mutuo y el trabajo en red

El aprendizaje mutuo entre los GAL dentro de un Estado miembro o entre diferentes Estados miembros constituye un instrumento esencial. Las unidades de trabajo en red a nivel regional, nacional y europeo son de un gran valor a la hora de coordinar y estabilizar los flujos de creación y de intercambio de conocimientos a una escala más amplia. Los GAL tienen mucho que aprender unos de otros, y pueden reforzarse aún más formando equipos entre ellos, trabajando juntos y forjando vínculos. Este tipo de intercambios puede basarse en el método LEADER, pero también desarrollarse en torno a un enfoque temático como, por ejemplo, el trabajo con los jóvenes o el emprendimiento rural.

Varias RRN han facilitado enfoques centrados en la tutorización, es decir, el asesoramiento personalizado de un GAL con más experiencia a otro con menos, como una base para transferir conocimientos y experiencias. La RRN sueca hizo un uso extensivo de esta herramienta para apoyar a un gran número de GAL nuevos en Suecia (período 2007-2013), pero este enfoque se puede aplicar con igual eficacia entre Estados miembros o programas, así como con GAL LEADER y GALP (grupos de acción local de pesca). Este tipo de enfoque puede incluir visitas de estudio, visitas de campo, intercambios, etc. En Austria se ha puesto en marcha un «programa de intercambio de gerentes de GAL», el proyecto denominado «LEADER, de gira», un tipo de enfoque que podría aplicarse entre GAL de diferentes países.

El riesgo de pérdida de eficiencia

La ineficiencia es un riesgo importante para el valor añadido que aporta la ejecución de la estrategia de desarrollo local. No deberían asignarse fondos a actividades que podrían ocurrir en gran medida sin la financiación de LEADER u obtener los mismos resultados con otros medios. El valor añadido de LEADER suele surgir de los elementos experimentales, sostenibles e innovadores de proyectos que sería imposible ejecutar según lo previsto sin el apoyo de LEADER.

Fomentar la innovación

La innovación es tanto un principio fundamental como un objetivo de LEADER. Se puede definir como el desarrollo o la adopción de nuevos conceptos o ideas, y/o las ideas nuevas o adoptadas en sí mismas, así como la explotación exitosa de nuevas ideas. La creatividad consiste en tener ideas, y la innovación en aplicarlas. La innovación surge solo cuando el pensador creativo adopta la idea y hace algo con ella.

La experiencia de LEADER y de otras iniciativas territoriales muestra que la innovación suele ser escasamente comprendida. En los programas de desarrollo rural (PDR) 2007-2013, el concepto de innovación solía asimilarse al riesgo de fracaso, y de hecho se hizo patente una fuerte aversión al riesgo particularmente entre las autoridades de gestión y los organismos pagadores. Esta tendencia parece haber continuado en los programas 2014-2020, a juzgar por las actividades LEADER apoyadas por la REDR.

En la actualidad no existe ninguna definición específica de innovación que sea aplicable a LEADER. El Grupo de enfoque 2 de LEADER sobre innovación (2009) concluyó que la flexibilidad del marco regulador, que no posee ninguna definición estricta de innovación, permitió que cada GAL definiera

la innovación en función de su propio contexto (la [encuesta 2017 de la REDR a los GAL](#) indica que una proporción significativa de los GAL experimenta dificultades a la hora de implementar enfoques innovadores). El [Grupo de trabajo sobre innovación LEADER dirigido por profesionales \(2017\)](#) concluyó que promocionar y apoyar de una manera activa la innovación era un factor de una importancia crítica: para que la innovación triunfe, primero tiene que ser fomentada.

Cuando establezcan sus propias estrategias de innovación, los GAL deberán intentar conocer mejor sus objetivos en materia de innovación y aceptar el hecho de que a veces resulta inevitable que algunos proyectos que adoptan soluciones o enfoques nuevos puedan saldarse con un fracaso.

He aquí algunos ejemplos de formas de innovación que suelen surgir comúnmente:

- Nuevos métodos para desarrollar o gestionar un proyecto, como la participación de la población local en el proceso de toma de decisiones y en la ejecución del proyecto.
- Quién participa en el proyecto y cómo lo hace: por ejemplo, asociar y crear vínculos entre sectores económicos tradicionalmente separados.
- Cuáles son los recursos del proyecto: por ejemplo, combinar los recursos humanos, naturales y/o financieros de la zona, a fin de aprovechar mejor el potencial autóctono.
- La aparición de nuevos productos y servicios que incorporen el sello distintivo de la zona.
- Cómo identificar, utilizar, divulgar o comunicar los resultados o lecciones aprendidas.
- Cómo el proyecto se hace autosuficiente.
- Cómo se conecta el proyecto con otras iniciativas.

Los GAL LEADER pueden promover activamente la innovación por medio de:

- El uso de un coordinador o animador en materia de innovación.
- Formas nuevas e inéditas de reunir a grupos de interés.
- Desarrollar una cooperación transnacional que permita el intercambio de mejores prácticas.
- Ejecutar estrategias de desarrollo local relevantes y con capacidad de reacción a nivel local, y que ofrezcan un apoyo financiero capaz de asumir un cierto grado de riesgo.

Coordinador de innovación

Contar con un miembro del personal o con un subgrupo del GAL dedicado a promover la innovación en la aplicación de la estrategia de desarrollo local es un enfoque de éxito que han utilizado numerosos GAL. De hecho, el grupo de trabajo sobre innovación LEADER dirigido por profesionales puso de relieve en 2017 que el coordinador de innovación era un factor determinante de éxito a la hora de desarrollar la innovación.

Ejemplos del período 2007-2013

Entrevista con Petri Rinne, de Finlandia: «[¿Qué es la innovación?](#)»

¿Sabía que...?

La palabra —que empezó a usarse con su sentido moderno en 1540— deriva del latín innovatus, participio de perfecto del verbo innovare, que significa «renovar o cambiar» (del prefijo in- [«dentro»] + el adjetivo novus [«nuevo»]).

He aquí algunos ejemplos de proyectos innovadores en LEADER:

- La experiencia del grupo de acción local alemán [Mecklenburgische Seenplatte-Müritz](#)
- [Diferentes aspectos de la innovación](#): ejemplos de innovación en el propio proyecto
- Informe del GE2: [Preservación del carácter innovador de LEADER](#)

Reunir a diferentes actores

En el ámbito del desarrollo rural, la innovación suele surgir a partir de un encuentro inesperado entre personas o actores locales con diferentes trayectorias. Los GAL constituyen un foro imparcial, apolítico y sin ánimo de lucro, particularmente propicio para reunir a estos actores:

«Resulta crucial conocer o ponerse en contacto con los actores más innovadores y visionarios del territorio. Estas personas no son necesariamente aquellas de las que más se habla o las que detentan el poder. El éxito requiere siempre de una eficaz y fructífera combinación de poder e innovación, y para ello se necesita que los responsables de la toma de decisiones sean abiertos de mente y que los innovadores estén dispuestos a integrarse en el sistema. Estos últimos no son siempre las personas con las que resulta más fácil cooperar. Sin embargo, LEADER no contribuirá a cambiar nada si los actores que llevan décadas en el poder son los únicos que toman decisiones sobre innovación y sobre el futuro del territorio». (GAL Ausserfern, Austria)

Promover la cooperación transnacional

La cooperación transnacional es otro ámbito sorprendentemente propicio a la innovación. Y es que un cambio de perspectiva o de punto de vista permite siempre apercebirse mejor de las nuevas oportunidades. La identificación y transferencia de prácticas nuevas e innovadoras es un componente esencial de la cooperación transnacional.

«Existen muchos argumentos a favor de la cooperación: adoptar buenas ideas de otras regiones, conocer el punto de vista de otras personas sobre tu propio desarrollo. Es algo realmente importante». (Red rural sueca)

Capacidad de reacción y tolerancia al riesgo

«El fracaso de un proyecto piloto no debe considerarse como un uso inadecuado de la financiación». (GAL Ausserfern, Austria)

Las mejores innovaciones incluyen siempre un elemento de sorpresa en su interior, lo que hace difícil poder anticiparlas o incluirlas en los documentos de las estrategias de desarrollo LEADER. Este es el motivo por el que es importante que las estrategias sean flexibles y tengan capacidad de reacción ante

las nuevas oportunidades que puedan surgir de manera «ascendente» durante la fase de implementación. Financiar este tipo de iniciativas requiere también de una actitud tolerante ante el riesgo por parte de los responsables de la toma de decisiones del GAL y de la autoridad de gestión.

Dossier LEADER II – [Guía metodológica para el análisis de acciones locales innovadoras](#)

¿Sabía que...?

Durante LEADER+, la innovación se fomentó de la siguiente manera:

- *Permitiendo a los actores locales adoptar nuevos métodos de trabajo.*
- *Combinando de una manera nueva las actividades ya existentes.*
- *Conectando las competencias locales con fuentes externas de conocimiento y tecnología.*

(Conclusiones de la evaluación de LEADER+)

Presentación sobre cómo [apoyar la innovación en LEADER](#), del GAL Ausserfern (Austria)

[Estudio de caso del GAL Ausserfern \(Austria\)](#)

Fomentar la cooperación

Tipos de cooperación

La cooperación es una de las características específicas fundamentales y una de las fuentes de innovación y valor añadido del método LEADER. La cooperación anima y ayuda a los GAL a llevar a cabo actuaciones conjuntas con otros GAL, o con un grupo que adopte un enfoque similar, en otra región, Estado miembro o incluso país tercero. La Comisión Europea distingue dos tipos principales de cooperación en el [artículo 44, apartado 1, letra a\) del Reglamento de desarrollo rural \(UE\) nº 1305/2013](#): cooperación interterritorial y cooperación transnacional (CTN). La [Guía de cooperación transnacional LEADER](#) de la REDR explica esto con más profundidad:

Cooperación interterritorial: se refiere a la cooperación entre diferentes zonas rurales dentro de un Estado miembro. La cooperación dentro de un Estado miembro concierne al menos a un GAL LEADER y está abierta a otros grupos locales que utilicen un enfoque participativo similar.

Cooperación transnacional (CTN): se define como la cooperación entre diferentes zonas rurales de al menos dos Estados miembros o países terceros. La cooperación transnacional abarca al menos un GAL LEADER, mientras que los socios adicionales pueden ser otros grupos locales —compuestos de socios públicos y privados— que ejecuten una estrategia de desarrollo local. En la cooperación transnacional puede participar también una agrupación de socios locales públicos y privados que ejecute una estrategia de desarrollo local en territorios no rurales dentro de la UE.

Actuaciones conjuntas

Los proyectos de cooperación corresponden a actuaciones concretas con unos resultados claramente identificados que produzcan beneficios a cada uno de los territorios participantes. Estas actuaciones

deben ser «conjuntas», es decir, han de implementarse conjuntamente. El contenido de estas actuaciones conjuntas puede abarcar una amplia gama de actividades diferentes que sean admisibles o subvencionables de acuerdo con las normas de cada PDR.

Costes admisibles

Los enfoques conjuntos permiten a los GAL de una zona contribuir a la financiación de un proyecto conjunto en el que la actividad apoyada pueda estar ocurriendo en otro territorio. La ubicación del proyecto no es un factor limitante si la zona del GAL se beneficia de las actuaciones del proyecto conjunto. Entre los ejemplos de acciones conjuntas subvencionables (sujetas a las normas nacionales para la ejecución de PDR) cabe citar el desarrollo de las capacidades o la transferencia de conocimientos a través de publicaciones comunes, seminarios de formación y acuerdos de hermanamiento (intercambio de gerentes y personal del GAL) que lleven a la adopción de metodologías y métodos de trabajo comunes o a la preparación de actividades de desarrollo conjuntas o coordinadas.

Añadir valor a través de la cooperación

La cooperación puede proporcionar a los proyectos locales una nueva dimensión, ya que este tipo de proyectos proporciona a las partes interesadas oportunidades alternativas y novedosas para buscar soluciones innovadoras a diferentes problemáticas. Los proyectos de cooperación pueden producir distintos tipos de valor añadido, como:

- **Hacer que los proyectos sean más ambiciosos alcanzando una masa crítica:** la CTN permite que un proyecto alcance una mayor masa crítica, ya que los beneficios totales son mucho mayores que la suma de los logros individuales ($1+1=11$). Poner en común los recursos y los conocimientos especializados puede redundar en economías de escala y sinergias que contribuyan a conseguir los objetivos del proyecto (como los costes de los equipos técnicos/tecnologías, la formación, la comercialización, etc.).
- **Mejorar la competitividad: encontrar nuevos socios empresariales, posicionarse en nuevos mercados:** ejecutar un proyecto con socios transnacionales puede contribuir a promover los productos locales y su zona de origen. La CTN puede proporcionar acceso a nuevas oportunidades de negocio y, por ende, crear la posibilidad de aumentar las ventas de productos, diseñar nuevos productos o procesos y adquirir conocimientos adicionales. A diferencia de lo que ocurre en una situación de competencia potencial, la cooperación permite que los socios aprovechen las complementariedades y se beneficien de las similitudes.
- **Apoyar el trabajo y promover la innovación por medio de nuevas competencias:** entrar en contacto con nuevas visiones y nuevos ámbitos puede apoyar y promover nuevas formas de trabajar. Además, la exposición a experiencias transnacionales puede ayudar a ampliar los horizontes empresariales y animar a las empresas y organizaciones a adoptar mejores enfoques operativos. Todo ello debería generar a su vez beneficios socioeconómicos y/o ambientales adicionales para las zonas rurales
- **Desarrollar la identidad territorial y sensibilizar a la opinión:** la CTN puede ayudar a la población local a redescubrir su propia zona y su propia historia. Como las interacciones transnacionales llevan a un mejor conocimiento de la zona por parte de los actores, estos se

muestran más abiertos a representar a su territorio y a convertirse, así, en verdaderos «embajadores» de sus zonas.

- **Reforzar la estrategia territorial y las asociaciones locales:** los proyectos de CTN están estrechamente ligados al territorio y a las respectivas estrategias de desarrollo local de los socios de cooperación. Estos proyectos ayudan a dar respuesta a las necesidades y a los retos abordados en las estrategias de las zonas respectivas que participan en el proyecto de cooperación.

Empezar poco a poco

Crear un proyecto de cooperación transnacional bien fundamentado es un proceso largo que requiere paciencia. Existen muchas organizaciones —como la REDR, ELARD y las redes rurales nacionales— que pueden ayudarle en este sentido. Empezar de manera progresiva, dando pequeños pasos, para poder mantenerse en la dirección adecuada:

«El GAL empezó a finales de 2003 con visitas mutuas para tantear la posibilidad de cooperación con otros GAL de países situados alrededor del Báltico y el mar del Norte. A las visitas siguieron normalmente talleres de desarrollo en torno a asuntos previamente acordados, como un primer paso hacia la formalización de un proyecto de cooperación. Ahora en 2007 estamos trabajando en red con 15 GAL de Dinamarca, Suecia, Finlandia, Lituania, Polonia, Alemania e Inglaterra, y participamos en cuatro proyectos diferentes de cooperación. Nuestra estrategia ha sido desarrollar la cooperación a largo plazo, con la esperanza de que los proyectos de cooperación creen un valor añadido del 5 % sobre nuestra facturación en el ámbito del desarrollo». (GAL Vestsjælland, Dinamarca)

Podrá encontrar una información más detallada en la nueva guía sobre cooperación LEADER de la DG AGRI y en la nueva guía de la REDR sobre cooperación transnacional.

El subcomité LEADER del Grupo de enfoque 3 sobre cooperación encontró que había cuatro dificultades principales que había que tener en cuenta a la hora de implementar la medida de cooperación:

- Diferentes calendarios en la toma de decisiones y diferentes normas administrativas en los distintos Estados miembros.
- Diferentes expectativas en lo que se refiere a los beneficiarios en los diferentes documentos de estrategias LEADER.
- Distintas necesidades de información por parte de los diferentes socios participantes en la cooperación.
- Dificultad para identificar los ámbitos temáticos más relevantes en los que sería necesaria la cooperación.

«La cooperación implica llevar a cabo una actuación conjunta con al menos otra zona de otro país, compartiendo e intercambiando experiencias, y entendiéndola como una parte integrante de la estrategia de desarrollo local y no como un elemento añadido a la misma. La cooperación puede ser, por ejemplo, una forma de alcanzar la masa crítica necesaria para que un proyecto dado sea viable, o bien ser un modo de fomentar actuaciones complementarias, por ejemplo, una comercialización conjunta llevada a cabo por GAL de diferentes regiones. El principal resultado que se espera de la cooperación es el aprendizaje mutuo». (REDR)

Thomas Müller, gerente del GAL Sauwald, Austria: [Cooperación transnacional y trabajo en red en el marco de LEADER – En la práctica \(2007-2013\)](#)

[Guía para la implementación de actividades de cooperación LEADER en los programas de desarrollo rural 2014-2020](#)¹ (documento de la UE actualizado a abril de 2017)

La [página web sobre «Cooperación LEADER»](#) del sitio web de la REDR contiene, entre otras cosas, una guía de la REDR sobre cooperación transnacional, «herramientas» útiles y el «paisaje» de cooperación LEADER, que presenta las normas y criterios de los PDR, así como otras informaciones GE3 – [Informe sobre la implementación de la medida de «cooperación»](#)

Desarrollo y selección eficaz de proyectos

Presentación

¿Por qué es el desarrollo y la selección eficaz de proyectos una parte tan importante del proceso LEADER? Podría parecer obvio que es a través de la actividad de los proyectos como los GAL alcanzan sus objetivos, pero en realidad es solo por medio de unos procesos eficaces de desarrollo y selección de proyectos como los GAL pueden elegir y apoyar aquellos proyectos que más contribuyan a alcanzar los objetivos de sus estrategias de desarrollo local (EDL). Se necesitan, por tanto, los proyectos adecuados para obtener los resultados deseados.

La selección de proyectos para ejecutar la estrategia es, en consecuencia, una de las funciones estratégicas más importantes que los GAL llevan a cabo, y, en este sentido, es vital que se diseñe de una manera cuidadosa para armonizarla con la propia estrategia de desarrollo local. Hay que tener en cuenta, a este respecto, cuatro elementos principales —antes de proceder a la propia fase de selección:

- La forma en la que los proyectos se animan y desarrollan.
- El proceso de solicitud.
- Los criterios de selección.
- El proceso de evaluación.

La animación y el desarrollo de proyectos es un proceso estratégico. La manera en la que se desarrollen los proyectos puede tener una influencia muy considerable sobre el tipo y la calidad de los proyectos presentados, y su capacidad de cumplir los objetivos de la estrategia de desarrollo local. Los GAL deberán, por tanto, diseñar y emplear un proceso de desarrollo de proyectos que promueva y apoye los tipos de proyectos que sean capaces de satisfacer las prioridades establecidas.

Los criterios de selección deberán fijarse en las disposiciones de gestión de la estrategia de desarrollo local, y habrán de ser coherentes, y estar directamente relacionados, con el análisis territorial y la

¹ Podrá encontrar versiones en otros idiomas de la UE en la sección «Documentos útiles» de la [página de la REDR sobre «Cooperación LEADER»](#).

lógica de intervención de la estrategia de desarrollo local, así como con los objetivos SMART² y los indicadores de seguimiento y evaluación propuestos. Estos deberán incluir criterios tanto técnicos como de calidad.

Garantizar la transparencia del procedimiento de solicitud y selección resulta de la mayor importancia para mantener la motivación y la confianza de los actores locales. Los procedimientos y criterios de solicitud y de adopción de decisiones deberán quedar claramente establecidos en la documentación relativa a la solicitud y en cualquier material publicitario asociado; además, y siempre que sea posible, el personal deberá intentar velar por que toda esta información sea claramente comprensible. Si bien los procedimientos en sí son importantes, también lo es la manera de aplicarlos en la práctica, para lo que es esencial que el GAL cumpla con sus promesas y lo comunique de una manera clara a los solicitantes.

Ejemplo de Escocia (Reino Unido): [Proceso de solicitud de proyectos en varias etapas y sistema de seguimiento continuo](#)

Ejemplo de Grecia: [Normas y metodologías claras para garantizar una integración multisectorial en las estrategias locales](#)

Animación y desarrollo estratégicos de proyectos: vincular la aplicación a la estrategia

Una vez haya aprobado el GAL su estrategia de desarrollo local y empiece a ponerla en práctica, el siguiente paso en el proceso de desarrollo es la preparación y selección de los proyectos a través de los cuales se aplicará la estrategia de desarrollo local.

¿Cómo garantiza el GAL que se inicien, desarrollen y seleccionen los proyectos «adecuados», es decir, aquellos que no solo sean coherentes con la consecución de los objetivos de la estrategia de desarrollo local, sino que mejor contribuyan a los mismos? ¿Cómo puede el GAL desarrollar proyectos de éxito? ¿Cuáles son las principales consideraciones a tener en cuenta? ¿Qué herramientas pueden utilizar?

Obviamente, es lógico que los GAL «dirijan» este proceso de desarrollo, a fin de promover el tipo adecuado de solicitudes y orientar dicho proceso hacia proyectos de éxito que contribuyan a las prioridades de la estrategia de desarrollo local.

Trabajar en función de la demanda

La primera cosa que el GAL tendrá que analizar es el contexto en el que se estén desarrollando los proyectos, ya que es posible que la demanda de proyectos no coincida necesariamente con los objetivos del GAL y de su estrategia de desarrollo local.

Y es que puede que haya, efectivamente, una elevada demanda de proyectos, pero que estos no coincidan con la estrategia de desarrollo local o con sus objetivos: por ejemplo, proyectos inapropiados o genéricos que carezcan de un enfoque estratégico o de una conexión con la estrategia

² Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time bound (específicos, mensurables, alcanzables, realistas y limitados en el tiempo): P. Drucker.

de desarrollo local. En este caso, el GAL tendrá que trabajar con los solicitantes, informando, animando y orientando, e incentivándolos para que presenten tipos más «adecuados» de propuestas y apoyando activamente su desarrollo.

También es posible que haya escasez de proyectos, bien sea por falta de impulso o motivación: por ejemplo, cuando existan dificultades económicas y poca financiación complementaria. En estos casos, el GAL puede impulsar la actividad apoyando el refuerzo de las capacidades y llevando a cabo actuaciones que reporten un «éxito inmediato», es decir, proyectos pequeños capaces de convertirse rápidamente en acciones, en resultados y en dinamismo a nivel local.

Las mejores ideas pueden ser las más difíciles de aplicar desde la perspectiva del GAL y de los promotores del proyecto. Los proyectos innovadores tienden a ser más difíciles, ambiciosos y complejos, y pueden ser también más incómodos para los actores locales, ya que requieren a menudo entrar en contacto con otras ideas o iniciativas, hacer nuevos contactos o adaptarse a nuevos contextos, todo lo cual incrementa la complejidad de la aplicación.

Comunicar la estrategia de desarrollo local y sus objetivos, así como los criterios de selección, constituye, por tanto, una actividad clave de animación de los GAL para generar proyectos adecuados y de calidad que contribuyan a la consecución de los objetivos.

Generar los proyectos «adecuados»

Existen dos enfoques principales que los GAL pueden emplear a la hora de generar proyectos: proactivo o reactivo (aunque en realidad muchos GAL adoptarán una vía intermedia).

Apoyar activamente el desarrollo de proyectos y a los actores del desarrollo constituye uno de los factores clave que diferencia a LEADER y otras iniciativas de desarrollo territorial de otros enfoques generales más convencionales. Se favorece, por tanto, la proactividad en el marco del enfoque general, particularmente por los efectos positivos que tiene sobre la calidad de los proyectos, al sensibilizar sobre la importancia de la estrategia de desarrollo local y los tipos de proyectos buscados, y al apoyar posteriormente su desarrollo y ejecución.

Por muy bien que se haga, el hecho de proporcionar información no es quizá suficiente por sí mismo para generar unos sólidos proyectos estratégicos. Esta parte del proceso LEADER necesita una gestión firme, estratégica y proactiva para que surjan proyectos de buena calidad. Aparte de una eficaz labor de información y comunicación, los GAL pueden utilizar un amplio abanico de herramientas para apoyar el desarrollo de proyectos estratégicos, como:

- Dirigirse a sectores o zonas concretos y emplear grupos de trabajo orientados a los mismos.
- Dirigirse a grupos particulares con necesidades o problemáticas específicas, y ayudarles a poner en marcha cambios.
- Reforzar las capacidades, identificar las necesidades de los actores locales y desarrollar y proporcionar una oferta formativa para satisfacer dichas necesidades y para apoyar el inicio y el desarrollo de proyectos.
- Puede ser necesario proveer competencias, directa o indirectamente, para que las personas participen en LEADER antes de que lleguen a desarrollar sus propias capacidades: por ejemplo, trabajando con la comunidad local, proporcionando asesoramiento y apoyo técnico a la población local, ayudándola a desarrollar sus iniciativas paso a paso. Aunque ello deberá contribuir al desarrollo de las capacidades a largo plazo, es posible que se necesite algún tipo de apoyo continuo para ámbitos en los cuales la comunidad local carezca de competencias.

- Desarrollo directo de proyectos: el propio GAL puede tomar la decisión de desarrollar proyectos estratégicos, por ejemplo, un proyecto emblemático o de demostración, que venga a rellenar una laguna, a resolver una necesidad específica o a asentar las bases sobre las que se puedan desarrollar otras actividades de proyectos.

Este apoyo anterior a la fase de selección de proyectos resulta absolutamente crucial a la hora de garantizar que en el proceso de selección se presenten los proyectos más adecuados: después de todo, el principal objetivo del desarrollo local es apoyar proyectos eficaces que ayuden a aplicar la estrategia de desarrollo local.

Ejemplo de «[Mireille Groot Koerkamp: un GAL holandés describe cómo el desarrollo de las capacidades y la formación se pueden aplicar a todos los actores de la estrategia de desarrollo local](#)»

El proceso de solicitud

Existen dos modalidades o estrategias principales para elaborar y seleccionar las solicitudes de proyectos:

- Una convocatoria para la presentación de propuestas seguida por actividades de desarrollo y apoyo de proyectos que lleven al proceso de selección en sí mismo.
- La implementación y ejecución directa por parte del GAL (o por un tercero en su nombre).

Aquí vamos a tratar la primera modalidad, es decir, una convocatoria de proyectos convencional. A la hora de prepararse para realizar este tipo de convocatorias, los GAL tienen que analizar cuáles son los métodos que encajan mejor con su estrategia de desarrollo local entre los tres siguientes:

- Una convocatoria única al principio del período.
- Un proceso continuo, en el que los proyectos se pueden presentar en cualquier momento.
- Convocatorias a intervalos regulares a lo largo del período.

En los primeros dos casos, los proyectos se suelen elegir en función de los criterios de selección definidos en la estrategia de desarrollo local, mientras que en el tercer caso los criterios se pueden modificar entre una y otra convocatoria a fin de adaptarse a las necesidades cambiantes o a consideraciones de índole presupuestaria.

Etapas

Por lo general, es deseable optar por un proceso de solicitud en dos etapas. Recurrir a una manifestación de interés o a una petición preliminar de información básica puede ayudar a cribar propuestas no admisibles o no adecuadas, antes de gastar en ellas un tiempo y unos recursos valiosos.

Los proyectos que se rechacen en esta etapa pueden, o bien adaptarse para que encajen mejor con las prioridades de la estrategia de desarrollo local, o bien redireccionarse hacia otras fuentes más apropiadas de financiación. En cuanto a las solicitudes aceptadas, los formularios de manifestación de interés proporcionan una información que será de gran ayuda para los GAL y su personal, y que les permitirá ponerse en contacto con los promotores de los proyectos en su momento; dichos

formularios podrán también proporcionar orientación y apoyo posteriormente, cuando llegue el momento de elaborar plenamente la solicitud.

Convocatorias específicas

Los GAL pueden introducir en todos los casos algunos elementos para orientar específicamente las convocatorias; así, este tipo de convocatorias puede hacer referencia a:

- Una prioridad o un objetivo específicos de la estrategia de desarrollo local.
- Diferentes grupos de beneficiarios.
- Prioridades temáticas, por ejemplo, medio ambiente, turismo, diversificación, etc.
- Proyectos colectivos.
- Diferentes niveles de apoyo.
- Diferentes tamaños de proyectos.

En estos dos últimos casos es importante tener en cuenta el principio de proporcionalidad a la hora de tomar las decisiones relacionadas con los proyectos.

Tipos de criterios

Los GAL deberán recurrir a dos tipos principales de criterios para adoptar decisiones respecto a los proyectos:

- Criterios de elegibilidad para evaluar la admisibilidad de las solicitudes.
- Criterios de selección para la evaluación cualitativa y la puntuación o calificación de las solicitudes.

En los casos en los que el CLLD esté siendo implementado en el marco de otros Fondos EIE, se necesita una estrecha coordinación entre los fondos y la estrategia de desarrollo local, lo que implica una sólida armonización entre los criterios de admisibilidad.

Criterios de admisibilidad

Los criterios generales de admisibilidad a nivel del PDR son los criterios esenciales que todos los proyectos deberán cumplir para poder ser admitidos en una ulterior evaluación cualitativa. Estos criterios hacen referencia por norma general a las actividades, los beneficiarios y el gasto admisible. Los criterios se suelen valorar normalmente por medio de una evaluación técnica, sin aplicar ningún valor umbral, y siendo la decisión irrevocable. Parte de esta evaluación puede ser llevada a cabo o bien por la autoridad de gestión o por el GAL, dependiendo del sistema de aplicación empleado; en todos los casos, la responsabilidad última de garantizar la admisibilidad reside en la autoridad de gestión.

Los criterios de admisibilidad específicos de la estrategia de desarrollo local tienden a estar más asociados con los objetivos de la estrategia en lo que se refiere al territorio, los beneficiarios o los tipos de actividades apoyadas. Dichos criterios suelen ser aplicados por el GAL para garantizar que la actividad del proyecto sea coherente con la estrategia de desarrollo local.

Es importante que los criterios de admisibilidad se apliquen a los proyectos lo antes posible en la fase de solicitud. Dichos criterios deberán comunicarse claramente a través de los materiales publicitarios y los relativos a la propia solicitud, para que las normas sean conocidas por todos. Los proyectos deberán ser luego filtrados en función de dichos criterios, idealmente en una manifestación de interés o en una primera fase de la solicitud. Con ello se evitarán esfuerzos inútiles en el desarrollo del proyecto, y se permitirá además modificar las propuestas de proyectos en caso necesario.

La orientación y el apoyo constantes al desarrollo de proyectos deberá tener por objetivo garantizar que las solicitudes en su conjunto respeten los parámetros de admisibilidad acordados, o que los elementos o problemas que surjan posteriormente en el proceso de desarrollo, por ejemplo, los permisos necesarios, se aborden o resuelvan antes de presentar el proyecto para que se adopte una decisión formal sobre el mismo.

Criterios de selección de proyectos

Existe una clara división de tareas entre el GAL y la AG. La evaluación cualitativa de los proyectos es responsabilidad de los GAL: en principio, los GAL aplican únicamente los criterios de selección de su estrategia de desarrollo local. La AG no puede, por su parte, imponer criterios de selección adicionales del PDR una vez haya sido aprobada la estrategia de desarrollo local, ya que con ello se correría el riesgo de que dichos criterios influyeran en la decisión final del GAL.

En el marco del Reglamento de disposiciones comunes (RDC) 2014-2020, los GAL tienen la obligación de elaborar, definir y establecer los criterios de selección de proyectos relativos a su estrategia de desarrollo local. Las buenas prácticas indican igualmente que los GAL deberían incluir los criterios de selección en el plan de acción de su estrategia de desarrollo local. Los criterios de selección deberán adaptarse a las especificidades de la zona, y diseñarse con el fin de que puedan evaluar la pertinencia y la contribución de las propuestas de proyectos a la estrategia, a sus grupos destinatarios y a sus objetivos. Los criterios se podrán afinar posteriormente en las convocatorias de propuestas de proyectos, para incluir aspectos que sean específicos a un tipo de actividad, territorio o grupo destinatario.

Estos criterios deberán poder orientar el proceso de toma de decisiones del GAL, algo que implica juicios o decisiones tanto cualitativos como cuantitativos sobre la pertinencia o idoneidad del proyecto. He aquí algunos de los criterios que se podrían utilizar:

- La medida en la que el proyecto contribuya a la consecución de la estrategia y complementa actividades llevadas a cabo en el marco de otras iniciativas relevantes.
- La medida en la que el proyecto responda a las necesidades identificadas y se base en los datos que se posean sobre una futura demanda potencial.
- El grado de adecuación y de coherencia con las necesidades locales.

A fin de que los GAL puedan adoptar decisiones objetivas utilizando estos criterios, resulta esencial que los mismos sean mensurables y sistemáticamente reproducibles.

Ejemplo de Irlanda: «[Hacer que los objetivos de la estrategia de desarrollo local sean fácilmente mensurables](#)»

Aparte de los juicios o decisiones sobre la idoneidad del proyecto con respecto a su potencial contribución a los objetivos de la estrategia de desarrollo local, resulta necesario también analizar si el proyecto es realmente ejecutable. Para ello se requiere un conjunto adicional de comprobaciones

técnicas esenciales que todos los GAL deberían llevar a cabo, y para las que habría de establecerse una serie de criterios, como, por ejemplo:

- Si el solicitante cuenta con las capacidades prácticas y financieras para ejecutar el proyecto.
- Si la necesidad de la subvención está claramente demostrada.
- Si los objetivos, indicadores y etapas establecidos son realistas.

Diseñar los criterios de selección de proyectos

El objetivo de diseñar criterios de selección específicos a una estrategia de desarrollo local es optimizar el proceso de toma de decisiones que ayuda a los GAL a seleccionar y a conceder una financiación adecuada a aquellos proyectos que puedan contribuir con la mayor eficacia a la consecución de sus prioridades estratégicas de una manera imparcial, coherente y transparente. De ello se deduce, por tanto, que el proceso y los criterios deberán desarrollarse de una manera conjunta y coordinada con la estrategia de desarrollo local y su plan de ejecución asociado, y que el GAL deberá acordar los criterios antes de su presentación y aplicación.

El uso eficaz de una manifestación de interés o de un proceso de preselección racionaliza de una manera significativa el proceso de toma de decisiones. Resulta igualmente esencial establecer unos criterios claros en esta fase; dichos criterios consistirán normalmente en un subconjunto simplificado de los criterios de selección, que se utilizarán como una base para filtrar las propuestas, proporcionar comentarios a los solicitantes y orientar el desarrollo y el apoyo de los proyectos.

Estos son los criterios mínimos de selección que por lo general deberían incluirse específicamente para una estrategia de desarrollo local:

- La medida en la que el proyecto contribuya a la consecución de los objetivos de la estrategia.
- La medida en la que el proyecto complemente actividades llevadas a cabo por otras iniciativas relevantes.
- La medida en la que el proyecto responda a las necesidades identificadas y sea coherente con las mismas.
- La medida en la que el proyecto esté apoyado por la evidencia de una demanda real o potencial (incluida una evaluación en la que se valore cualquier posible sustitución o desplazamiento de las actividades existentes).
- El grado en que la intervención propuesta por el proyecto y su método de aplicación sean pertinentes para el territorio.
- Las ventajas adicionales de los resultados del proyecto, esto es, la medida en que la consecución de dichos resultados dependa del apoyo de LEADER.
- La inclusión de etapas y objetivos realistas y mensurables, acompañados de los indicadores de rendimiento correspondientes.
- Rentabilidad, esto es, el equilibrio entre los costes propuestos y el apoyo financiero de LEADER por un lado, y los resultados buscados por otro (por ejemplo, en comparación con otras iniciativas o con los propios criterios de referencia del proyecto).
- El realismo del enfoque propuesto en lo que se refiere a su aplicabilidad práctica y financiera, así como a su viabilidad y a la capacidad de los solicitantes para ponerlo en práctica.
- La sostenibilidad o viabilidad de la propuesta: ¿cuál es la estrategia de terminación, continuación o salida?

Un enfoque eficaz para diseñar el proceso y los criterios de selección es delegar esta actividad en un subgrupo del GAL.

Proporcionalidad

A la hora de elaborar los criterios de selección de la estrategia de desarrollo local, es importante que el GAL tenga debidamente en cuenta los diferentes tipos y escalas de proyectos y solicitantes de proyectos, así como los niveles de apoyo financiero solicitados. Este aspecto resulta de considerable importancia para las actuaciones o beneficiarios a pequeña escala, donde, si se establecen unos requisitos muy elevados, estos podrían superar a los beneficios potenciales y tener, por tanto, un efecto disuasorio. Todo ello deberá equilibrarse, por supuesto, con el rigor requerido en la gestión y por la necesaria obligación de rendir cuentas.

Los criterios deberán permitir que los GAL apliquen el principio de proporcionalidad en su toma de decisiones, ya que la manera en la que se diseñen y apliquen los criterios puede permitir a los GAL afinar la ejecución de su estrategia de desarrollo local en línea con las prioridades. Por ejemplo, en el caso de los proyectos más pequeños, los GAL podrían plantearse la posibilidad de establecer umbrales más bajos o un conjunto de criterios modificados o diferenciados. La ponderación dada a diferentes criterios de selección también puede variar según el tamaño o la naturaleza de las solicitudes, por ejemplo, en lo que respecta a la cantidad de pruebas o evidencias requeridas para las solicitudes de menor entidad. La proporcionalidad puede abordarse también por la manera en que se apliquen los criterios, por ejemplo, en el grado de precisión o flexibilidad que se otorgue a los criterios y a su aplicación.

Mensurabilidad

A la hora de diseñar los criterios de selección, los GAL tienen que analizar cómo se aplicarán estos en la práctica, esto es, cómo se formularán los juicios u opiniones en el proceso de toma de decisiones. Uno de los enfoques más comunes consiste en puntuar los proyectos en función de una lista de comprobación o según unas matrices; ello implica, por tanto, que los GAL valoren en función de unos criterios. A fin de proporcionar una sólida base sobre la que justificar las decisiones, se han de diseñar de una forma muy cuidadosa los criterios que servirán para evaluar las solicitudes.

A la hora de diseñar los criterios, los GAL deberán, por tanto, analizar su:

- **Aplicabilidad:** es decir, su relevancia y aplicación práctica para valorar los proyectos.
- **Coherencia:** los criterios deberán permitir la evaluación de proyectos en función de las prioridades de la estrategia de desarrollo local y de los resultados buscados.
- **Reproducibilidad:** la capacidad de ser aplicados y evaluados de la misma manera en múltiples solicitudes.
- **Vinculación con los indicadores:** como una base o referencia en función de la cual cuantificar los logros potenciales de la estrategia de desarrollo local.
- **Toma de decisiones:** los aspectos concretos de su uso en la práctica.

Selección de proyectos

Muchos de los aspectos clave de la selección de proyectos, así como de los objetivos, principios, organismos e individuos que participan en la misma, han quedado establecidos en las secciones previas del presente documento. La sección actual abordará, pues, algunos puntos específicos adicionales sobre la selección de proyectos y reforzará algunos de los aspectos tratados anteriormente.

Comunicar los criterios

Proporcionar información, por muy buena y abundante que esta sea, no es quizá suficiente por sí mismo para generar unos sólidos proyectos estratégicos. Esta parte del proceso LEADER requiere de una gestión rigurosa, estratégica y proactiva para que realmente surjan proyectos de calidad.

La documentación deberá estar diseñada de tal manera que permita ayudar a los solicitantes a comprender los objetivos de la estrategia de desarrollo local, así como el proceso y los criterios que se van a aplicar. Durante las fases de animación y apoyo al desarrollo de proyectos, el personal deberá, siempre que sea posible, velar por que dichos procedimientos y criterios sean claramente comprensibles.

Garantizar la transparencia del procedimiento de solicitud resulta de una importancia crucial para mantener la motivación y la confianza de los actores locales. Las disposiciones de gestión de la estrategia de desarrollo local deberán, por tanto, establecer claramente tanto los criterios de selección como el proceso a través del cual se aplicarán dichos criterios. Todos estos criterios y procedimientos deberán estar claramente definidos en la documentación relativa a la solicitud y en cualquier publicidad relacionada.

Si bien los procedimientos son importantes en sí mismos, también lo es su aplicación en la práctica; para ello resulta esencial que el GAL cumpla con sus promesas y que lo comunique claramente a los solicitantes. Es importante mantener una comunicación fluida con los promotores de proyectos para que estos puedan mejorar o modificar sus propuestas, o comprender por qué otro programa o enfoque podría ser más apropiado que LEADER. Convendría plantearse, en este sentido, la posibilidad de aplicar un proceso de solicitud en dos fases.

En la fase de selección: ¿cuándo y cómo deberían utilizarse los criterios de selección, y quién debería hacerlo?

Los criterios de selección son aplicables en todas las fases del proceso: constituyen, efectivamente, un elemento fundamental de los procesos de animación, preselección, desarrollo y selección de proyectos, y forman parte igualmente del proceso de diseño de la estrategia de desarrollo local. Son también un vínculo vital entre las actuaciones de los proyectos y la estrategia de desarrollo local, entre las necesidades que esta aborda y los resultados buscados. Los criterios de selección proporcionan al GAL una herramienta clave de gestión para orientar la ejecución y la consecución de su estrategia. Por tanto, los criterios no deberían ser únicamente utilizados por los GAL a la hora de adoptar sus decisiones, sino también por los solicitantes y por el personal del GAL a lo largo de todo el proceso.

Es en función de estos criterios como se decide, en última instancia, qué proyectos financiar y, en muchos casos, la cuantía de la financiación. Los GAL utilizan una variedad de procesos diferentes para adoptar decisiones, por lo que los criterios habrán de aplicarse también de manera diferente: algunos GAL asignarán formalmente unos votos o una puntuación, y/o los recogerán en una matriz o plantilla; otros GAL se pondrán a debatir proyectos en función de los criterios hasta alcanzar una opinión consensuada; en algunos casos, el análisis en función de los criterios puede llevar a que se impongan unas recomendaciones o condiciones a la proyectos antes de concederles apoyo.

Sea cual sea el proceso de toma de decisiones empleado, deberá quedar registrado para proporcionar una prueba o documentación verificable que justifique la decisión; en ella se deberá mostrar que los criterios de selección de proyectos se han utilizado de una manera rigurosa, reproducible y coherente, y que se han seguido los procedimientos especificados, por ejemplo, en lo que respecta a los conflictos de interés o al quórum del GAL para la adopción de decisiones.

Integrando la elaboración de los criterios de selección en el proceso de ejecución de la estrategia de desarrollo local en su conjunto, y vinculando dichos criterios a los objetivos e indicadores, se refuerza la capacidad del GAL para supervisar el progreso de cada uno de los proyectos y su contribución a la estrategia de desarrollo local. Ello sirve de base, a su vez, para una revisión constante de los progresos de la estrategia de desarrollo local y, en caso necesario, puede servir también de justificación para modificar los criterios a fin de responder de una manera transparente a la evolución de las necesidades o de la ejecución de la estrategia.

Calificar las solicitudes

El proceso de evaluación de proyectos de los GAL deberá comprender algún tipo de sistema estructurado de calificación que aborde los aspectos tanto cualitativos como cuantitativos, sistema que se puede utilizar para juzgar las solicitudes en función de unos umbrales o como medio de calificar y comparar. Un modelo ampliamente utilizado es asignar una puntuación a cada criterio de selección de proyectos, esto es, calificar la medida en la que el proyecto implementa o consigue cada criterio. La puntuación puede ser un ejercicio llevado a cabo por el personal y posteriormente debatido y confirmado por el consejo o por el subcomité de evaluación de proyectos, o bien puede ser (y de hecho a menudo lo es) realizado directamente por los miembros del personal. Este tipo de enfoque puede ser más necesario en las fases posteriores del período de programación, cuando los recursos se hacen más escasos y los umbrales de aprobación aumentan necesariamente.

Convocatorias temáticas de solicitudes

Muchos GAL cuentan con un proceso continuamente abierto de convocatoria de solicitudes de proyectos, así como un ritmo continuo (quizá mensual) de evaluación de proyectos y toma de decisiones. Se trata de un modelo que dificulta la comparación de la calidad de las solicitudes entre las diferentes reuniones de evaluación, un problema que se puede aliviar organizando convocatorias temáticas de solicitudes, especialmente sobre aquellos temas en los que los recursos sean escasos y solo se puedan ejecutar unos pocos proyectos durante todo el período de programación o en una fase posterior del período de ejecución, por ejemplo, tras una revisión de la estrategia de desarrollo local.

Evaluar la viabilidad y el riesgo

Si bien muchas solicitudes de proyectos parecen excelentes sobre el papel, los autores de las solicitudes o las organizaciones solicitantes a veces son simplemente incapaces de ejecutarlas. Corresponde al personal del GAL explorar y comprender el perfil de los candidatos, llevar a cabo un sencillo análisis de viabilidad o de riesgos, e informar de ello al consejo del GAL para orientarles en la toma de decisiones. He aquí una serie de aspectos que merece la pena comprobar y cuya presentación puede hacerse obligatoria en forma de documentos adjuntos a la solicitud del proyecto:

- Las versiones más actualizadas de la cuenta de pérdidas y ganancias, del balance contable y del informe financiero anual del solicitante.
- Prueba de liquidez y de la capacidad para gestionar el flujo de caja del proyecto.
- Documentación sobre el personal (incluidas habilidades específicas) y sobre otros recursos que ayudarán a ejecutar el proyecto.
- Referencias y compromisos por parte de los socios del proyecto.
- Situación a efectos del IVA.
- Documento de inscripción, estatutos y nombre de las personas autorizadas a firmar en nombre de la organización solicitante.
- Actas de la reunión en la que la organización haya decidido solicitar financiación LEADER.
- Trayectoria del rendimiento de los anteriores proyectos de desarrollo que hayan sido subvencionados con fondos públicos (si procede).
- Licencia de construcción o de trabajo medioambiental por parte de las autoridades competentes, cuando sea necesario.
- Contrato de alquiler o prueba de compra de una propiedad para proyectos de construcción o medioambientales, cuando sea necesario.

Necesidad de flexibilidad

El apoyo a la innovación requiere adoptar decisiones que sean tolerantes con el riesgo. A veces las mejores ideas surgen de una manera completamente inesperada: nadie podría habérselas imaginado con anterioridad. Las estrategias LEADER y sus procesos asociados deberán ser, por tanto, lo suficientemente flexibles como para incluir incluso las ideas de proyectos más innovadoras —tras comprobar, por su puesto, que cumpla con los requisitos legales del programa de desarrollo rural nacional.

Ejemplo de Finlandia: [Formulario de evaluación de proyectos](#) utilizado por el GAL Joutsenten Reitti

Garantizar una ejecución fluida del proyecto

Resulta vital apoyar la transición entre la idea, la selección y la ejecución del proyecto, algo que han comprendido bien los GAL de éxito y que les lleva a procurar que los proyectos mejoren su adaptación o encaje con la estrategia de desarrollo local, así como su realismo y aplicabilidad. Todos los buenos proyectos necesitan tiempo para desarrollarse, algo que los GAL deben tener en cuenta en sus procesos de animación, solicitud y toma de decisiones, a fin de que los proyectos de alto valor se vean coronados por el éxito.

Ayudar a los proyectos

Una vez el consejo del GAL haya aprobado un proyecto LEADER, no se deberá dejarlo solo en la fase de ejecución. Y es que la misión principal de los GAL es precisamente ayudar a los proyectos y a sus ejecutores, y proporcionarles apoyo desde la primera idea de proyecto hasta la última solicitud de pago.

Dossier informativo sobre la gestión de proyectos

Muchos GAL envían un dossier informativo sobre las tareas que implica la gestión diaria del proyecto a los promotores del proyecto justo después de la aprobación del mismo. Dicho paquete puede presentarse bajo la forma de un archivo o clasificador que facilite también la tarea de documentar el proyecto, con pestañas cuyos títulos indiquen la información y los documentos que hay que recabar y mantener para posibles visitas de control o inspección de las autoridades.

¡Esté disponible!

Un personal del GAL responsable deberá asistir a las reuniones de proyectos lo más a menudo posible. La reunión más importante es la inicial, en la que se acuerdan, por ejemplo, los procedimientos financieros del proyecto. Si asiste a estas reuniones y explica las condiciones de financiación de LEADER, al personal del GAL le será más fácil impedir que el solicitante cometa errores en la gestión de proyecto. También es útil que, en los períodos que transcurren entre las diferentes reuniones, el personal del GAL se encuentre fácilmente disponible a través del teléfono o por correo electrónico, para responder a cualquier pregunta urgente que puedan plantearle los promotores del proyecto.

Medir y documentar los resultados de los proyectos

A continuación, citamos una serie de guías e informes sobre la supervisión y la evaluación de LEADER que podrían serle de utilidad.

- *Mostrar el valor añadido de LEADER/CLLD por medio de la evaluación*, informe completo del taller de buenas prácticas organizado por el servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural, [aquí](#).
- *Evaluación del DLP – Manual para los GAL y los GALP*. Coautores: FAME (Seguimiento y evaluación de la pesca y de la acuicultura, por sus siglas en inglés) y la Unidad de Apoyo FARNET, [aquí](#).
- *Directrices – Evaluación del LEADER/DLP*, producido por el servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural, [aquí](#).
- *La evaluación de LEADER/CLLD, de un vistazo*, escrito por el servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural, [aquí](#).
- *Estudio de caso danés – Base de datos de actividades de un GAL para el seguimiento y la evaluación de LEADER/CLLD*, [aquí](#).
- En el boletín *Rural Evaluation News* del servicio de asistencia europeo para la evaluación del desarrollo rural existen varios artículos interesantes:

- Número 4 «Evaluación de LEADER/CLLD», [aquí](#).
- Número 9 «Enfoque en red para medir el capital social en LEADER/CLLD», [aquí](#).
- Número 10 «Taller de buenas prácticas: Mostrar el valor añadido de LEADER/CLLD a través de la evaluación», [aquí](#).