

Javier Esparcia y Rafael Mesa

LEADER en España

Cambios recientes, situación actual y orientaciones para su mejora

Estudios y Documentos

32



El presente trabajo se ha realizado y forma parte de las actividades de la Red Rural Nacional (RRN). Está basado principalmente en la explotación de dos encuestas llevadas a cabo por la Unidad de Gestión de la Red Rural Nacional (RRN) durante la primera mitad de 2018. La primera se ha dirigido a todos los GAL activos durante el periodo 2014-2020; por su parte, la segunda, se ha dirigido a las Autoridades de Gestión (AA.GG) y organismos pagadores de las respectivas Comunidades Autónomas.

Adicionalmente, el equipo de trabajo diseñó tres grupos focales, con otros tantos grupos de actores en el desarrollo rural en general, y en la implementación de LEADER en particular. En primer lugar, los propios grupos de acción local, de entre los que se seleccionó una destacada representación; en segundo lugar, las autoridades de gestión, grupo focal al que fueron invitadas todas las CC.AA.; por último, en tercer lugar, las redes de grupos de acción local, tanto las dos a nivel nacional como las diferentes redes regionales.

Para el análisis de las diferentes cuestiones se han tenido en cuenta, igualmente, los conocimientos acumulados por el equipo de trabajo en el marco del proyecto de investigación “Redes personales y territorios rurales, dinámicas espacio-temporales, innovaciones y apoyo social” (CSO2015-68215-R), financiado parcialmente con fondos del FEDER.

La estructura del informe sigue, con pequeñas modificaciones, la derivada del diseño de las encuestas, a la que se añade el trabajo y resultados obtenidos con los grupos focales. Las referencias cuantitativas sobre las valoraciones tanto de los GAL como de las AA.GG. se refieren a las muestras recogidas en cada caso (209 GAL y 16 AA.GG.), y no a la totalidad de GAL o de AA.GG.

Las interpretaciones y valoraciones vertidas a lo largo del informe son responsabilidad exclusiva de los autores.

Los autores agradecen a la Red Rural Nacional la financiación para la realización del informe, así como el apoyo logístico de TRAGSATEC en la preparación y realización de los grupos focales. Agradecen igualmente al Ministerio de Economía, Industria y Competitividad la cofinanciación la puesta a punto y publicación de este informe. Igualmente, agradecen la dedicación de los diferentes actores por su participación en las encuestas y grupos focales que han tenido lugar.

Dr. Javier Esparcia y Rafael Mesa.
Equipo UDERVAL (Unidad de Desarrollo Rural y Evaluación de Políticas Públicas)
Instituto Universitario de Desarrollo Local
Universitat de València
Mayo 2019

LEADER en España

Cambios recientes, situación actual y orientaciones para su mejora

Javier Esparcia y Rafael Mesa

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Colección: Estudios y Documentos de Desarrollo Local, 32

Directora: Joan Romero



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

© Del texto: Javier Esparcia y Rafael Mesa, 2020

© De esta edición: Universitat de València, 2020

DOI: <http://dx.doi.org/10.7203/PUV-OA-323-4>

ISBN: 978-84-9133-322-7 (Papel)

ISBN: 978-84-9133-323-4 (PDF)

Edición digital

**LEADER EN ESPAÑA:
CAMBIOS RECIENTES, SITUACIÓN ACTUAL Y ORIENTACIONES PARA SU
MEJORA**

Equipo UDERVAL, Universidad de Valencia

Mayo 2019

CONTENIDOS

ÍNDICE DE FIGURAS	11
ÍNDICE DE TABLAS	15
1. INTRODUCCIÓN. CONTEXTO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	17
2. LEADER 2014-2020: PUESTA EN MARCHA, DIMENSIÓN ECONÓMICA Y PRESENCIA DE LA MUJER	27
2.1. LA PUESTA EN MARCHA DE LEADER 2014-2020	27
2.2. LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LOS GAL	32
2.3. LA -AÚN LIMITADA- PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS GAL Y EN LOS ÓRGANOS DE DECISIÓN.....	36
3. PRINCIPIOS DE LEADER, CAPACIDADES DE LOS GAL PARA SU APLICACIÓN Y SUS RESULTADOS	43
3.1. LA VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LEADER	43
3.2. LA VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LOS GAL PARA APLICAR LOS PRINCIPIOS LEADER	48
3.3. LA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DE LEADER	54
3.3.1. <i>Respuesta flexible e innovadora a las necesidades del territorio</i>	<i>55</i>
3.4. DE LA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA A LOS RESULTADOS DEL ENFOQUE LEADER.....	70
3.4.1. <i>Abordar de manera directa los problemas y oportunidades locales</i>	<i>71</i>
3.4.2. <i>Reforzar la participación de los actores rurales en el partenariado local y en sus mecanismos de gobernanza.....</i>	<i>71</i>
3.4.3. <i>Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales</i>	<i>72</i>
3.4.4. <i>Reforzar la asociación y cooperación público-privada</i>	<i>73</i>
3.4.5. <i>Mobilizar los recursos locales / endógenos (humanos, físicos, financieros).....</i>	<i>75</i>
3.4.6. <i>Mejorar el capital social y la cohesión social de la comunidad local.....</i>	<i>76</i>
3.4.7. <i>Mejora de los conocimientos, habilidades y capacidades.....</i>	<i>78</i>
3.4.8. <i>Implementar soluciones innovadoras a los problemas locales</i>	<i>79</i>
3.4.9. <i>Cooperación territorial</i>	<i>79</i>
3.4.10. <i>Implicación de los miembros del GAL</i>	<i>81</i>
4. CONDICIONANTES EN LA EJECUCIÓN PRÁCTICA DE LEADER Y PRINCIPALES CAMBIOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	87

4.1.	EL IMPACTO DIRECTO DE LA INCLUSIÓN EN LOS PDR: PRESUPUESTO DISPONIBLE Y OTRAS LIMITACIONES.....	87
4.1.1.	<i>El impacto de los procedimientos de gestión de proyectos y las auditorías.....</i>	92
4.1.2.	<i>¿Reducción de riesgos versus soluciones innovadoras?</i>	95
4.1.3.	<i>Influencia de las AA.GG. en la toma de decisiones a nivel local: la aprobación final de los proyectos</i>	96
4.1.4.	<i>Funcionamiento y animación y los equipos técnicos de los GAL</i>	98
4.1.5.	<i>La continuidad del GAL.....</i>	101
4.1.6.	<i>La posibilidad del multifundo</i>	102
4.2.	PRINCIPALES CAMBIOS ENTRE LOS PERIODOS DE PROGRAMACIÓN 2007-2013 Y 2014-2020	114
4.2.1.	<i>La fuerte reducción del presupuesto disponible</i>	116
4.2.2.	<i>Predominio de las pérdidas de población.....</i>	118
4.2.3.	<i>Leves signos de recuperación del empleo en un contexto de estancamiento</i>	118
4.2.4.	<i>Menor autonomía de los GAL en el diseño y ejecución de las EDL y creciente burocratización ..</i>	120
4.2.5.	<i>Reducción del margen de maniobra para desarrollar e implementar soluciones innovadoras ..</i>	127
4.2.6.	<i>composición del GAL: la presencia de socios no públicos.....</i>	129
4.2.7.	<i>La participación de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia</i>	132
4.2.8.	<i>La participación de los socios del GAL y del equipo técnico en tareas de animación</i>	134
4.2.9.	<i>Participación directa del GAL en otras acciones o estructuras de desarrollo regional y territorial.</i>	136
4.2.10.	<i>La visión de las AA.GG.</i>	139
5.	EL COMPLEJO ENTORNO DE TRABAJO DE LOS GAL: SUS PRIORIDADES, ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE, Y SUS TAREAS, ENTRE LO POSIBLE Y LO DESEABLE	147
5.1.	LAS PRIORIDADES DE LOS GAL: ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE.....	147
5.1.1.	<i>Un modelo -teórico- interpretativo de las prioridades de los GAL</i>	148
5.1.2.	<i>Los objetivos estratégicos</i>	151
5.1.3.	<i>La eficacia de la gestión de los GAL.....</i>	153
5.1.4.	<i>Prioridades de corto plazo: maximización del número de proyectos y del presupuesto gastado y reducción de riesgos</i>	154
5.1.5.	<i>Pese a los riesgos, apuesta por la innovación</i>	157
5.1.6.	<i>El liderazgo del GAL en la sociedad local.....</i>	158
5.1.7.	<i>La cohesión territorial: económica, social y cultural</i>	159
5.1.8.	<i>Desarrollo de capacidades y movilización de recursos locales.....</i>	160
5.1.9.	<i>Priorización débil de la contribución a los objetivos del PDR, desarrollo de redes locales de actores y cooperación territorial</i>	162
5.1.10.	<i>La influencia del marco de aplicación nacional o regional sobre las prioridades operativas .</i>	165
5.2.	DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA. TAREAS DE LOS GAL Y LA VISIÓN DE LAS AUTORIDADES DE GESTIÓN: “DE LO DESEABLE A LO POSIBLE”	169
5.2.1.	<i>Tareas burocráticas, de administración y gestión.....</i>	171
5.2.2.	<i>Tareas vinculadas a la implementación de la EDL.....</i>	172

5.2.3.	<i>El contraste de visiones entre AA.GG. y GAL: de lo deseable a lo posible</i>	182
5.2.4.	<i>Los temas prioritarios más vinculados con los objetivos de las EDL</i>	189
5.2.5.	<i>Tareas del GAL con relación a los proyectos LEADER</i>	193
5.2.6.	<i>La comunicación con la población local: principales medios de difusión</i>	194
6.	HACIA UNA MAYOR EFICACIA DE LOS GAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER	199
6.1.	LAS PROPUESTAS DE MEJORA PARA LEADER	199
6.1.1.	<i>Reducción de la carga administrativa: simplificación de sistemas de control, solicitudes y avances hacia Sistema de Costes Simplificados</i>	200
6.1.2.	<i>Criterios de selección: ¿Quién y cuáles?</i>	203
6.1.3.	<i>Gestión de los proyectos: aprobación y pago a beneficiarios</i>	205
6.1.4.	<i>Otras herramientas de implementación: mayor flexibilidad (elegibilidad) para iniciativas propias de los GAL (proyectos piloto, "proyectos globales"...) </i>	207
6.1.5.	<i>Comunicación, coordinación y cooperación GAL - AA.GG. y organismos pagadores</i>	209
6.1.6.	<i>Seguimiento y evaluación</i>	210
6.1.7.	<i>Fomento de actividades de animación</i>	211
6.1.8.	<i>Del principio a los instrumentos: Trabajo en red, RRN, plataforma para el intercambio de información y cooperación a nivel de GAL</i>	212
6.1.9.	<i>¿Más allá de LEADER?: "intermediación" / participación de los GAL en otras políticas de desarrollo territorial</i>	215
6.1.10.	<i>Multifondo: adecuación de estructuras y apoyo para su uso práctico</i>	217
6.1.11.	<i>Servicio de apoyo administrativo centralizado</i>	219
6.2.	CAMBIOS EN LOS NIVELES DE INDEPENDENCIA DE LOS GAL Y DE RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN INTERNA DE CUENTAS INTERNA: ¿HACIA ESCENARIOS DE MAYOR INDEPENDENCIA Y MAYOR RESPONSABILIDAD?	235
6.3.	NECESIDADES DE LOS GAL PARA UNA MÁS ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER: APOYO NECESARIO DE LAS AUTORIDADES NACIONALES Y REGIONALES Y DE LA RED RURAL NACIONAL	247
6.3.1.	<i>Las auditorías: la gran preocupación inmediata de los GAL</i>	252
6.3.2.	<i>Conocer los cambios en el marco normativo: factor de certidumbre para los GAL</i>	254
6.3.3.	<i>El apoyo a la cooperación: asignatura pendiente</i>	255
6.3.4.	<i>Coordinación y cooperación entre los actores de LEADER: siempre necesaria</i>	259
6.3.5.	<i>La compleja tarea del encaje de LEADER en el PDR</i>	261
6.3.6.	<i>Animación y trabajo en red y desarrollo de capacidades: puntos fuertes de los GAL, pero apoyo siempre necesario</i>	265
6.3.7.	<i>La dimensión europea: de la inmediatez en el acceso a la información al apoyo a la participación en actividades de la ERRD</i>	268
6.4.	EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: DEMOSTRANDO EL VALOR AÑADIDO DE LEADER Y LA BUENA GESTIÓN FINANCIERA DEL GAL	278
6.4.1.	<i>De la necesidad de apoyo en la autoevaluación y evaluación al diseño y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación</i>	278
6.4.2.	<i>La aplicación informática para la gestión de LEADER y su utilidad</i>	281
6.5.	EL PAPEL DE LAS REDES NACIONALES DE GAL	289

6.5.1.	<i>El punto fuerte de las redes nacionales: organización de jornadas, encuentros y seminarios....</i>	291
6.5.2.	<i>Seguimiento de proyectos e identificación de buenas prácticas</i>	292
6.5.3.	<i>Actualización sobre las novedades en LEADER y el debate de cara al próximo periodo de programación</i>	293
6.5.4.	<i>Interlocución con las Administraciones Públicas y consecuente transmisión de la información recibida</i>	296
6.5.5.	<i>Asistencia técnica y asesoramiento.....</i>	296
7.	PROPUESTAS DE CARA A LA FUTURA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER.....	301
7.1.	LA APORTACIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES DE TRABAJO.....	301
7.1.1.	<i>Propuestas para la implementación de LEADER</i>	301
7.1.2.	<i>El debate en torno a las propuestas en los grupos focales.....</i>	303
7.1.3.	<i>Ponderación y priorización de las propuestas de actuación.....</i>	304
7.2.	DE LOS FOCUS GROUPS AL EVENTO LEADER: PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER 2021-2027 ..	312
7.2.1.	<i>¿Estamos ante un cuestionamiento o deterioro significativo de algunos principios LEADER? ...</i>	312
7.2.2.	<i>¿Estamos ante dos concepciones de LEADER, una más basada en los principios, y otra en una visión administrativa? ¿es posible aproximarlas?</i>	314
7.2.3.	<i>¿Hay desajustes, y cómo podrían reducirse, entre prioridades teóricas y tareas prácticas de los GAL? 317</i>	317
7.2.4.	<i>En el actual periodo de programación ¿cuáles son las prioridades operativas más necesarias y viables para ser abordadas por las AA.GG.?......</i>	319
7.2.5.	<i>En el próximo periodo de programación ¿cuáles son las prioridades estratégicas más necesarias y viables para ser abordadas por las AA.GG.?......</i>	321
8.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS	323
8.1.	RESUMEN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS: UNA VISIÓN SINTÉTICA EN 30 IDEAS CLAVE	324
8.2.	DE LOS FOCUS GROUPS AL EVENTO LEADER: 19 PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER 2021-2027	353
8.2.1.	<i>Propuestas para la implementación de LEADER 2021-2027</i>	353
8.2.2.	<i>El debate en torno a las propuestas en los grupos focales.....</i>	355
8.2.3.	<i>Ponderación y priorización de las propuestas de actuación.....</i>	358
9.	ANEXOS	367
9.1.	ANEXO I: VALORACIONES PERSONALES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LOS PRINCIPIOS LEADER, EL FUNCIONAMIENTO DE LOS GAL Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	367
9.1.1.	<i>Las temáticas.....</i>	367
9.1.2.	<i>Los Principios de LEADER. Valoraciones por parte de los GAL (según CC.AA.) y Autoridades de Gestión 372</i>	372
9.1.3.	<i>Funcionamiento del GAL. Valoraciones por parte de los GAL (según CC.AA.) y autoridades de gestión 386</i>	386
9.1.4.	<i>Mejoras en LEADER. Valoraciones por parte de los GAL (según CC.AA.) y autoridades de gestión 397</i>	397
9.2.	ANEXO II. LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN	412

9.2.1.	<i>La implementación de LEADER. Análisis y valoración</i>	<i>412</i>
9.2.2.	<i>Grupo de Discusión de Autoridades de Gestión</i>	<i>415</i>
9.2.3.	<i>Grupo de Discusión de Grupos de Acción Local</i>	<i>421</i>
9.2.4.	<i>Grupo de Discusión de Redes Nacionales y Regionales</i>	<i>428</i>
9.2.5.	<i>Propuestas de los Grupos de Discusión y de los participantes en el evento LEADER</i>	<i>434</i>
9.3.	ANEXO III: GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA.....	443

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: EVOLUCIÓN DE TRES DIFERENTES CONCEPCIONES DE LEADER EN EL TIEMPO.....	18
FIGURA 2: GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA	23
FIGURA 3: SELECCIÓN DE LOS GAL Y 1ª CONVOCATORIA DE PROYECTOS	29
FIGURA 4: ANTIGÜEDAD DE LOS GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA	29
FIGURA 5: PRESUPUESTO MEDIO DEL GAL (GASTO PÚBLICO TOTAL)	34
FIGURA 6: PORCENTAJE DEL PRESUPUESTO DEDICADO A COSTES DE FUNCIONAMIENTO Y ANIMACIÓN, POR GAL.....	34
FIGURA 7: PORCENTAJE DE MUJERES PRESENTES EN LA JUNTA DIRECTIVA DEL GAL.....	39
FIGURA 8: SECTOR AL QUE REPRESENTAN LAS MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS	40
FIGURA 9: PRESIDENCIA DE LOS GAL	40
FIGURA 10: IMPORTANCIA ALTA O MUY ALTA DE LOS PRINCIPIOS LEADER DE CARA A OBTENER BENEFICIOS REALES	44
FIGURA 11: VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LOS GAL PARA APLICAR LOS ELEMENTOS DEL ENFOQUE LEADER.....	50
FIGURA 12: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LEADER: VALORACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS (EL % REFLEJA NIVEL DE “ACUERDO” Y “MUY DE ACUERDO”).....	55
FIGURA 13: VALORACIÓN POR LOS GAL SOBRE LA CAPACIDAD PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS. RESULTADOS POR CC.AA.	60
FIGURA 14: VALORACIÓN DE LOS GAL SOBRE IMPACTO DE DIFERENTES FACTORES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER	88
FIGURA 15: VISIÓN COMPARADA ENTRE GAL Y AA.GG. DE SU VALORACIÓN “POSITIVA” Y “MUY POSITIVA” DEL IMPACTO DE DIFERENTES ASPECTOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER.....	89
FIGURA 16: VISIÓN COMPARADA ENTRE GAL Y AA.GG. DE SU VALORACIÓN “NEGATIVA” Y “MUY NEGATIVA” DEL IMPACTO DE DIFERENTES ASPECTOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER.....	90
FIGURA 17: VALORACIÓN DEL IMPACTO NEGATIVO DE LAS LIMITACIONES DE PERSONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER. PESO RELATIVO COMPARADO DENTRO DE LA CC.AA. Y EN EL CONJUNTO NACIONAL.....	100
FIGURA 18: VALORACIÓN POR PARTE DE LOS GAL DE LOS CAMBIOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.	115
FIGURA 19: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN EL PRESUPUESTO DISPONIBLE ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	116
FIGURA 20 : VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN EL PRESUPUESTO DISPONIBLE ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	117
FIGURA 21: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS DE POBLACIÓN EN SU TERRITORIO, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	119
FIGURA 22: SECTOR AL QUE REPRESENTAN LAS MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS	119
FIGURA 23: VALORACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL EMPLEO ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. DATOS SEGÚN GAL.	121
FIGURA 24: VALORACIÓN DE LOS CAMBIOS EN EL EMPLEO ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. DATOS SEGÚN GAL.	121
FIGURA 25: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA AUTONOMÍA EN SUS DECISIONES RELACIONADAS CON EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020	122
FIGURA 26: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA AUTONOMÍA EN SUS DECISIONES RELACIONADAS CON LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020	123
FIGURA 27: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA AUTONOMÍA EN SUS DECISIONES RELACIONADAS CON EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020	124
FIGURA 28: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA AUTONOMÍA EN SUS DECISIONES RELACIONADAS CON LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO LOCAL, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020	125
FIGURA 29: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA CARGA BUROCRÁTICA (CONDICIONES, REQUISITOS DE INFORMACIÓN, ETC.), ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	126
FIGURA 30: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA CARGA BUROCRÁTICA (CONDICIONES, REQUISITOS DE INFORMACIÓN, ETC.), ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	127
FIGURA 31: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN EL MARGEN DE MANIOBRA PARA DESARROLLAR SOLUCIONES INNOVADORAS (INICIATIVAS DE MAYOR RIESGO) ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. GLOBAL POR CC.AA. ...	128
FIGURA 32: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA EL MARGEN PARA DESARROLLAR SOLUCIONES INNOVADORAS (INICIATIVAS DE MAYOR RIESGO) ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.....	129
FIGURA 33: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PRESENCIA DE SOCIOS NO PÚBLICOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.	130
FIGURA 34: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PRESENCIA DE SOCIOS NO PÚBLICOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.	131

FIGURA 35: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS DEL GAL EN LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.	133
FIGURA 36: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS SOCIOS DEL GAL EN LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020.	134
FIGURA 37: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS GAL (O SU EQUIPO TÉCNICO) EN TAREAS DE ANIMACIÓN, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. RESULTADOS POR CC.AA.	136
FIGURA 38: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS GAL (O SU EQUIPO TÉCNICO) EN TAREAS DE ANIMACIÓN, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. RESULTADOS POR GAL.	137
FIGURA 39: VALORACIÓN DE LOS CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS GAL EN OTRAS ESTRUCTURAS DE DESARROLLO REGIONAL Y TERRITORIAL, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. RESULTADOS POR CC.AA.	138
FIGURA 40: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS CAMBIOS EN LA PARTICIPACIÓN DE LOS GAL EN OTRAS ESTRUCTURAS DE DESARROLLO REGIONAL Y TERRITORIAL, ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020. RESULTADOS POR GAL.	139
FIGURA 41: VALORACIÓN DE LOS CAMBIOS ENTRE EL PERIODO 2007-2013 Y 2014-2020 (“MÁS QUE ANTES” Y “SIGNIFICATIVAMENTE MÁS QUE ANTES”).....	140
FIGURA 42: MODELO TEÓRICO DE PRIORIDADES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS PARA EL GAL, E INTERRELACIONES ENTRE ELLAS.	149
FIGURA 43: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LAS PRIORIDADES OPERATIVAS, SEGÚN EL GRADO DE IMPORTANCIA.....	152
FIGURA 44: CONSEGUIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL	153
FIGURA 45: OPTIMIZAR LA EFICACIA DE LA GESTIÓN DEL GAL	154
FIGURA 46: MAXIMIZAR EL NÚMERO DE PROYECTOS APOYADOS POR LA EDL.....	156
FIGURA 47: REFORZAR EL PAPEL Y EL PERFIL DEL GAL A NIVEL LOCAL.....	158
FIGURA 48: FOMENTAR LA COHESIÓN SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICA DE LA ZONA	160
FIGURA 49: DESARROLLAR Y MOVILIZAR LAS CAPACIDADES Y RECURSOS LOCALES	161
FIGURA 50: GARANTIZAR QUE LA EDL CONTRIBUYA AL PDR	163
FIGURA 51: DESARROLLAR Y MANTENER REDES DE ACTORES LOCALES.....	164
FIGURA 52: LIBERTAD PERCIBIDA POR LOS GAL (DESDE EL MARCO NACIONAL O REGIONAL) A LA HORA DE ABORDAR LAS PRIORIDADES OPERATIVAS DE LEADER (DATOS AGREGADOS POR CC.AA.)	166
FIGURA 53: LIBERTAD PERCIBIDA POR LOS GAL Y POR LA AA.GG. (DESDE EL MARCO NACIONAL O REGIONAL) A LA HORA DE ABORDAR LAS PRIORIDADES OPERATIVAS DE LEADER.....	167
FIGURA 54: ACTIVIDADES A LAS QUE EL GAL SUELE DEDICAR MÁS TIEMPO	170
FIGURA 55: GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA DEL GAL Y DE LOS PROYECTOS LOCALES (SEGÚN SI ESTÁ ENTRE LAS ACTIVIDADES A LAS QUE MÁS TIEMPO SE LE DEDICA, ENTRE LAS SEGUNDAS, TERCERAS O MÁS ALLÁ DE LAS TRES PRIMERAS).....	172
FIGURA 56: APOYO AL DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTOS (SEGÚN SI ESTÁ ENTRE LAS ACTIVIDADES A LAS QUE MÁS TIEMPO SE LE DEDICA, ENTRE LAS SEGUNDAS, TERCERAS O MÁS ALLÁ DE LAS TRES PRIMERAS).....	173
FIGURA 57: APOYO A LA INNOVACIÓN A NIVEL LOCAL (SEGÚN SI ESTÁ ENTRE LAS ACTIVIDADES A LAS QUE MÁS TIEMPO SE LE DEDICA, ENTRE LAS SEGUNDAS, TERCERAS O MÁS ALLÁ DE LAS TRES PRIMERAS).....	176
FIGURA 58: DESARROLLO Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN (SEGÚN SI ESTÁ ENTRE LAS ACTIVIDADES A LAS QUE MÁS TIEMPO SE LE DEDICA, ENTRE LAS SEGUNDAS, TERCERAS O MÁS ALLÁ DE LAS TRES PRIMERAS).....	178
FIGURA 59: TRABAJO EN RED CON OTROS GAL, RRN Y REDR (SEGÚN SI ESTÁ ENTRE LAS ACTIVIDADES A LAS QUE MÁS TIEMPO SE LE DEDICA, ENTRE LAS SEGUNDAS, TERCERAS O MÁS ALLÁ DE LAS TRES PRIMERAS)	179
FIGURA 60: ACTIVIDADES QUE ESTÁN (SEGÚN VISIÓN DE LOS GAL) Y DEBERÍAN ESTAR (SEGÚN VISIÓN DE LAS AA.GG.) ENTRE LAS TRES PRIMERAS EN TIEMPO DE DEDICACIÓN (RESULTADOS COMO % DE GAL Y DE AA.GG.)	184
FIGURA 61: TEMAS PRIORITARIOS MÁS ESTRECHAMENTE RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE LAS EDL	190
FIGURA 62: TAREAS DE LOS GAL CON RELACIÓN A LOS PROYECTOS.....	194
FIGURA 63. MEJORAS QUE PROPONEN LOS GAL COMO PRIMERA PRIORIDAD PARA MEJORAR SU EFICACIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER	201
FIGURA 64: DECLARACIÓN DE VENHORST ³³	218
FIGURA 65: MEJORA DEL RENDIMIENTO QUE TENDRÍAN LOS GAL (REDUCCIÓN DE CARGAS ADMINISTRATIVAS) DERIVADA DE UN SERVICIO DE APOYO CENTRALIZADO	221
FIGURA 66: PERFIL DE LAS CC.AA. SEGÚN EL ESCENARIO EN EL QUE SE SITUAN LOS GAL EN LA RELACIÓN INDEPENDENCIA (DE AA.GG.) – NIVEL DE RESPONSABILIDAD (INTERNA)	240
FIGURA 67: MEJORA DE LA CAPACIDAD DE LOS GAL DE OBTENER RESULTADOS COMO CONSECUENCIA DE UN AUMENTO DE LA INDEPENDENCIA Y LA RESPONSABILIDAD	241
FIGURA 68: ESCENARIO EN EL QUE SE SITUAN LOS GAL EN LA RELACIÓN INDEPENDENCIA (DE AA.GG.) – NIVEL DE RESPONSABILIDAD (INTERNA).....	242

FIGURA 69: MEJORA DE LA CAPACIDAD DE LOS GAL DE OBTENER RESULTADOS COMO CONSECUENCIA DE UN AUMENTO DE LA INDEPENDENCIA Y LA RESPONSABILIDAD	242
FIGURA 70: VALORACIÓN DE LOS GAL DEL APOYO NECESARIO DE LAS AUTORIDADES NACIONALES Y REGIONALES DEL PDR A DIFERENTES NECESIDADES DE LOS GAL.....	249
FIGURA 71: VALORACIÓN DE LOS GAL DEL APOYO NECESARIO DE LA RED RURAL NACIONAL A DIFERENTES NECESIDADES DE LOS GAL	250
FIGURA 72: “DEFICIENCIAS CONSIDERABLES” Y NECESIDAD DE “MUCHO APOYO” (EN % DE GAL), SEGÚN DE QUIÉN HA DE PROVENIR ESE APOYO.	251
FIGURA 73: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LAS AUDITORÍAS (EN % DE GAL).....	253
FIGURA 74: NECESIDAD DE APOYO QUE TIENEN LOS GAL SOBRE UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LAS AUDITORÍAS.	253
FIGURA 75: NECESIDAD QUE TIENEN LOS GAL SOBRE LA DIVULGACIÓN Y EXPLICACIÓN DE LA NORMATIVA	255
FIGURA 76: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE APOYO DESDE LAS AA.GG. SOBRE LOS CAMBIOS RELEVANTES, ESPECIALMENTE EN LA NORMATIVA (EN % DE GAL).....	256
FIGURA 77: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA DE COOPERACIÓN (EN % DE GAL)	258
FIGURA 78: NECESIDAD DE LOS GAL SOBRE EL APOYO PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LA MEDIDA DE COOPERACIÓN	258
FIGURA 79: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA UNA MEJOR IMPLEMENTACIÓN DE LA COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS ACTORES DE LEADER (EN % DE GAL)	259
FIGURA 80: NECESIDAD DE LOS GAL SOBRE EL APOYO PARA LA COORDINACIÓN Y COOPERACIÓN ENTRE LOS AGENTES DE LEADER	260
FIGURA 81: NECESIDAD DE LOS GAL PARA EL APOYO EN LA MEJORA DE CONOCIMIENTO DE LAS MEDIDAS DEL PDR.	263
FIGURA 82: NECESIDAD DE LOS GAL PARA EL APOYO EN LA DIVULGACIÓN DE LOGROS.	263
FIGURA 83: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA UN MEJOR CONOCIMIENTO DE LAS MEDIDAS DEL PDR Y SU APLICACIÓN (EN % DE GAL).	264
FIGURA 84: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA DIVULGAR LOS LOGROS DEL PDR Y DE LEADER (EN % DE GAL).	264
FIGURA 85: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA CONOCER MEJOR E IMPLEMENTAR LOS VÍNCULOS DE LEADER CON OTRAS MEDIDAS DEL PDR (EN % DE GAL).	265
FIGURA 86: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES (EN % DE GAL).	267
FIGURA 87: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA TAREAS DE ANIMACIÓN Y TRABAJO EN RED (EN % DE GAL).	267
FIGURA 88: NECESIDAD DE LOS GAL SOBRE EL APOYO EN ANIMACIÓN Y TRABAJO EN RED.	268
FIGURA 89: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE “MUCHO MÁS APOYO” DE LAS AA.GG. Y DE LA RRN PARA ACCEDER EN EL MOMENTO NECESARIO A LA INFORMACIÓN DISPONIBLE A NIVEL EUROPEO (EN % DE GAL)	269
FIGURA 90: NECESIDAD DE LOS GAL SOBRE EL APOYO AL ACCESO DE INFORMACIÓN DISPONIBLE A NIVEL EUROPEO	270
FIGURA 91: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE APOYO DE LA RRN PARA COSTES DE PARTICIPACIÓN EN ACTIVIDADES DE LA ENRD (EVENTOS, TALLERES, ETC.) (EN % DE GAL).	271
FIGURA 92: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE APOYO DE LA RRN PARA TAREAS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN (EN % DE GAL)	282
FIGURA 93: NECESIDAD QUE LOS GAL TIENEN DE APOYO DE LA RRN PARA TAREAS DE AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN	283
FIGURA 94: SITUACIÓN RESPECTO AL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (EN % DE GAL).	283
FIGURA 95: SITUACIÓN RESPECTO AL DISEÑO Y PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	284
FIGURA 96: UTILIDAD DE DISPONER DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA ESPECÍFICAMENTE DESARROLLADA PARA LA GESTIÓN DE LEADER (EN % DE GAL).....	284
FIGURA 97: UTILIDAD DE DISPONER DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA ESPECÍFICAMENTE DESARROLLADA PARA LA GESTIÓN DE LEADER	285
FIGURA 98: SITUACIÓN RESPECTO A LA DISPONIBILIDAD Y UTILIZACIÓN DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA ESPECÍFICAMENTE DESARROLLADA PARA LA GESTIÓN DE LEADER (EN % DE GAL)	285
FIGURA 99: SITUACIÓN RESPECTO A LA DISPONIBILIDAD Y UTILIZACIÓN DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA ESPECÍFICAMENTE DESARROLLADA PARA LA GESTIÓN DE LEADER	286
FIGURA 100: VALORACIÓN DEL PAPEL DE LAS REDES NACIONALES DE GAL EN DIFERENTES ACTUACIONES (EN % DE GAL).....	290
FIGURA 101: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “ORGANIZACIÓN DE JORNADAS, ENCUENTROS Y SEMINARIOS” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES.....	291

FIGURA 102: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “ORGANIZACIÓN DE JORNADAS, ENCUENTROS Y SEMINARIOS” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES.....	292
FIGURA 103: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “SEGUIMIENTO DE PROYECTOS E IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES	293
FIGURA 104: VALORACIÓN DE LOS GAL SOBRE LAS ACTUACIONES DESARROLLADAS POR LAS REDES NACIONALES PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROYECTOS EJECUTADOS Y LA IDENTIFICACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS.....	294
FIGURA 105: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “ACTUALIZACIÓN SOBRE NOVEDADES DE LEADER Y DEBATE SOBRE EL PRÓXIMO PERIODO DE PROGRAMACIÓN” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES.....	295
FIGURA 106: VALORACIÓN DE LOS GAL SOBRE LAS ACTUACIONES DESARROLLADAS POR LAS REDES NACIONALES PARA LA ACTUALIZACIÓN NOVEDADES EN LEADER Y EL DEBATE DE CARA AL PRÓXIMO PERÍODO DE PROGRAMACIÓN.....	295
FIGURA 107: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “INTERLOCUCIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES.....	297
FIGURA 108: VALORACIÓN DE LOS GAL SOBRE LAS ACTUACIONES DESARROLLADAS POR LAS REDES NACIONALES PARA LA INTERLOCUCIÓN CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y TRANSMISIÓN DE LA INFORMACIÓN RECIBIDA	297
FIGURA 109: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “ASISTENCIA TÉCNICA Y ASESORAMIENTO” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES	299
FIGURA 110: VALORACIÓN DE LOS GAL DE LA ACTIVIDAD DE “ASISTENCIA TÉCNICA Y ASESORAMIENTO” POR PARTE DE LAS REDES NACIONALES	299
FIGURA 111: PRIORIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS COMO “ALTA” Y “MUY ALTA” POR PARTE DE LOS GRUPOS DE TRABAJO (GAL, AA.GG. Y REDES DE GRUPOS) (EN % DE RESPUESTAS)	309
FIGURA 112: PRIORIZACIÓN COMPARADA DE LAS PROPUESTAS COMO “ALTA” Y “MUY ALTA” POR PARTE DE LOS GRUPOS DE TRABAJO (GAL, AA.GG. Y REDES DE GRUPOS) Y DE LOS PARTICIPANTES EN EL EVENTO LEADER (EN % DE RESPUESTAS)	311
FIGURA 113: PRINCIPIOS LEADER MÁS CUESTIONADOS O QUE SUFREN UN MAYOR DETERIORO (EN % DE RESPUESTAS)	314
FIGURA 114: IMPACTO NEGATIVO O MUY NEGATIVO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER.....	315
FIGURA 115: VÍAS PARA APROXIMAR, EN SU CASO, DOS CONCEPCIONES DE LEADER.....	317
FIGURA 116: ACTIVIDADES QUE SON PRIORITARIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL DÍA A DÍA (VISIÓN DE LOS GAL) Y QUE DEBERÍAN SER PRIORITARIAS (VISIÓN DE LAS AA.GG.).....	318
FIGURA 117: VÍAS PARA ABORDAR LOS DESAJUSTES ENTRE LAS PRIORIDADES TEÓRICAS Y LA PRÁCTICA DIARIA DE LOS GAL	319
FIGURA 118: MEJORAS OPERATIVAS MÁS NECESARIAS Y VIABLES QUE DEBERÍAN ABORDAR LAS AA.GG. DURANTE EL ACTUAL PERIODO DE PROGRAMACIÓN	321
FIGURA 119: MEJORAS ESTRATÉGICAS MÁS NECESARIAS Y VIABLES QUE DEBERÍAN ABORDAR LAS AA.GG. DE CARA AL PRÓXIMO PERIODO DE PROGRAMACIÓN.....	322

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: ESTRUCTURA DEL TRABAJO, SEGÚN LOS DIFERENTES CAPÍTULOS.....	22
TABLA 2: PERIODO EN EL QUE HAN EMPEZADO A FUNCIONAR LOS GAL.....	24
TABLA 3: ANTIGÜEDAD DEL EQUIPO RESPONSABLE EN LAS AA.GG. EN TRABAJOS LEADER	25
TABLA 4: FECHA DE LA SELECCIÓN FORMAL DE LOS GAL Y DE LA PRIMERA CONVOCATORIA DE PROYECTOS (SEGÚN LAS AA.GG.)	30
TABLA 5: FECHA DE LA SELECCIÓN FORMAL DE LOS GAL (A PARTIR DE LA MUESTRA DE GAL Y SEGÚN LOS PROPIOS GAL)	31
TABLA 6: FECHA DE LA PUESTA EN MARCHA DE LA PRIMERA CONVOCATORIA DE PROYECTOS (A PARTIR DE LA MUESTRA DE GAL Y SEGÚN LOS PROPIOS GAL).....	31
TABLA 7: PRESUPUESTO MEDIO DE LOS GAL (GASTO PÚBLICO TOTAL), POR CC.AA.	33
TABLA 8: % DEL PRESUPUESTO DEDICADO A COSTES DE FUNCIONAMIENTO Y ANIMACIÓN, POR CC.AA.	33
TABLA 9: % DEL PRESUPUESTO DEDICADO A COSTES DE FUNCIONAMIENTO Y ANIMACIÓN, SEGÚN LOS GAL.....	35
TABLA 10: % DEL PRESUPUESTO DEDICADO A COSTES DE FUNCIONAMIENTO Y ANIMACIÓN, SEGÚN LAS AA.GG.....	35
TABLA 11: PRESENCIA DE MUJERES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS DE LOS GAL (EN % DE GAL).....	38
TABLA 12: SECTOR QUE REPRESENTAN LAS MUJERES PRESENTES EN LAS JUNTAS DIRECTIVAS (EN % DE GAL).....	41
TABLA 13: PRESIDENCIA DE LOS GAL, POR CC.AA.	41
TABLA 14: IMPORTANCIA DE DIFERENTES PRINCIPIOS LEADER, SEGÚN LOS GAL DE CADA CC.AA. (A LA HORA DE CONSEGUIR BENEFICIOS REALES SOBRE EL TERRENO)	46
TABLA 15: IMPORTANCIA DE DIFERENTES PRINCIPIOS LEADER, SEGÚN LAS AA.GG. DE CADA CC.AA. (A LA HORA DE CONSEGUIR BENEFICIOS REALES SOBRE EL TERRENO)	47
TABLA 16: CAPACIDAD DE LOS GAL PARA APLICAR LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL ENFOQUE LEADER	52
TABLA 17: CAPACIDAD DE LOS GAL PARA APLICAR LOS PRINCIPALES ELEMENTOS DEL ENFOQUE LEADER SEGÚN LAS AA.GG.	53
TABLA 18: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LEADER: VALORACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS DE LEADER. TOTAL GAL POR CC.AA.	65
TABLA 19: APLICACIÓN PRÁCTICA DE LEADER: VALORACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS DE LEADER. TOTAL AA.GG. POR CC.AA.	66
TABLA 20: VALORACIÓN POR LOS GAL SOBRE LA CAPACIDAD PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS	67
TABLA 21. VALORACIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE LIMITACIÓN DE LA NORMATIVA Y PROCEDIMIENTOS DEL PODER DE DECISIÓN DE LOS GAL SOBRE LA SELECCIÓN DE PROYECTOS	67
TABLA 22: VALORACIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE LOS EFECTOS DE DISMINUCIÓN DE LIBERTAD Y RESPONSABILIDADES DE LOS GAL A PARTIR DEL INFORME DEL TRIBUNAL DE CUENTAS DE LA UNIÓN EUROPEA SOBRE LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE LEADER AL DESARROLLO RURAL	68
TABLA 23: VALORACIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE LOS GAL PARA LA APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS Y TRANSPARENTES EN LA SELECCIÓN DE PROYECTOS, DEBIDAMENTE DOCUMENTADOS Y APLICANDO CRITERIOS DE EFICIENCIA	68
TABLA 24: VALORACIÓN DE LA DISPOSICIÓN QUE TIENE EL GAL PARA EMPLEAR PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS Y DEBIDAMENTE DOCUMENTADOS QUE GARANTICEN EL FUNCIONAMIENTO DEL PRINCIPIO DE ASOCIACIÓN.....	69
TABLA 25: VALORACIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE LA DISPONIBILIDAD DE LOS GAL A APLICAR PROCEDIMIENTOS OBJETIVOS Y DEBIDAMENTE DOCUMENTADOS QUE GARANTICEN EL EFECTIVO FUNCIONAMIENTO DEL PRINCIPIO DE ASOCIACIÓN	69
TABLA 26: VALORACIÓN DE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ENFOQUE LEADER (1/2) (*).....	83
TABLA 27: VALORACIÓN DE LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS EN LA APLICACIÓN PRÁCTICA DEL ENFOQUE LEADER POR PARTE DE LAS AA.GG.	85
TABLA 28: MEDIDAS DE COORDINACIÓN EN LAS OPCIONES DE MULTIFINANCIACIÓN Y MONOFINANCIACIÓN.	106
TABLA 29: IMPLICACIONES DE LA MULTIFINANCIACIÓN Y DE LA MONOFINANCIACIÓN EN LA COORDINACIÓN DE FONDOS A NIVEL LOCAL.	107
TABLA 30: IMPACTO DE DIFERENTES ASPECTOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER (1/3).....	108
TABLA 31: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE DIFERENTES ASPECTOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER. VALORACIÓN DE LAS AA.GG. (1/3).....	111
TABLA 32: CAMBIOS EN DIFERENTES ASPECTOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS GAL (1/3).....	141
TABLA 33: CAMBIOS EN DIFERENTES ASPECTOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020, DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS AA.GG. (1/2) (*)	144
TABLA 34: GRADO DE LIBERTAD PERCIBIDA POR LOS GAL PARA ABORDAR SUS PRIORIDADES.....	168
TABLA 35: GRADO DE LIBERTAD QUE LAS AA.GG. PERCIBEN QUE TIENEN LOS GAL PARA ABORDAR SUS PRIORIDADES	168
TABLA 36: UTILIZACIÓN DE COSTES SIMPLIFICADOS.....	181
TABLA 37: VALORACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE LOS GAL EMPLEAN MÁS TIEMPO (1/2)	185
TABLA 38. VALORACIÓN SOBRE LAS ACTIVIDADES EN LAS QUE LOS GAL EMPLEAN MÁS TIEMPO, DESDE LA PERSPECTIVA DE LAS AA.GG. (1/2).....	187

TABLA 39: TEMAS PRIORITARIOS MÁS ESTRECHAMENTE RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE LA EDL (*)	192
TABLA 40: TAREAS DE LOS GAL EN RELACIÓN A LA SELECCIÓN DE PROYECTOS	197
TABLA 41: MEDIOS DE COMUNICACIÓN MÁS HABITUALES DEL GAL CON LA POBLACIÓN LOCAL.....	198
TABLA 42: VALORACIÓN POR LOS GAL DE LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES PARA AYUDAR A LOS GAL A SER MÁS EFICACES (1/6)	222
TABLA 43: VALORACIÓN POR LAS AA.GG DE LOS ASUNTOS MÁS IMPORTANTES PARA AYUDAR A LOS GAL A SER MÁS EFICACES (1/6)	228
TABLA 44: PERCEPCIÓN DE LOS GAL SOBRE GRADO DE MEJORA EN SU RENDIMIENTO SI SE REDUJESEN LAS CARGAS ADMINISTRATIVAS POR MEDIO DE APOYO CENTRALIZADO.....	234
TABLA 45: PERCEPCIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE GRADO DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO DE LOS GAL SI SE REDUJESEN LAS CARGAS ADMINISTRATIVAS POR MEDIO DE APOYO CENTRALIZADO	235
TABLA 46: ESCENARIOS DERIVADOS DE LA COMBINACIÓN DE INDEPENDENCIA RESPECTO DE AA.GG. Y RESPONSABILIDAD INTERNA Y RENDICIÓN DE CUENTAS DEL GAL. VALORACIÓN DE LOS GAL (% DE GAL)	236
TABLA 47: ESCENARIOS DERIVADOS DE LA COMBINACIÓN DE INDEPENDENCIA RESPECTO DE AA.GG. Y RESPONSABILIDAD INTERNA Y RENDICIÓN DE CUENTAS DEL GAL. VALORACIÓN DE LAS AA.GG.	238
TABLA 48: NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL GRADO DE INDEPENDENCIA EN LAS OPERACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS GAL, EN LA SELECCIÓN, APROBACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.	243
TABLA 49: VALORACIÓN DE LOS GAL SOBRE SI UN AUMENTO DE INDEPENDENCIA, PODER Y RESPONSABILIDAD MEJORARÍA LA CAPACIDAD PARA OBTENER RESULTADOS.	244
TABLA 50: SATISFACCIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE EL GRADO DE INDEPENDENCIA EN LAS OPERACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS GAL, EN LA SELECCIÓN, APROBACIÓN Y GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.....	245
TABLA 51: PERCEPCIÓN DE LAS AA.GG. SOBRE SI UN AUMENTO DE INDEPENDENCIA, PODER Y RESPONSABILIDAD DE LOS GAL MEJORARÍA LA CAPACIDAD DE ESTOS PARA OBTENER RESULTADOS	246
TABLA 52: VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE APOYO DE LAS AUTORIDADES NACIONALES Y REGIONALES EN EL PDR, SEGÚN LOS GAL (1/2).....	272
TABLA 53: VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE APOYO DE LAS AUTORIDADES NACIONALES Y REGIONALES EN EL PDR, SEGÚN LAS AA.GG (1/2).....	274
TABLA 54: VALORACIÓN DE LA NECESIDAD DE APOYO DE LA RED RURAL NACIONAL PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LOS GAL Y MEJORAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER (1/2)	276
TABLA 55: VALORACIÓN DE LA UTILIDAD DE DISPONER DE UNA APLICACIÓN INFORMÁTICA ESPECÍFICA PARA LA GESTIÓN DE LEADER EN EL GAL.....	286
TABLA 56: VALORACIÓN DE LOS GAL A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE SU EDL PARA DEMOSTRAR EL VALOR AÑADIDO Y LA BUENA GESTIÓN FINANCIERA.	287
TABLA 57: VALORACIÓN DE LAS AA.GG PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PROCEDIMIENTOS DE COORDINACIÓN U ORIENTACIONES Y DIRECTRICES DE LOS GAL EN SU CC.AA., SOBRE EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS EDL.....	287
TABLA 58: DISPONIBILIDAD DE APLICACIÓN INFORMÁTICA PARA LA GESTIÓN DE LEADER EN LOS GAL	288
TABLA 59. VALORACIÓN DE LOS GAL DE LAS ACTUACIONES DESARROLLADAS POR LAS REDES NACIONALES	300
TABLA 60: DEDICACIÓN AL DEBATE SOBRE CADA UNA DE LAS PROPUESTAS DURANTE LAS SESIONES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO. ..	306
TABLA 61: PRIORIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS SEGÚN LOS PARTICIPANTES EN LOS GRUPOS FOCALES DE TRABAJO.....	308
TABLA 62: PRIORIZACIÓN DE LAS PROPUESTAS SEGÚN LOS PARTICIPANTES EN EL EVENTO LEADER (OVIEDO, 28-11-2018).....	310

1. INTRODUCCIÓN. CONTEXTO, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

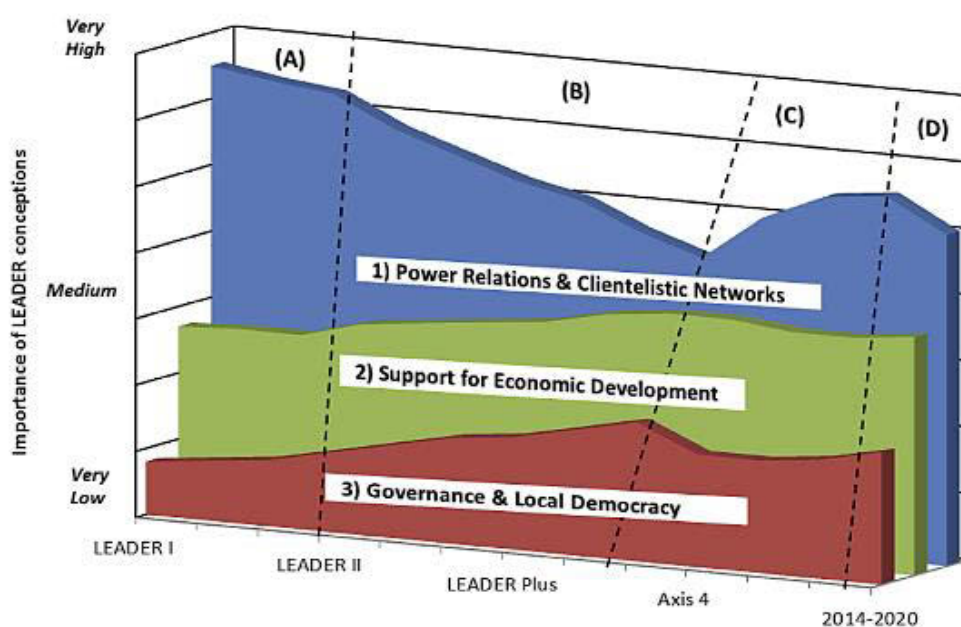
Desde hace al menos dos décadas si en el ámbito del desarrollo rural ha habido un tema que ha suscitado el interés de segmentos muy amplios y numerosos de la población, este es sin duda el programa LEADER. Una simple búsqueda de “LEADER programme” arroja casi veinte mil títulos, entre los cuales la mitad corresponden a artículos de periódicos, casi 100 tesis doctorales, casi 1.500 referencias en revistas profesionales, y más de 300 artículos científicos. Si en vez de restringir la búsqueda a los títulos, se amplía a los resúmenes, el programa tiene casi 440.000 referencias. No cabe duda por tanto de que, más allá de los resultados reales, LEADER ha despertado y despierta un enorme interés entre estudiosos, técnicos y tomadores de decisiones, pero también entre amplios sectores de la población. Este éxito, que no es solo mediático, radica, en gran parte, en que LEADER ha sido probablemente el programa con enfoque territorial de mayor éxito de los diseñados y puestos en práctica en la Unión Europea, y sin duda el que mejor recoge el enfoque territorial del desarrollo local (con el que frecuentemente se le identifica). En el actual periodo de programación la Comisión Europea ha introducido el concepto de desarrollo local basado en las comunidades locales (comúnmente conocido como CLLD, del inglés *Community-Led Local Development*), en un intento de hacer de él un instrumento para la política de cohesión 2014-2020 en los ámbitos del desarrollo local en áreas rurales, pero también en áreas pesqueras, urbanas y en contextos peri-urbanos.¹

En España, tal vez más incluso que en otros muchos países, LEADER ha gozado de un extraordinario interés entre diferentes sectores de la población, por lo que éste ha supuesto de doble novedad. Por un lado, porque no en vano fue el primer programa que, desde su puesta en marcha en los primeros años 90, se ocupaba de manera específica y por primera vez de las áreas rurales desfavorecidas, en un contexto en el que los desequilibrios territoriales en nuestro país eran no solo muy elevados, sino también crecientes (y ello tras el primer intento de las autoridades nacionales de diseñar instrumentos específicos, los programas de ordenación y promoción de los recursos de montaña, en el marco de la Ley de Agricultura de Montaña de 1982). Por otro lado, el enfoque territorial suponía que, también por primera vez en la historia reciente de las políticas de desarrollo en nuestro país, se concedía un papel protagonista a los actores locales, y se les invitaba a organizarse en un instrumento que, como el grupo de acción local (GAL), podía ser, al menos en teoría, tremendamente potente de cara a definir y aplicar estrategias de desarrollo local con una perspectiva supralocal.

¹ <https://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/clld-eesc.pdf>

Desde su concepción, las aportaciones en torno a LEADER son también muy abundantes en nuestro país. Así, los científicos sociales con frecuencia han puesto de relieve el éxito en cuanto a la movilización de inversiones, o a la propia constitución y funcionamiento de los GAL. Estos se han analizado en tanto que verdaderos instrumentos de gobernanza territorial. Sin embargo, la concepción que diferentes grupos de actores ha tenido o tiene de LEADER (y ahora de las CLLD en áreas rurales), no siempre ha sido coincidente. De hecho, LEADER ha sido concebido como un instrumento para diferentes propósitos, unos más en línea que otros con los planteamientos de las instituciones europeas (en particular la propia Comisión). A modo de ejemplo, en la Figura 1 se recogen tres grandes tipos de concepciones que han estado y están presentes en España, desde las primeras fases hasta la actualidad.

Figura 1: Evolución de tres diferentes concepciones de LEADER en el tiempo



Fuente: Esparcia *et al.* (2015): From development to power relations and territorial governance: Increasing the leadership role of LEADER Local Action Groups in Spain. *Journal of Rural Studies* 42: 29-42.

Dos de estas concepciones recogen la esencia de lo que LEADER ha de ser desde la perspectiva de las instituciones europeas. En primer lugar, la que hace referencia a este como un instrumento de desarrollo económico local (en tanto que prevé la movilización de iniciativas e inversiones por parte de los actores locales). En segundo lugar, la concepción de LEADER y, en concreto, de los GAL, como instrumentos tanto de gobernanza en los territorios donde se implanta (dado que está participado por actores públicos y privados de territorios relativamente amplios, más allá de la tradicional escala municipal), como de democracia local (en tanto que los GAL se regulan por unos mecanismos que

favorecen la representación de los diferentes sectores de la población, y la participación de estos en los órganos de toma de decisiones).

La definición de LEADER como instrumento a la vez de desarrollo socioeconómico y de gobernanza y democracia local ha sido, por lo general, muy bien aceptada. Sin embargo, su implementación en la práctica no siempre se ha correspondido con esos planteamientos. Así, cabe hablar de una tercera concepción, la de LEADER como un instrumento de poder y de creación, desarrollo o mantenimiento de redes clientelares, bien por parte de determinadas élites locales, o bien incluso por parte de responsables en la escala regional. Desgraciadamente esta concepción se ha desarrollado con cierta fuerza durante la última década, obviamente no tanto en los discursos de los actores, pero sí en las prácticas reales. Ello ha llevado a algunas autoridades regionales a, por ejemplo, limitar de manera muy significativa la capacidad real de decisión de los actores locales, o a reorientar las disponibilidades presupuestarias a apoyar a las autoridades locales en obra pública. De la misma manera, y sin dejar de aplicar de manera estricta los criterios definidos para el acceso a ayudas, es bien conocida la presencia de redes clientelares en el ámbito de aplicación de los propios programas en los territorios, y cómo determinadas élites utilizan su capacidad de influencia en los GAL para alimentar tales redes.

Lo anterior no ensombrece la importancia ni del método ni de los logros de LEADER como instrumento de desarrollo en el territorio, como ponen de relieve muchos trabajos. Sin embargo, sigue siendo necesario un análisis detallado del proceso de implementación del programa, con el objetivo de detectar cuáles son los elementos de éxito que conviene retener y potenciar, así como aquellos otros que presentan síntomas de un mayor desgaste o “fatiga” y que, a fin de mantener la vitalidad y utilidad del enfoque, conviene abordar, introduciendo las mejoras que sean necesarias y posibles, tanto en la fase actual como en el diseño y puesta en práctica de LEADER en el periodo 2021-2027.²

En este contexto, el gobierno español, y en concreto el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, a través de la Red Rural Nacional, ha sido plenamente consciente de la necesidad de mejorar la información de cara a esos dos grandes objetivos, mantener y corregir aquellos elementos de LEADER 2014-2020 que sean necesarios y que se esté a tiempo, y recoger valoraciones de los actores rurales de cara a las negociaciones sobre diseño y posterior implementación de lo que habrá de ser LEADER en el periodo 2021-2027. Por ello, el presente trabajo, que responde en su mayor parte a un encargo de la Red Rural Nacional, pretende analizar con cierto detalle la situación de LEADER en España, especialmente durante el periodo 2014-2020, aunque sin perder de vista ni los cambios que se

² Peralta, J.L. (2017): El enfoque LEADER y los Grupos de Acción Local ante la nueva programación estratégica. *XXIV Anuario de la Agricultura Familiar en España*. Madrid, *Fundación de Estudios Rurales*, pp. 110-117. <https://www.aeidl.eu/images/stories/pdf/peralta-es.pdf>

han producido desde el periodo anterior, 2007-2013, ni tampoco como valoran los diferentes actores implicados las perspectivas de cara al periodo 2020-2027. Sería excesivamente aventurado decir que este trabajo constituye una evaluación. Sin embargo, sí supone, en primer lugar, una aproximación precisa a la valoración de un gran número de actores sobre los elementos de éxito que presenta actualmente LEADER; en segundo lugar, a aquellos que suponen un estrangulamiento en su funcionamiento y que, por tanto, conviene tener muy presente por parte de los diferentes actores del sistema (desde los tomadores de decisiones en el gobierno central y en los gobiernos regionales, hasta los propios GAL y equipos técnicos, en la escala de los territorios LEADER); por último, es también una primera aproximación a algunos planteamientos útiles e interesantes a tener en cuenta de cara al diseño e implementación de CLLD-LEADER en el periodo de programación 2021-2027.

Desde el punto de vista metodológico el trabajo se basa en dos grandes instrumentos. En primer lugar, dos encuestas, dirigida una a los GAL y otra a las autoridades de gestión; en segundo lugar, la realización de tres grupos focales de trabajo, cada uno de ellos con tres grandes grupos de actores rurales, técnicos de los GAL, autoridades de gestión y, por último, redes de grupos tanto regionales como nacionales.³ La Encuesta a Autoridades de Gestión (AA.GG.) ha sido respondida por 16 de las 17 CC.AA., faltando únicamente las Islas Canarias. En todos los casos ha sido respondida por los responsables técnicos. La mayor parte tienen ya una cierta experiencia, dado que se han incorporado a la gestión de LEADER o bien en el periodo de programación 2007-2013 (responsables en las CC.AA. de Andalucía, Aragón, Com. Valenciana, La Rioja, Murcia y Navarra) o en el inmediatamente anterior, LEADER Plus (responsables en las CC.AA. de Asturias, Galicia, Islas Baleares y Madrid). Hay también un pequeño grupo de responsables técnicos que estaban ya presentes en LEADER II (Cantabria, Cataluña y Extremadura), y el resto son recientes, del actual periodo de programación (Castilla y León, Castilla-La Mancha y País Vasco).

Por su parte, la Encuesta a GAL ha sido respondida por 209 de los algo más de 250 vigentes en el actual periodo de programación (ver Figura 2 y Anexo III). No siempre todas las respuestas de todos los GAL son válidas, por lo que en los resultados pueden darse algunas variaciones. Esta Encuesta ha sido respondida en su mayor parte por los gerentes y, en su caso, miembros (casi siempre experimentados) de los equipos técnicos. El primer dato interesante sobre los GAL es su relativamente elevada antigüedad (Tabla 2 y Figura 4), con casi dos tercios provenientes de LEADER I o LEADER

³ Las encuestas fueron diseñadas y realizadas por la Red Rural Nacional, con el apoyo de TRAGSATEC. Por su parte, los grupos focales fueron diseñados y realizados por los autores de este trabajo, con el apoyo de la Red Rural Nacional y de TRAGSATEC. El tratamiento de la información ha sido realizado igualmente por los autores. Tanto las encuestas y los grupos focales como su tratamiento se han realizado durante el año 2018.

II. En LEADER + se incorpora otra parte importante de GAL (casi un 20 %), y ya desde el periodo 2007-2013 hasta el periodo actual el 18 % restante. Por tanto, en líneas generales estamos ante GAL con antigüedad y, lo que es más importante, experiencia, con continuidad de buena parte de sus miembros. Por otro lado, los GAL gestionan principalmente fondos del FEADER, dentro de los respectivos PDR. Además de los más de 250 GAL, y aunque en la Encuesta las AA.GG. no se hacen eco, hay que señalar que algunos de estos GAL gestionan también fondos del FMEP (Fondo Marítimo Europeo y de Pesca), si bien la mayor parte son GAL específicamente centrados en el ámbito pesquero (enmarcados todos ellos en el Programa Operativo Nacional).⁴ En la Tabla 3 se indica la antigüedad (experiencia) de los equipos responsables en las AA.GG.

El trabajo se organiza en torno a 10 capítulos, además de esta breve introducción. En los cinco primeros se analiza desde la puesta en marcha de LEADER, las valoraciones sobre sus principios, su aplicación práctica, los resultados del enfoque y el impacto percibido por los encuestados. En el capítulo número 6 se analizan los cambios que el periodo 2014-2020 ha supuesto respecto del periodo precedente, 2007-2013, especialmente sobre la concepción, implementación, resultados e impacto. En los capítulos 7 y 8 se analizan aspectos de gran importancia en la ejecución de LEADER, como son las prioridades teóricas que habrían de tener los GAL, frente a las prioridades que han de asumir en su funcionamiento diario. A partir de todo lo anterior, en el capítulo 9 se lleva a cabo el análisis de diferentes propuestas y aspectos clave orientados a mejorar la eficacia a la hora de aplicar el programa. El capítulo 10 se centra en las aportaciones de los encuestados y participantes en los grupos focales de cara al diseño y aplicación de LEADER durante periodo 2021-2027. El capítulo número 11 consiste en las conclusiones del trabajo, resumidas en 30 ideas clave derivadas de las encuestas, así como 19 propuestas surgidas de los grupos focales. Por su parte, el último apartado contiene tres anexos, entre los que cabe destacar los dos primeros, en los que se incluye la transcripción prácticamente literal de las valoraciones personales planteadas por los participantes tanto en las encuestas como en los grupos focales. Este es un material primario de excelente calidad, porque más allá de las respuestas tabuladas a la encuesta, expresan el sentir de los actores rurales sobre diferentes cuestiones. Como es lógico, las respuestas están convenientemente anonimizadas, presentadas globalmente en el caso de las AA.GG., y por CC.AA. en el caso de los GAL (de esta forma es también posible ver cuáles son las preocupaciones y planteamientos predominantes en cada una de las diferentes CC.AA.).

⁴ <http://go.uv.es/t2fH6Vb>

Tabla 1: Estructura del trabajo, según los diferentes capítulos

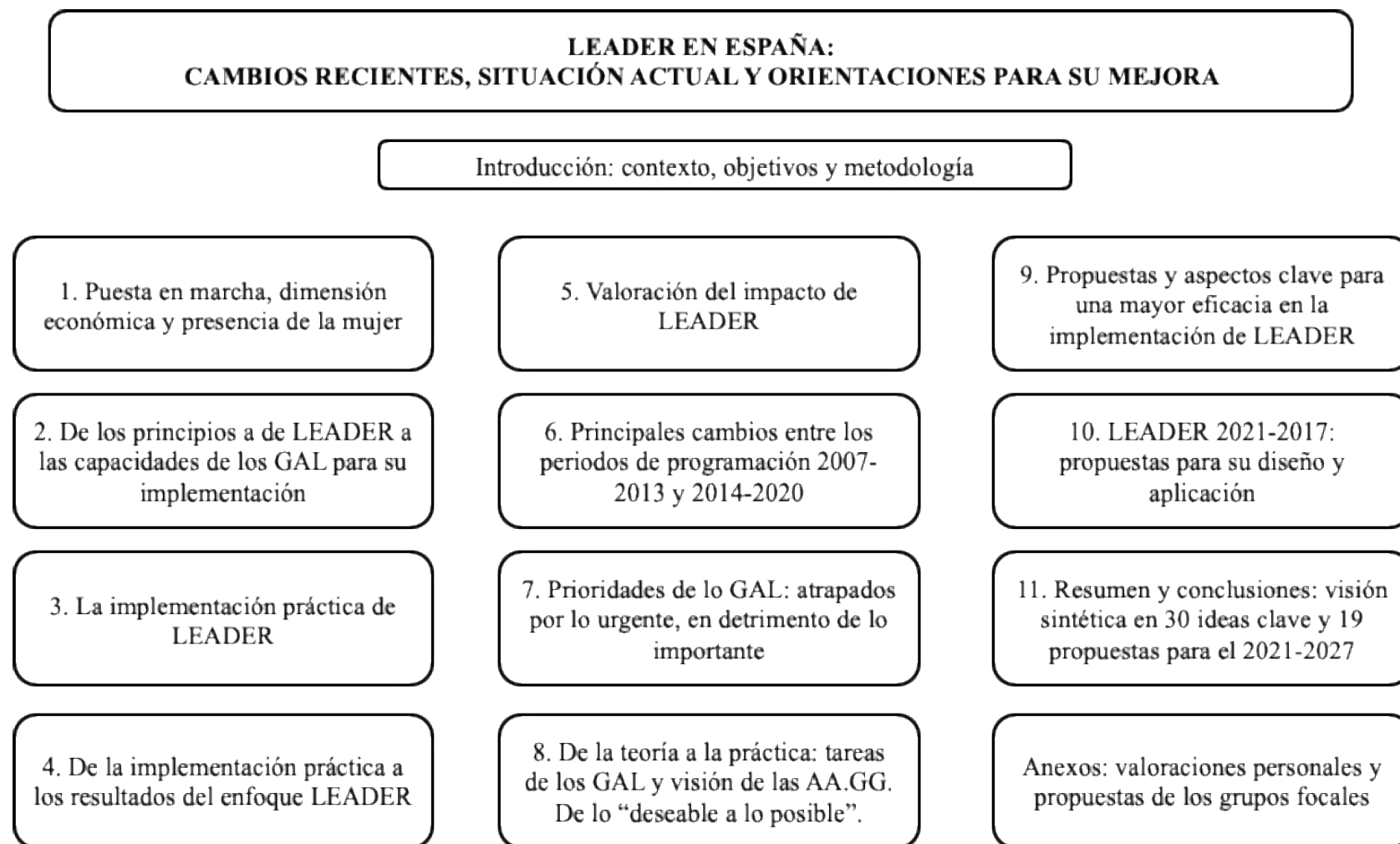


Figura 2: Grupos de acción local participantes en la Encuesta

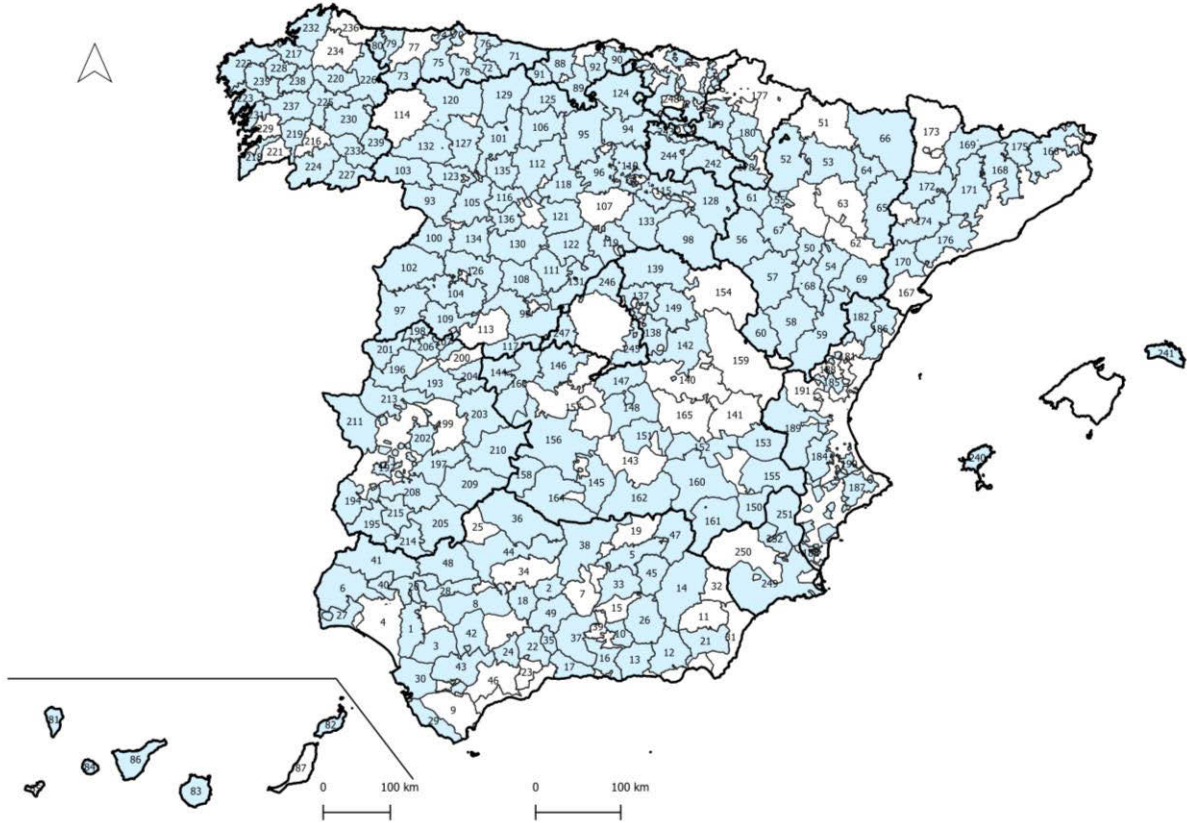


Tabla 2: Periodo en el que han empezado a funcionar los GAL

	LEADER I			LEADER II			LEADER +			2007 - 2013			2014 - 2020			Total Nacional
	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	
Andalucía	12	33,3%	23,1%	20	55,6%	25,0%	2	5,6%	5,0%	2	5,6%	9,5%	0	0,0%	0,0%	36
Aragón	3	17,6%	5,8%	8	47,1%	10,0%	6	35,3%	15,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	17
Asturias	3	30,0%	5,8%	1	10,0%	1,3%	4	40,0%	10,0%	2	20,0%	9,5%	0	0,0%	0,0%	10
C. Valenciana	2	25,0%	3,8%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	6	75,0%	37,5%	8
Cantabria	3	60,0%	5,8%	1	20,0%	1,3%	0	0,0%	0,0%	1	20,0%	4,8%	0	0,0%	0,0%	5
Castilla y León	11	26,8%	21,2%	19	46,3%	23,8%	8	19,5%	20,0%	2	4,9%	9,5%	1	2,4%	6,3%	41
Castilla-La Mancha	6	27,3%	11,5%	9	40,9%	11,3%	6	27,3%	15,0%	0	0,0%	0,0%	1	4,5%	6,3%	22
Cataluña	0	0,0%	0,0%	2	22,2%	2,5%	1	11,1%	2,5%	5	55,6%	23,8%	1	11,1%	6,3%	9
Extremadura	9	40,9%	17,3%	8	36,4%	10,0%	5	22,7%	12,5%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	22
Galicia	0	0,0%	0,0%	1	5,3%	1,3%	4	21,1%	10,0%	8	42,1%	38,1%	6	31,6%	37,5%	19
Islas Baleares	1	50,0%	1,9%	0	0,0%	0,0%	1	50,0%	2,5%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	2
Islas Canarias	1	20,0%	1,9%	3	60,0%	3,8%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	1	20,0%	6,3%	5
La Rioja	1	33,3%	1,9%	0	0,0%	0,0%	1	33,3%	2,5%	1	33,3%	4,8%	0	0,0%	0,0%	3
Madrid	0	0,0%	0,0%	3	100,0%	3,8%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	3
Murcia	0	0,0%	0,0%	2	66,7%	2,5%	1	33,3%	2,5%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	3
Navarra	0	0,0%	0,0%	3	100,0%	3,8%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	3
País Vasco	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	1	100,0%	2,5%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%	1
Total	52	24,9%	100,0%	80	38,3%	100,0%	40	19,1%	100,0%	21	10,0%	100,0%	16	7,7%	100,0%	209

Tabla 3: Antigüedad del equipo responsable en las AA.GG. en trabajos Leader

	LEADER I	LEADER II	LEADER + (2000 - 2006)	Período de programación 2007-2013	Desde este período de programación 2014-2020
Andalucía				xx	
Aragón				xx	
Asturias			xx		
C. Valenciana				xx	
Cantabria		xx			
Castilla y León					xx
Castilla-La Mancha					xx
Cataluña		xx			
Extremadura		xx			
Galicia			xx		
Islas Baleares			xx		
La Rioja				xx	
Madrid			xx		
Murcia				xx	
Navarra				xx	
País Vasco					xx
Total Nacional	0 0,0%	3 18,8%	4 25,0%	6 37,5%	3 18,8%

2. LEADER 2014-2020: PUESTA EN MARCHA, DIMENSIÓN ECONÓMICA Y PRESENCIA DE LA MUJER

2.1. LA PUESTA EN MARCHA DE LEADER 2014-2020

Aunque hablamos del periodo de programación 2014-2020, la aprobación y puesta en marcha de los Programas de Desarrollo Rural conlleva toda una serie de pasos que condicionan a su vez la puesta en marcha efectiva del propio programa LEADER. Por ello, el diferente ritmo de aprobación de los PDR explica en buena medida (aunque no solo) el desfase en la puesta en marcha efectiva de LEADER. Esta ha sufrido vicisitudes diversas según las diferentes CC.AA., con el resultado final de cierto desfase entre unas y otras. Atendiendo a las respuestas de las AA.GG., en la primera mitad de 2015 Cantabria y Cataluña ya completaron la selección formal de los GAL, mientras que en la segunda mitad de ese año lo hicieron Aragón, La Rioja y Navarra. En 2016 lo hacen Asturias y Castilla y León, por un lado (primera mitad), y el grueso de las CC.AA. (al menos en cuanto a número de GAL), por otro (segunda mitad), con Andalucía, Castilla-La Mancha, Extremadura, Galicia, Madrid, Murcia y País Vasco. Por vicisitudes diversas, no es hasta la segunda mitad de 2017, con un significativo desfase respecto de las primeras, cuando se completa la selección formal de GAL en las Islas Baleares y en la Comunidad Valenciana.

Como es lógico, estos desajustes entre CC.AA. se trasladan parcialmente a la convocatoria de proyectos de los GAL. Así, ha sido en Cataluña donde esta convocatoria fue más temprana (segunda mitad de 2015), resultado también de unas estructuras heredadas ya muy preparadas. En Aragón ocurrió algo parecido, porque esa primera convocatoria también se produjo muy poco después (primera mitad de 2016). Sin embargo, en Cantabria el proceso se retrasó con respecto a la selección formal (segunda mitad de 2016), al igual que en Asturias, Castilla y León, La Rioja y Navarra. A la vista de las Tablas 5 y 6 queda patente que dos CC.AA., Cataluña y Aragón han sido más rápidas en acometer la selección formal de sus GAL, y a la vez las más eficaces a la hora de llevar a cabo la primera convocatoria de proyectos. Otras, aun habiendo seleccionado a sus GAL algo más tarde, también han sido relativamente rápidas en poner en marcha el proceso de convocatorias de proyectos, como es el caso de Asturias o Castilla y León. Por su parte, Castilla-La Mancha, aunque se cierra más tarde la selección de GAL (segunda mitad de 2016), lleva a cabo la convocatoria de proyectos casi inmediatamente. Por su parte, algunas CC.AA. tardan más en culminar la convocatoria de proyectos, y así La Rioja y Navarra, que habían seleccionado a sus GAL relativamente pronto (segunda mitad de 2015) tardan prácticamente un año en sacar su primera convocatoria de proyectos. Por lo general, el periodo que va desde la constitución de los GAL hasta la primera convocatoria suele oscilar entre medio y un año en la mayor parte de los casos.

Las AA.GG. trasladan en sus respuestas la parte central del proceso de selección. Por su parte, las respuestas de los GAL sobre esta misma pregunta (“cuándo fue seleccionado formalmente su GAL”) muestran una cierta dispersión, que se corresponde en parte a las fechas efectivas de ese proceso formal de selección, pero también es posible que algunos GAL hayan considerado la constitución del GAL en el propio territorio como fecha de “selección formal”. En todo caso, como puede verse el grueso del proceso se concentra en el año 2016, aunque un no desdeñable 20 % de GAL habían sido ya seleccionados durante 2015. Los resultados desagregados confirman que ha sido en Cataluña, La Rioja, Navarra y Aragón donde este proceso se ejecutó con mayor celeridad, de manera que ya en 2015 tenían entre $\frac{3}{4}$ de los GAL (Aragón) y el 100 %, seleccionados formalmente. En el lado opuesto, efectivamente han sido los GAL de la Comunidad Valenciana los últimos en ser seleccionados (2ª mitad de 2017), aunque, en menor medida, retrasos significativos ha habido también en las Islas Baleares, Madrid e Islas Canarias (50 %, 33 % y 20 % respectivamente, en la segunda mitad de 2017). Pero por el número de GAL, conviene referirse también aquí a los dos tercios de GAL de Andalucía, que han sido seleccionados formalmente, según sus respuestas, durante la primera mitad de 2017 (cuando en otras CC.AA. la mayor parte o la totalidad de los GAL llevaban ya dos años de funcionamiento).

Como se verá más adelante, en los grupos focales los GAL han insistido en que para evitar este tipo de situaciones sería necesario asegurar algún tipo de financiación puente, que permitiese a los GAL poder funcionar más allá de la mera ejecución de proyectos del periodo anterior. En cualquier caso, es evidente que este conjunto de GAL seleccionados en 2017 parte con limitaciones y dificultades para poder gestionar adecuadamente el programa y, como se verá, lógicamente van a tener posiciones críticas respecto de las posibilidades reales de aplicar algunos (o buena parte) de los principios básicos del LEADER.

La convocatoria de proyectos (Figura 3 y Tablas 4, 5 y 6), tal como se ha señalado al hablar de las AA.GG. mantiene el lógico desfase respecto de la selección formal de los GAL. En unos casos ese desfase viene marcado por el hecho de que la convocatoria viene marcada por las AA.GG., es decir, convocatoria única para todos los GAL; en otros, donde estos tienen independencia para organizar sus propias convocatorias, el desfase (no necesariamente mayor) deriva de la propia dinámica administrativa y de puesta en funcionamiento del GAL.

Figura 3: Selección de los GAL y 1ª convocatoria de proyectos

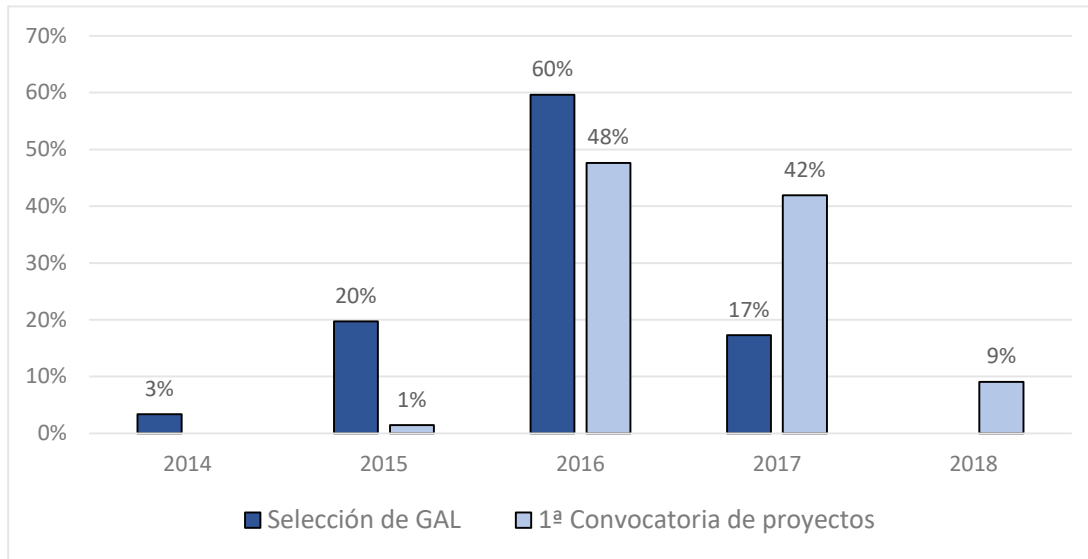


Figura 4: Antigüedad de los grupos de acción local participantes en la Encuesta

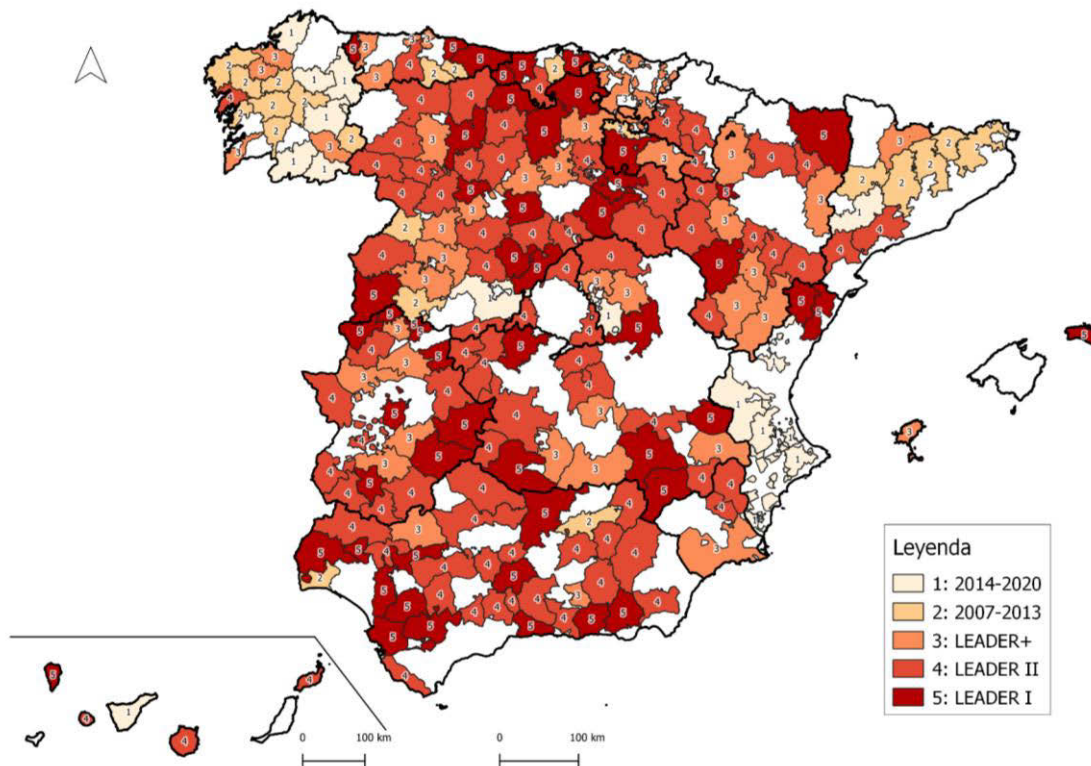


Tabla 4: Fecha de la selección formal de los GAL y de la primera convocatoria de proyectos (según las AA.GG.)

	Primera mitad de 2015		Segunda mitad de 2015		Primera mitad de 2016		Segunda mitad de 2016		Primera mitad de 2017		Segunda mitad de 2017		2018	
	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos	Selección formal GAL	1ª convoc. de proyectos
Andalucía							XX					OO		
Aragón			XX			OO								
Asturias					XX			OO						
C. Valenciana											XX			OO
Cantabria	XX							OO						
Castilla y León					XX			OO						
Castilla-La Mancha							XX	OO						
Cataluña	XX			OO										
Extremadura							XX			OO				
Galicia							XX			OO				
Islas Baleares											XX	OO		
La Rioja			XX					OO						
Madrid							XX					OO		
Murcia							XX					OO		
Navarra			XX					OO						
País Vasco							XX					OO		
Total	2 12.5%	0 0.0%	3 18.8%	1 6.3%	2 12.5%	1 6.3%	7 43.8%	6 37.5%	0 0.0%	2 12.5%	2 12.5%	5 31.3%	0 0.0%	1 6.3%

Tabla 5: Fecha de la selección formal de los GAL (a partir de la muestra de GAL y según los propios GAL)

	2014	2015		2016		2017	
		1ª mitad de 2015	2ª mitad de 2015	1ª mitad de 2016	2ª mitad de 2016	1ª mitad de 2017	2ª mitad de 2017
Andalucía	6%	0%	0%	8,3%	19%	63,9%	3%
Aragón	6%	29%	47%	11,8%	6%	0,0%	0%
Asturias	0%	40%	0%	60,0%	0%	0,0%	0%
C. Valenciana	0%	0%	0%	0,0%	13%	0,0%	88%
Cantabria	0%	20%	20%	20,0%	40%	0,0%	0%
Castilla y León	5%	5%	2%	78,0%	7%	0,0%	2%
Castilla-La Mancha	0%	0%	0%	22,7%	77%	0,0%	0%
Cataluña	11%	44%	44%	0,0%	0%	0,0%	0%
Extremadura	5%	10%	14%	19,0%	52%	0,0%	0%
Galicia	0%	0%	0%	10,5%	84%	5,3%	0%
Islas Baleares	0%	0%	0%	0,0%	50%	0,0%	50%
Islas Canarias	0%	0%	0%	0,0%	80%	0,0%	20%
La Rioja	0%	33%	67%	0,0%	0%	0,0%	0%
Madrid	0%	0%	0%	0,0%	67%	0,0%	33%
Murcia	0%	0%	0%	33,3%	67%	0,0%	0%
Navarra	0%	0%	100%	0,0%	0%	0,0%	0%
País Vasco	0%	0%	0%	0,0%	100%	0,0%	0%
Total Nacional	7 3,4%	19 9,1%	22 10,6%	56 26,9%	68 32,7%	24 11,5%	12 5,8%

Tabla 6: Fecha de la puesta en marcha de la primera convocatoria de proyectos (a partir de la muestra de GAL y según los propios GAL)

	2015	2016	2017	2018
Andalucía	0%	0%	89%	11%
Aragón	6%	94%	0%	0%
Asturias	0%	100%	0%	0%
C. Valenciana	0%	0%	0%	100%
Cantabria	0%	100%	0%	0%
Castilla y León	2%	88%	10%	0%
Castilla-La Mancha	0%	78%	22%	0%
Cataluña	11%	89%	0%	0%
Extremadura	0%	0%	100%	0%
Galicia	0%	5%	95%	0%
Islas Baleares	0%	0%	50%	50%
Islas Canarias	0%	0%	0%	100%
La Rioja	0%	100%	0%	0%
Madrid	0%	0%	67%	33%
Murcia	0%	0%	100%	0%
Navarra	0%	100%	0%	0%
País Vasco	0%	0%	100%	0%
Total Nacional	3 1,4%	100 47,6%	87 41,9%	19 9,1%

2.2. LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DE LOS GAL

Si bien la Comisión ha planteado un presupuesto orientativo para los diferentes GAL, la situación en España se caracteriza por la gran diversidad entre las CC.AA. (Tabla 2). La mayor parte se posicionan entre los 4-5 Mio €, con otro importante grupo entre los 3-4 Mio €. Pero hay también que hacer notar tres casos extremos, por debajo (Islas Baleares, Comunidad Valenciana y, sobre todo, buena parte de GAL de Castilla y León, que, o bien no llegan al límite de 3 Mio €, o bien lo cumplen de manera estricta), y por arriba (País Vasco, con una dotación más que notable, superior a los 10 Mio €).

Esta diversidad en la capacidad presupuestaria de los GAL prácticamente define tres velocidades. Por un lado, la de aquellos GAL con presupuestos relativamente elevados (por encima de los 5 Mio €), que pueden implementar EDL sólidas. Por otro, la de aquellos GAL que, con presupuestos modestos (entre 3 y 5 Mio €), pueden implementar EDL igualmente modestas, aunque con cierta coherencia. Y, por último, la de los GAL con presupuestos muy bajos (inferiores a los 3 Mio €), en los que, aunque dispongan de EDL coherentes y sólidas, los efectos reales pueden quedar muy limitados. En estos casos la situación puede derivar en un listado de acciones, posiblemente coherentes, innovadoras, e incluso puede que, con cierta interrelación entre ellas, pero en todo caso de eficacia reducida a la hora de dinamizar los procesos de desarrollo socioeconómico en los territorios rurales. Efectivamente, tan importante como los condicionamientos que se derivan del presupuesto disponible (Tablas 7 a 10) son, cómo en cada caso se emplean los fondos públicos disponibles por cada uno de los GAL y, sobre todo, la eficacia de las acciones que se estén poniendo en marcha, y en este sentido cabe esperar que incluso con fondos reducidos, GAL experimentados y con buenos diseños en sus EDL puedan conseguir buenos resultados.

En estrecha relación con lo anterior, hay también una elevada diversidad en cuanto a costes de funcionamiento. En este sentido, la mayor parte de las CC.AA. dedican entre el 21 % y el 25 % de su presupuesto a este apartado, quedando solo por debajo Aragón (entre el 10 % y el 13 %) La Rioja y Madrid (entre el 14 % y el 16 %), y la Comunidad Valenciana y Cataluña (entre el 17 % y el 20 %) (Tabla 8 y Figura 6). Obviamente este porcentaje hay que ponerlo en relación al presupuesto disponible (Tabla 7 y Figura 5). Así, por ejemplo, si bien Aragón es la C.A. que dedica un menor porcentaje a costes de funcionamiento, sus equipos técnicos disponen de mayor financiación para estas tareas que los GAL de otras CC.AA. que, pese a tener mayor %, parten de un menor presupuesto global. Por ello presupuestos globales reducidos han de compensarse con porcentajes más elevados de costes de funcionamiento (caso de Baleares). En todo caso, es evidente que hay un grupo de CC.AA. cuyos GAL parten con una comparativamente mayor dotación para costes de funcionamiento y tareas de animación, caso de Cantabria y Asturias y, en menor medida, Murcia, Andalucía, Navarra y Extremadura.

En conclusión, de cara al menos al próximo periodo de programación sería necesario asegurar, presupuestos mínimos en el entorno de los 5 Mio. € (teniendo en cuenta, obviamente, las características

de los territorios) que permitan, por un lado, EDL potentes y con posibilidades reales de ser un instrumento de cambio en los territorios y, por otro, equipos técnicos con recursos humanos y capacidades suficientes para implementar con eficacia una verdadera EDL.

Tabla 7: Presupuesto medio de los GAL (Gasto Público Total), por CC.AA.

	1,5 - 2 Mio €	2 - 3 Mio €	3 - 4 Mio €	4 - 5 Mio €	5 - 10 Mio €	> 10 Mio €
Andalucía				XX		
Aragón					XX	
Asturias					XX	
C. Valenciana		XX				
Cantabria					XX	
Castilla y León			XX			
Castilla-La Mancha			XX			
Cataluña				XX		
Extremadura				XX		
Galicia			XX			
Islas Baleares	XX					
Islas Canarias						
La Rioja			XX			
Madrid					XX	
Murcia				XX		
Navarra				XX		
País Vasco						XX
Total núm. CC.AA.	1	1	4	5	4	1

Tabla 8: % del presupuesto dedicado a costes de funcionamiento y animación, por CC.AA.

		10 -13%	14 -16%	17 - 20%	21 -25%	Total núm. CC.AA.
Gasto público total (Mio €)	1,5 - 2 Mio €				I. Baleares	1
	2 - 3 Mio €			C. Valenciana		1
	3 - 4 Mio €		La Rioja		Castilla-LM; Galicia; Castilla y L.	4
	4 - 5 Mio €			Cataluña	Murcia; Andalucía; Navarra; Extremadura	5
	5 - 10 Mio €	Aragón	Madrid		Cantabria, Asturias	4
	> 10 Mio €					1 (P. Vasco)
Total núm. CC.AA.		1	2	2	10	16

Figura 5: Presupuesto medio del GAL (Gasto Público Total)

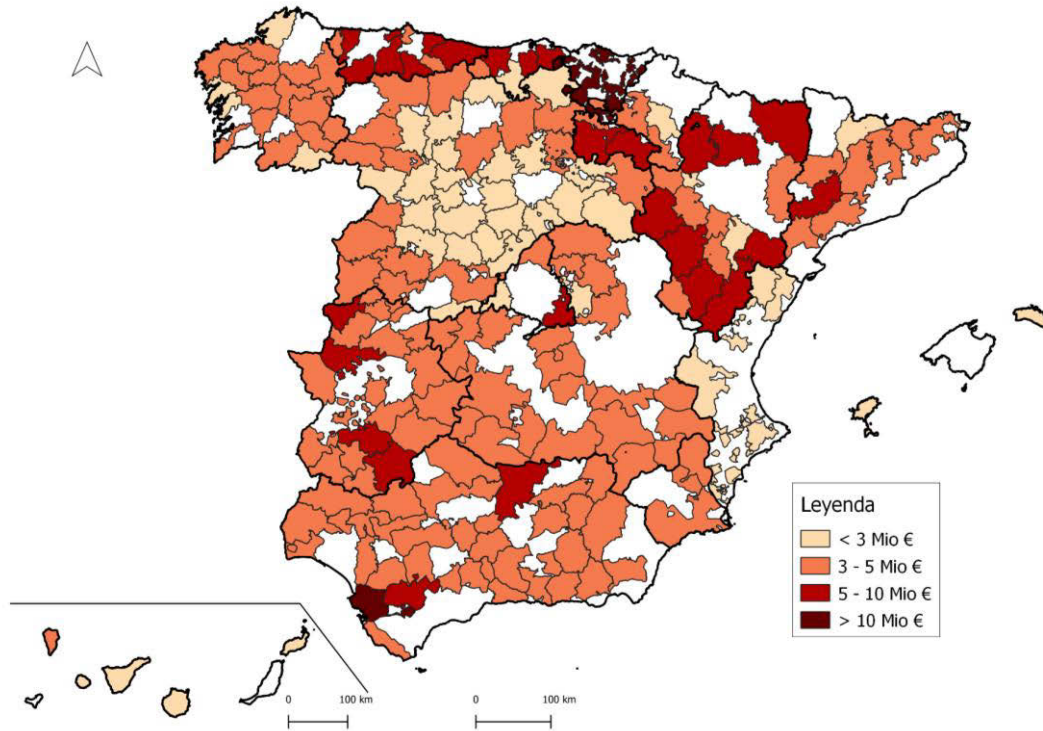


Figura 6: Porcentaje del presupuesto dedicado a costes de funcionamiento y animación, por GAL

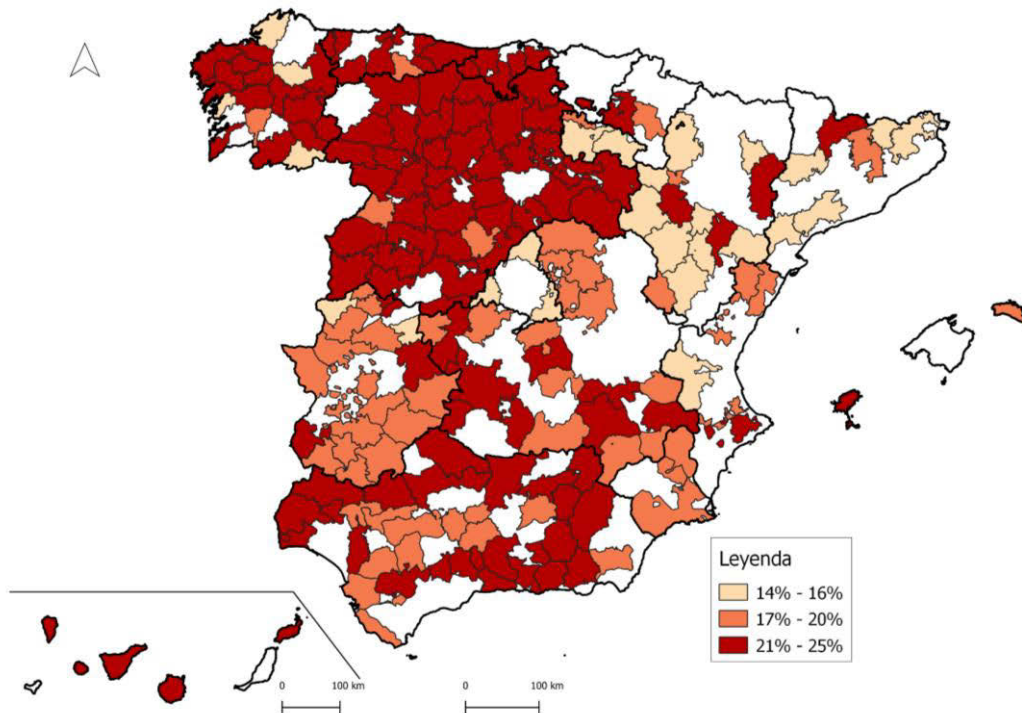


Tabla 9: % del presupuesto dedicado a costes de funcionamiento y animación, según los GAL

	14 -16%	17 - 20%	21 -25%
Andalucía	0%	33%	67%
Aragón	64%	14%	21%
Asturias	0%	10%	90%
C. Valenciana	17%	67%	17%
Cantabria	0%	0%	100%
Castilla y León	0%	5%	95%
Castilla-La Mancha	0%	62%	38%
Cataluña	71%	14%	14%
Extremadura	9%	73%	18%
Galicia	21%	5%	74%
Islas Baleares	0%	50%	50%
Islas Canarias	0%	0%	100%
La Rioja	67%	33%	0%
Madrid	100%	0%	0%
Murcia	0%	100%	0%
Navarra	0%	50%	50%
Total Nacional	26 13,1%	58 29,1%	115 57,8%

Tabla 10: % del presupuesto dedicado a costes de funcionamiento y animación, según las AA.GG.

	< 10%	10 -13%	14 -16%	17 - 20%	21 -25%
Andalucía					xx
Aragón		xx			
Asturias					xx
C. Valenciana				xx	
Cantabria					xx
Castilla y León					xx
Castilla-La Mancha					xx
Cataluña				xx	
Extremadura					xx
Galicia					xx
Islas Baleares					xx
La Rioja			xx		
Madrid			xx		
Murcia					xx
Navarra					xx
País Vasco					
Total Nacional	0 0,0%	1 6,7%	2 13,3%	2 13,3%	10 66,7%

2.3. LA -AÚN LIMITADA- PRESENCIA DE LA MUJER EN LOS GAL Y EN LOS ÓRGANOS DE DECISIÓN

Uno de los resultados tradicionales en cuanto a la presencia de las mujeres en los GAL era que, si bien participaban cada vez más de las actividades de la asociación, ello no se traducía en una presencia relevante (y ni siquiera proporcional) en las juntas directivas. Esta situación está cambiando, como ponen de relieve los resultados de la Encuesta (Figura 7 y Tabla 11). Así, en el periodo 2014-2020 las mujeres están presentes en prácticamente todos los GAL participantes en la encuesta. A partir de ahí, no obstante, se dibujan una serie de tendencias. En primer lugar, más de 9 de cada 10 GAL tienen una representación de mujeres por debajo de la mitad del número de los miembros que componen la junta directiva. Esta es una situación que obviamente los diferentes responsables (principalmente los actores locales) deben intentar corregir, incluso, llegado el caso, con medidas de discriminación positiva que favorezcan y faciliten la presencia de las mujeres en los órganos de decisión.

En este contexto, en segundo lugar, resulta positivo que, al menos, en una parte significativa de los GAL (42 %), las mujeres suponen ya entre el 30 y el 50 %. Este numeroso conjunto de GAL está llamado a dar un paso adelante, mejorando y consolidando la presencia de las mujeres. En tercer lugar, más compleja es la situación de otro conjunto de GAL, igualmente numeroso (42 %), que se sitúa en porcentajes mucho más preocupantes, entre el 10 y el 30 %. Aquí la tarea es más ardua, pero no por ello se debe cejar en avanzar de forma significativa en la estrategia de mayor incorporación de las mujeres a sus órganos de decisión.

Por último, resulta también un dato positivo que es muy reducido el número de GAL en cuyas juntas directivas las mujeres tienen una presencia prácticamente testimonial, e incluso marginal (por debajo del 10 %). No obstante, aunque sean pocos, la situación en estos GAL requiere acciones urgentes y decididas para mejorar esa ratio tan negativa para las mujeres.

Mención especial merece aquí el también aún muy reducido acceso de las mujeres a las presidencias de los GAL (poco más del 20 % en el conjunto del país), con una gran dispersión entre las diferentes CC.AA., aunque destacan, en términos comparativos dentro de la respectiva C.A., Canarias, Extremadura, Asturias, además de Madrid, Navarra, Murcia y La Rioja, pero también, por su peso en el conjunto, Castilla y León, Extremadura y Andalucía (Figura 9 y Tabla 13).

Los resultados ponen de relieve una gran diversidad en cuanto a la distribución de los GAL según la presencia de mujeres en sus órganos de decisión. Así, Castilla y León destaca como la CC.AA. con menor presencia (concentra la mitad de los GAL con menos del 10 % de mujeres en el órgano decisorio, y una cuarta parte de aquellos en los que la presencia de estas se sitúa entre el 10 % y el 30 %). Aragón destaca igualmente por baja representación (el 10 % de los GAL de todo el país con menos del 10 % de mujeres, y el 11 % de los GAL en los que estas suponen entre el 10 % y el 30 %). Andalucía

y, en menor medida, Cantabria, Galicia y Comunidad Valenciana, destacan también por un elevado número de GAL con muy baja representación femenina. Aunque con menor peso en el conjunto, en otras CC.AA. esta situación también está presente, casos de Madrid, Murcia y Navarra (en donde dos de sus tres GAL tienen solo entre el 10 y el 30 % de mujeres).

Más allá de la localización concreta de los GAL, esta subrepresentación generalizada de las mujeres puede responder a causas diversas, y no hay que descartar que haya un verdadero problema demográfico. Así, por ejemplo, se ha de hacer notar que la mayor parte de este grupo de GAL con menos del 10 % de mujeres se localiza en Castilla y León, donde es evidente que hay un verdadero problema demográfico en la sex ratio de las zonas rurales (con índices de masculinización entre los más elevados de todo el país). En estos casos resulta obvio que son muchas e importantes las dificultades para corregir los desequilibrios entre hombres y mujeres en los órganos de dirección, aunque no por ello se debe cejar en el empeño. Sin embargo, en otros casos las razones demográficas no parecen la explicación fundamental (por ejemplo, en algunos GAL de Cataluña o de la Comunidad Valenciana), y habría que acudir incluso a analizar factores de tipo social, económico, e incluso de organización de la vida familiar. Por tanto, los GAL son responsables de hacer un detallado análisis de cuál es su situación y de las razones que la explican, y a partir de ahí, poner en marcha todas las medidas que sean necesarias para asegurar una mayor presencia de las mujeres en los órganos de decisión. Para ello, no se deberían descartar, como se ha señalado, medidas de discriminación positiva, que estimulen su incorporación, pero también posible reestructuración de los mecanismos de funcionamiento de tales órganos, que se adapten más y mejor a las disponibilidades que tengan las mujeres. Y ello debería suponer empezar a diseñar ya estas medidas de cara al próximo periodo de programación.

La subrepresentación de las mujeres es ciertamente un elemento a tener en cuenta, que debe ser corregido lo más pronto posible, y en todo caso, contar con medidas claras de cara al próximo periodo de programación. Sin embargo, esta situación pone de relieve otro problema, la subrepresentación de las mujeres entre los beneficiarios de los proyectos, sean estos de tipo productivo o de tipo social. En esta línea, es sabido que prácticamente todos los GAL contemplan entre sus criterios de selección aspectos diferentes orientados a estimular y favorecer proyectos liderados por mujeres (igualmente, por jóvenes). Estos criterios se deben mantener y, en su caso, actualizarse, para asegurar que la EDL cumple con el objetivo de promover especialmente la iniciativa y el emprendimiento entre el colectivo de mujeres.

Las mujeres presentes en las juntas directivas provienen de dos grandes ámbitos, los diferentes colectivos de la sociedad civil y las instituciones públicas (Figura 8 y Tabla 12). No obstante, los resultados ponen de relieve la que son esos colectivos de la sociedad civil los que más aportan, con casi la mitad de la representación. Por su parte, aquellas que provienen exclusivamente de las instituciones públicas suponen una pequeña parte (apenas un 17 %). No obstante, hay también una parte significativa

de mujeres que participan a la vez de colectivos de la sociedad civil y están también presentes en las instituciones públicas, con lo que, aunque nominalmente en los órganos de decisión del GAL estén en representación de una entidad, esa doble condición supone un claro valor añadido.

Los colectivos de la sociedad civil son ciertamente una importante base de presencia femenina en las juntas directivas, bien de forma individual (especialmente en Aragón, Extremadura, Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, además de Baleares, La Rioja, Murcia o el País Vasco), o bien combinando esta representación con la de instituciones públicas (Cantabria, Castilla-La Mancha, Cataluña, Madrid, Islas Baleares, Madrid, Asturias y, en menor medida, Andalucía).

De estos resultados cabe extraer una conclusión, como es el que la presencia de mujeres en la sociedad civil es relativamente importante en muchos territorios rurales, y de ahí que representen principalmente a sus respectivos colectivos. Sin embargo, en muchos otros casos, es su presencia en los ayuntamientos lo que contribuye de manera decisiva a “apuntalar” su implicación en los GAL (compensando, por ejemplo, unos colectivos más débiles o al menos con menor presencia en los GAL).

Tabla 11: Presencia de mujeres en las juntas directivas de los GAL (en % de GAL)

	< 10%	10% - 30%	30% - 50%	> 50%
Andalucía	3%	39%	50%	8%
Aragón	12%	59%	29%	0%
Asturias	0%	40%	60%	0%
C. Valenciana	0%	75%	25%	0%
Cantabria	0%	80%	20%	0%
Castilla y León	24%	59%	15%	2%
Castilla-La Mancha	0%	0%	73%	27%
Cataluña	11%	78%	11%	0%
Extremadura	0%	5%	91%	5%
Galicia	16%	42%	42%	0%
Islas Baleares	0%	50%	50%	0%
Islas Canarias	20%	40%	40%	0%
La Rioja	33%	33%	33%	0%
Madrid	0%	67%	33%	0%
Murcia	0%	67%	0%	33%
Navarra	0%	67%	0%	33%
País Vasco	0%	0%	0%	100%
Total Nacional	19 9,1%	88 42,1%	88 42,1%	14 6,7%

Figura 7: Porcentaje de mujeres presentes en la junta directiva del GAL

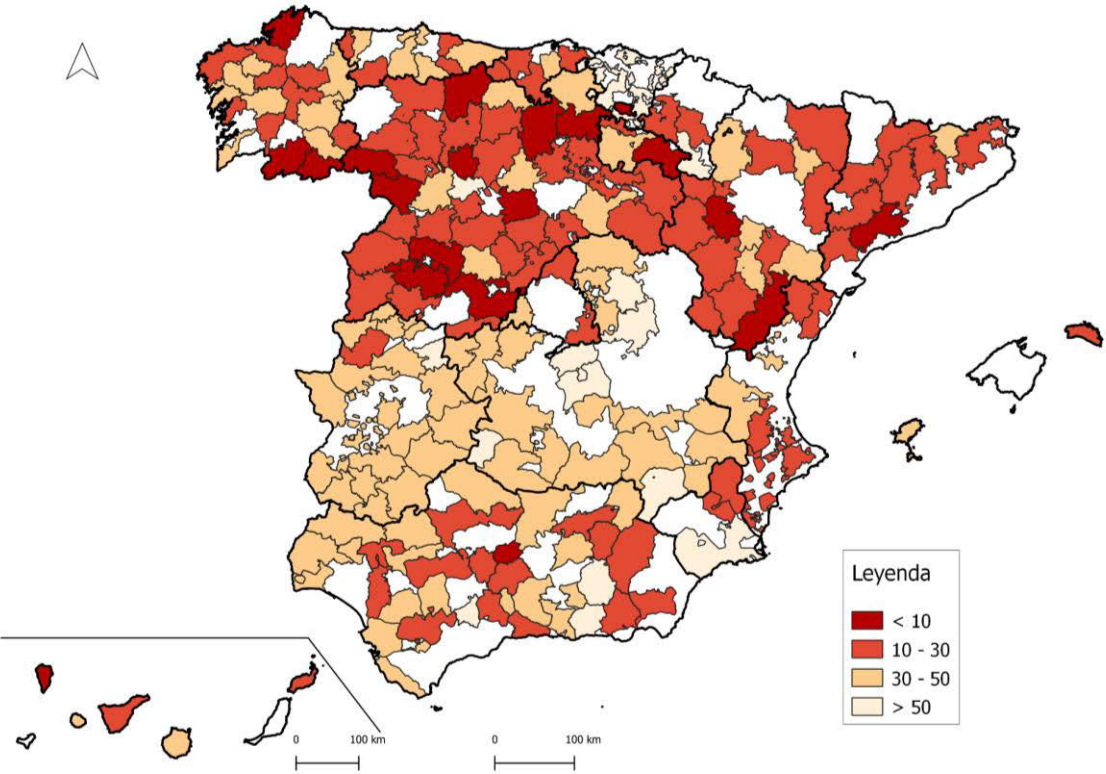


Figura 8: Sector al que representan las mujeres en las juntas directivas

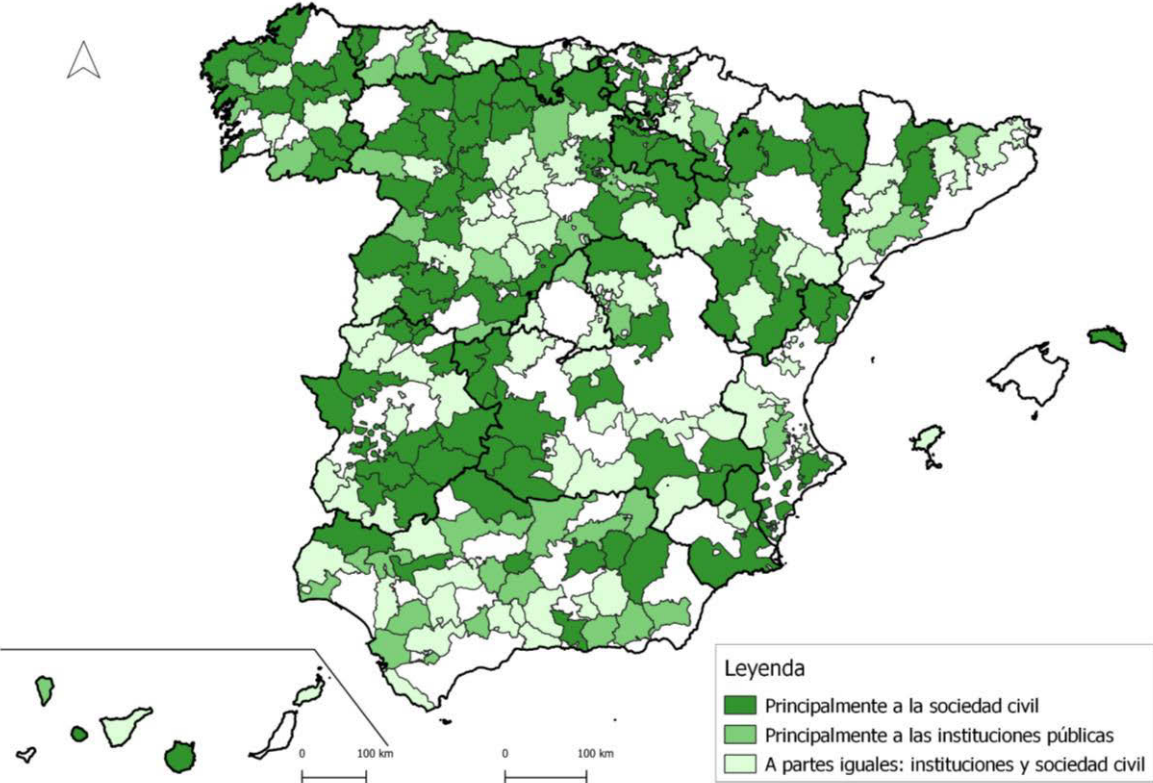


Figura 9: Presidencia de los GAL

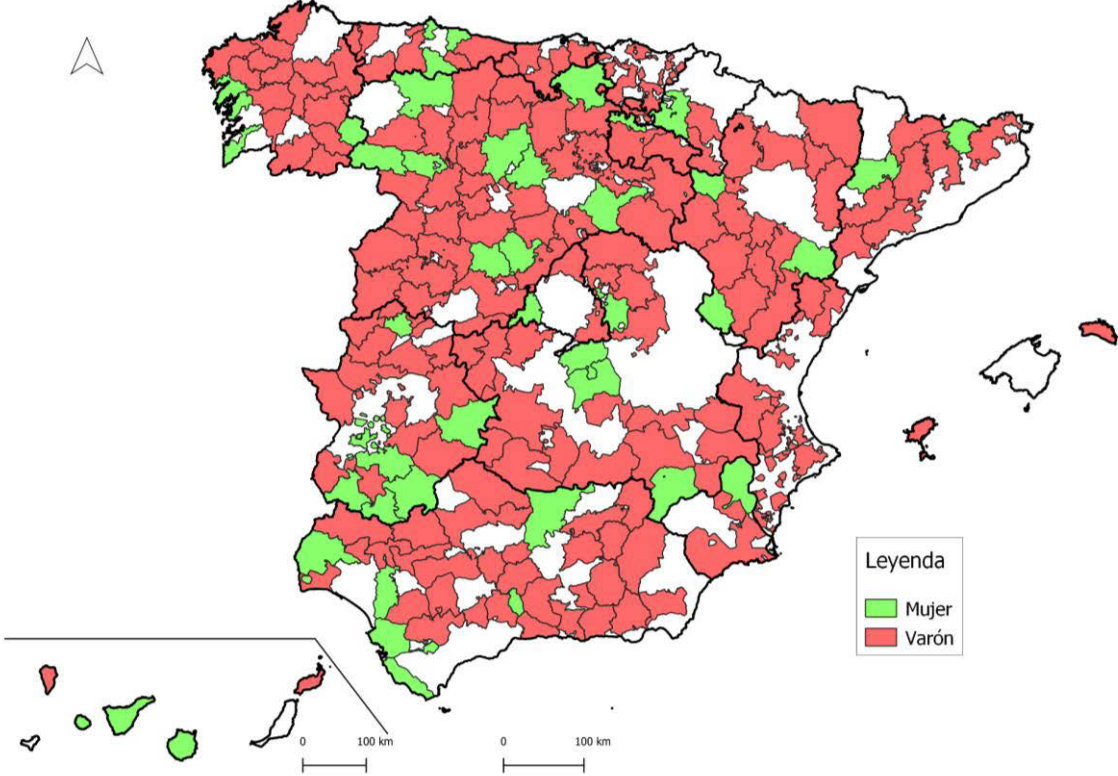


Tabla 12: Sector que representan las mujeres presentes en las juntas directivas (en % de GAL)

	Principalmente a la sociedad civil			Principalmente a las instituciones públicas			A partes iguales entre instituciones y sociedad civil		
	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.
Andalucía	8	22%	8%	15	42%	43%	13	36%	18%
Aragón	11	65%	11%	1	6%	3%	5	29%	7%
Asturias	4	40%	4%	2	20%	6%	4	40%	5%
C. Valenciana	4	50%	4%	1	13%	3%	3	38%	4%
Cantabria	3	60%	3%	0	0%	0%	2	40%	3%
Castilla y León	21	51%	21%	7	17%	20%	13	32%	18%
Castilla-La Mancha	11	50%	11%	1	5%	3%	10	45%	14%
Cataluña	2	22%	2%	2	22%	6%	5	56%	7%
Extremadura	14	64%	14%	0	0%	0%	8	36%	11%
Galicia	13	68%	13%	3	16%	9%	3	16%	4%
Islas Baleares	1	50%	1%	0	0%	0%	1	50%	1%
Islas Canarias	2	40%	2%	1	20%	3%	2	40%	3%
La Rioja	3	100%	3%	0	0%	0%	0	0%	0%
Madrid	0	0%	0%	1	33%	3%	2	67%	3%
Murcia	2	67%	2%	0	0%	0%	1	33%	1%
Navarra	1	33%	1%	1	33%	3%	1	33%	1%
País Vasco	1	100%	1%	0	0%	0%	0	0%	0%
Total Nacional	101	48,3%	100,0%	35	16,7%	100,0%	73	34,9%	100,0%

Tabla 13: Presidencia de los GAL, por CC.AA.

	Hombres			Mujeres		
	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.	Total	% en la C.A.	% entre CC.AA.
Andalucía	6	17%	13%	30	83%	18%
Aragón	3	18%	7%	14	82%	9%
Asturias	3	30%	7%	7	70%	4%
C. Valenciana	0	0%	0%	8	100%	5%
Cantabria	0	0%	0%	5	100%	3%
Castilla y León	9	22%	20%	32	78%	20%
Castilla-La Mancha	4	18%	9%	18	82%	11%
Cataluña	2	22%	4%	7	78%	4%
Extremadura	7	32%	16%	15	68%	9%
Galicia	4	21%	9%	15	79%	9%
Islas Baleares	0	0%	0%	2	100%	1%
Islas Canarias	3	60%	7%	2	40%	1%
La Rioja	1	33%	2%	2	67%	1%
Madrid	1	33%	2%	2	67%	1%
Murcia	1	33%	2%	2	67%	1%
Navarra	1	33%	2%	2	67%	1%
País Vasco	0	0%	0%	1	100%	1%
Total Nacional	45	21,5%	100,0%	164	78,5%	100,0%

3. PRINCIPIOS DE LEADER, CAPACIDADES DE LOS GAL PARA SU APLICACIÓN Y SUS RESULTADOS

3.1. LA VALORACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE LEADER

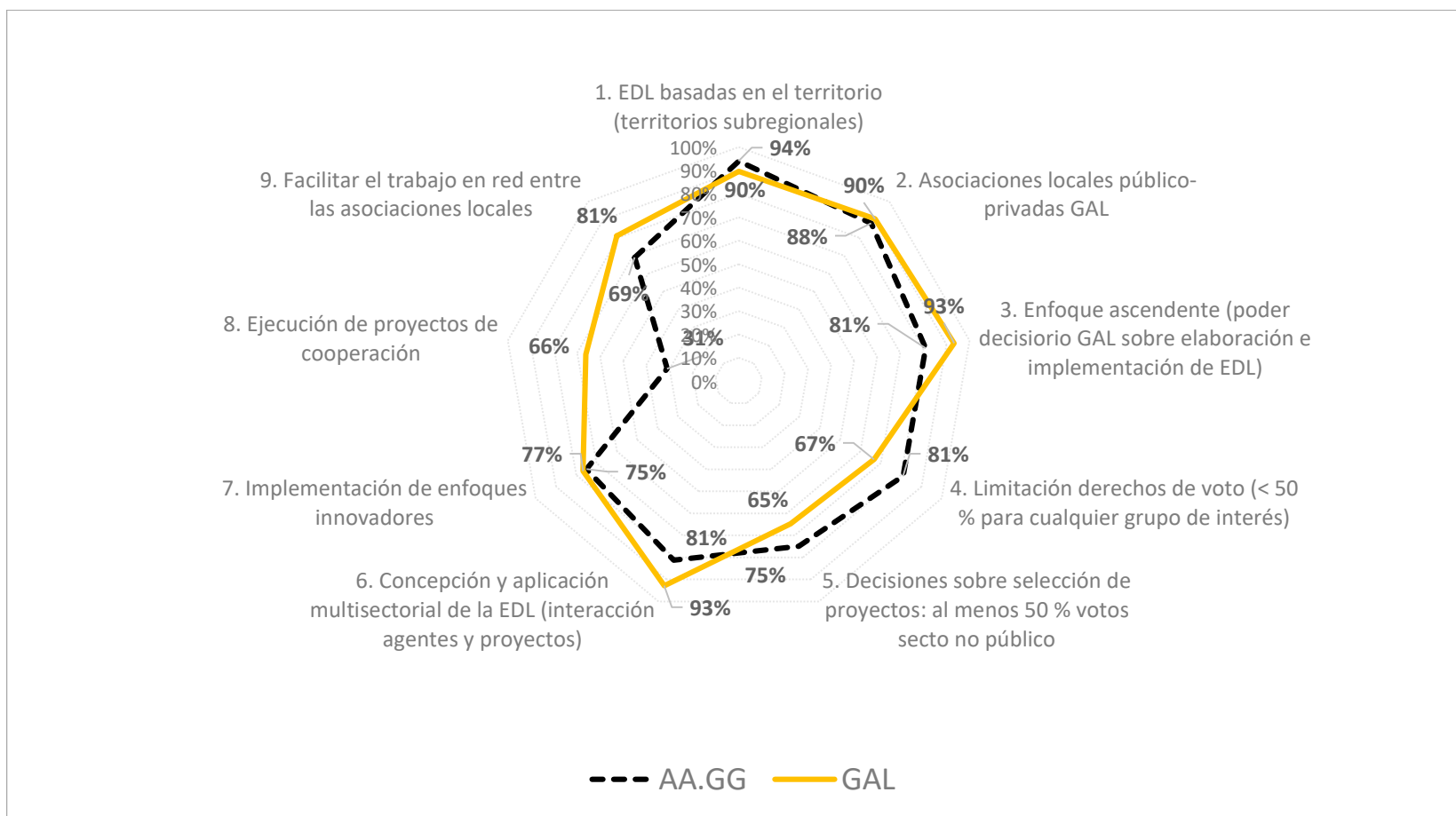
Uno de los apartados más amplios en la Encuesta está centrado en la valoración de los diferentes principios de LEADER, especialmente en su proyección práctica a la hora de obtener beneficios reales sobre el terreno. En la siguiente Figura 10 se reflejan las valoraciones más positivas tanto de las AA.GG. como de los GAL (cuyos resultados desagregados por CC.AA. se recogen igualmente en las Tablas 14 y 15), en un total de nueve aspectos básicos del enfoque o método LEADER.

En primer lugar, se analiza la importancia de las estrategias de desarrollo local basadas en el territorio, con la referencia expresa de “territorios rurales subregionales claramente delimitados” (que, en principio, se habrían de corresponder con los territorios LEADER, aunque no siempre es así). En todo caso, el elemento central aquí es el principio basado en el diseño y aplicación de estrategias de desarrollo local. Mayoritariamente tanto las AA.GG. como los GAL consideran que este principio es fundamental, como corresponde con ser una de las esencias del propio enfoque LEADER. Respecto de las AA.GG., cuatro de las CC.AA. le conceden una importancia casi fundamental (La Rioja, Madrid, Comunidad Valenciana y Andalucía), y solo una le otorga una valoración neutra (Navarra). Por tanto, el trabajar con estrategias de desarrollo local es un principio que genera un práctico consenso.

El segundo de los principios hace referencia a que estas estrategias se basen y sean gestionadas por asociaciones públicas privadas, es decir, por grupos de acción local. En este la valoración sigue siendo positiva (Aragón, Castilla-La Mancha, Galicia, Islas Baleares, La Rioja, Madrid y País Vasco) o muy positiva (Andalucía, Asturias, Com. Valenciana, Cantabria, Castilla y León, Cataluña y Extremadura). La unanimidad ya no es tan elevada como en el caso anterior (con una valoración neutra, la correspondiente a Murcia, y otra ligeramente negativa, correspondiente a Navarra).

El enfoque ascendente constituye el tercero de los principios, entendiendo por tal, sobre todo, el poder decisorio del GAL en la elaboración e implementación de las estrategias de desarrollo local. También es mayoritaria la valoración positiva o muy positiva, pero ya son tres las CC.AA. que son más críticas (especialmente Madrid y Navarra y, en menor medida, País Vasco). Otro principio clásico es la concepción y, sobre todo, implementación multisectorial de la estrategia, basada en la interacción entre actores y proyectos de los diversos sectores de la economía local. La concepción de este tipo de estrategias es, ya de por sí, compleja, y mucho más su implementación.

Figura 10: Importancia alta o muy alta de los principios LEADER de cara a obtener beneficios reales



Lo anterior no evita, sin embargo, que también mayoritariamente se reconozca que constituye un principio muy importante. Son mayoría sin embargo las CC.AA. que lo consideran solo muy importante, pero no esencial o fundamental. Por otro lado, Asturias y Navarra mantienen una postura algo más crítica y, en menor medida, Madrid. Este resultado podría estar poniendo de relieve que desde las AA.GG. se es plenamente consciente de las dificultades que implica concebir e implementar las estrategias desde una visión multisectorial, pese a que son obviamente muy necesarias.

Un quinto principio, en torno al que se ha debatido y escrito mucho, es el referido a la implementación de enfoques innovadores. Aquí se repite la pauta, con la mitad de las CC.AA. que lo consideran esencial o fundamental, más una cuarta parte como muy importante. De nuevo, dos CC.AA. mantienen una postura crítica (Asturias y Madrid) o neutral (Navarra y Extremadura), probablemente como reconocimiento, también, de las dificultades que entraña para muchos GAL implementar enfoques verdaderamente innovadores (pese a que este principio ha sido prácticamente una constante desde LEADER II hasta el actual periodo de programación).

Como sexto principio puede hablarse de lo que tradicionalmente se conoce como *networking* o trabajo en red. Este tiene dos dimensiones, la interna en el territorio LEADER y la externa a este. La primera se refiere, principalmente, al trabajo entre los colectivos locales de actores, principalmente aquellos organizados bajo alguna forma de asociacionismo. Aquí las AA.GG. mantienen una valoración mayoritariamente positiva o muy positiva, y solo se desmarca Asturias, con una valoración crítica, y La Rioja, Murcia, Navarra y País Vasco, que mantienen una postura neutral. En la base de estas valoraciones menos entusiastas podría estar la interpretación de que lo importante, al menos en las primeras fases, es que tales actores estén organizados (y esto ya sería un logro significativo), y no tanto que esas organizaciones, a su vez, mantengan vínculos de cooperación o trabajo en red.

La dimensión externa, por su parte, se refiere a los tradicionales proyectos de cooperación. De entrada, aquí las AA.GG. mantienen posturas más críticas en general, con apenas un tercio considerando que estos son muy importantes o esenciales, mientras que la mitad mantienen una postura neutra. En otros tres casos, probablemente reconociendo las dificultades prácticas de la cooperación (con GAL tanto nacionales como de otros países), muestran posturas críticas (Asturias, Madrid y Navarra).

Por último, se han valorado otros aspectos que, si bien no forman parte de los elementos tradicionales de los principios LEADER, constituyen criterios que han adquirido importancia en los últimos periodos. Por un lado, está la limitación de los derechos de voto para que ningún grupo de interés suponga más de la mitad de los órganos de decisión; por otro, el que para la selección de los proyectos al menos la mitad de los votos han de provenir del sector no público. La tendencia mayoritaria se repite, y también las posturas más críticas en el caso de Asturias (en ambos criterios) y de Navarra (en el primero de ellos).

Tabla 14: Importancia de diferentes principios LEADER, según los GAL de cada CC.AA. (a la hora de conseguir beneficios reales sobre el terreno)

	1. EDL basadas en territorios subregionales		2. Asociaciones locales público - privadas (GAL)		3. Enfoque ascendente (poder decisorio de los GAL sobre elaboración e implementación de EDL)		4. Limitación derechos de voto (<50 % para cualquier grupo de interés)		5. Decisiones sobre selección de proyectos: al menos 50 % votos sector no público		6. Concepción y aplicación multisectorial de la EDL (interacción entre agentes y proyectos)		7. Implementación de enfoques innovadores		8. Ejecución de proyectos de cooperación		9. Facilitar el trabajo en red entre las asociaciones locales	
	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)
Andalucía	3%	94%	3%	94%	0%	97%	3%	67%	8%	64%	0%	100%	0%	72%	6%	81%	3%	83%
Aragón	0%	94%	0%	94%	0%	100%	6%	65%	6%	65%	0%	88%	0%	82%	6%	59%	6%	82%
Asturias	10%	80%	20%	70%	10%	80%	30%	50%	30%	40%	10%	80%	20%	60%	20%	40%	20%	50%
C. Valenciana	0%	88%	0%	88%	0%	88%	0%	88%	0%	100%	0%	100%	0%	88%	13%	75%	0%	88%
Cantabria	0%	100%	20%	80%	0%	100%	0%	80%	0%	80%	0%	100%	0%	80%	20%	60%	0%	100%
Castilla y León	2%	85%	0%	93%	2%	95%	5%	68%	7%	61%	5%	90%	5%	76%	12%	66%	2%	81%
Castilla-La Mancha	5%	77%	5%	82%	0%	91%	18%	55%	18%	68%	9%	82%	5%	59%	23%	50%	5%	82%
Cataluña	0%	89%	0%	78%	0%	89%	22%	44%	22%	44%	0%	100%	0%	89%	0%	89%	0%	100%
Extremadura	5%	95%	0%	95%	5%	86%	5%	82%	5%	77%	0%	95%	0%	86%	14%	68%	0%	73%
Galicia	5%	89%	5%	95%	5%	89%	5%	58%	11%	47%	5%	89%	5%	84%	11%	63%	5%	90%
Islas Baleares	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	50%	50%	0%	50%
Islas Canarias	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	80%	0%	80%	0%	100%	0%	100%	20%	60%	0%	80%
La Rioja	0%	67%	0%	67%	0%	100%	0%	67%	33%	67%	0%	100%	0%	67%	33%	67%	33%	67%
Madrid	0%	100%	0%	100%	0%	100%	33%	67%	33%	67%	0%	100%	0%	67%	0%	67%	0%	67%
Murcia	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	67%	0%	67%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Navarra	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	67%	0%	67%	0%	100%	0%	67%	0%	67%	0%	100%
País Vasco	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Nacional	2,9%	89,5%	2,9%	90,4%	1,9%	93,3%	7,7%	66,5%	10,0%	64,6%	2,9%	92,8%	2,9%	76,6%	12,0%	66,0%	3,8%	80,9%

a) “Poca” o “ninguna importancia”; b) “Importante” o “esencial”.

Tabla 15: Importancia de diferentes principios LEADER, según las AA.GG. de cada CC.AA. (a la hora de conseguir beneficios reales sobre el terreno)

	1. EDL basadas en territorios subregionales		2. Asociaciones locales público - privadas (GAL)		3. Enfoque ascendente (poder decisorio de los GAL sobre elaboración e implementación de EDL)		4. Limitación derechos de voto (<50 % para cualquier grupo de interés)		5. Decisiones sobre selección de proyectos: al menos 50 % votos sector no público		6. Concepción y aplicación multisectorial de la EDL (interacción entre agentes y proyectos)		7. Implementación de enfoques innovadores		8. Ejecución de proyectos de cooperación		9. Facilitar el trabajo en red entre las asociaciones locales	
	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)
Andalucía		xx		xx		xx		xx				xx		xx		xx		xx
Aragón		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx				xx
Asturias		xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx		xx	
C. Valenciana		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx
Cantabria		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx				xx
Castilla y León		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx				xx
Castilla-La Mancha		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx				xx
Cataluña		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx
Extremadura		xx		xx		xx		xx		xx		xx						xx
Galicia		xx		xx		xx				xx		xx		xx				xx
Islas Baleares		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx
La Rioja		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx				
Madrid		xx		xx	xx			xx		xx			xx		xx			xx
Murcia		xx				xx		xx				xx		xx		xx		
Navarra			xx		xx		xx			xx	xx				xx			
País Vasco		xx		xx				xx				xx		xx				
Total Nacional	0	15	1	14	2	13	2	13	1	12	2	13	2	12	3	5	1	11
	0,0%	100,0%	6,7%	93,3%	13,3%	86,7%	13,3%	86,7%	7,7%	92,3%	13,3%	86,7%	14,3%	85,7%	37,5%	62,5%	8,3%	91,7%

a) “Poca” o “ninguna importancia”; b) “Importante” o “esencial”. la valoración de las capacidades de los GAL para aplicar los principios LEADER.

3.2.LA VALORACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LOS GAL PARA APLICAR LOS PRINCIPIOS LEADER

El que unos determinados principios sean más o menos relevantes no es suficiente para una implementación exitosa de LEADER. Se necesitan equipos humanos capaces para ello. Por eso las AA.GG., en tanto que concededores de sus respectivos GAL, han valorado la capacidad de estos para aplicarlos. Hay tres que son especialmente bien valorados, con dos tercios o más de las CC.AA. que indican que los GAL son o totalmente o muy capaces de aplicar tales elementos de LEADER. Si se traslada esta trilogía a un triángulo, en la cúspide estarían las asociaciones público-privadas, que es la esencia de los propios GAL y, en segundo lugar, mientras que en la base tendríamos las estrategias de desarrollo local, por un lado, y el enfoque ascendente, por otro. Esta trilogía sería, por tanto y desde la perspectiva de las AA.GG., las principales capacidades de los actuales GAL.



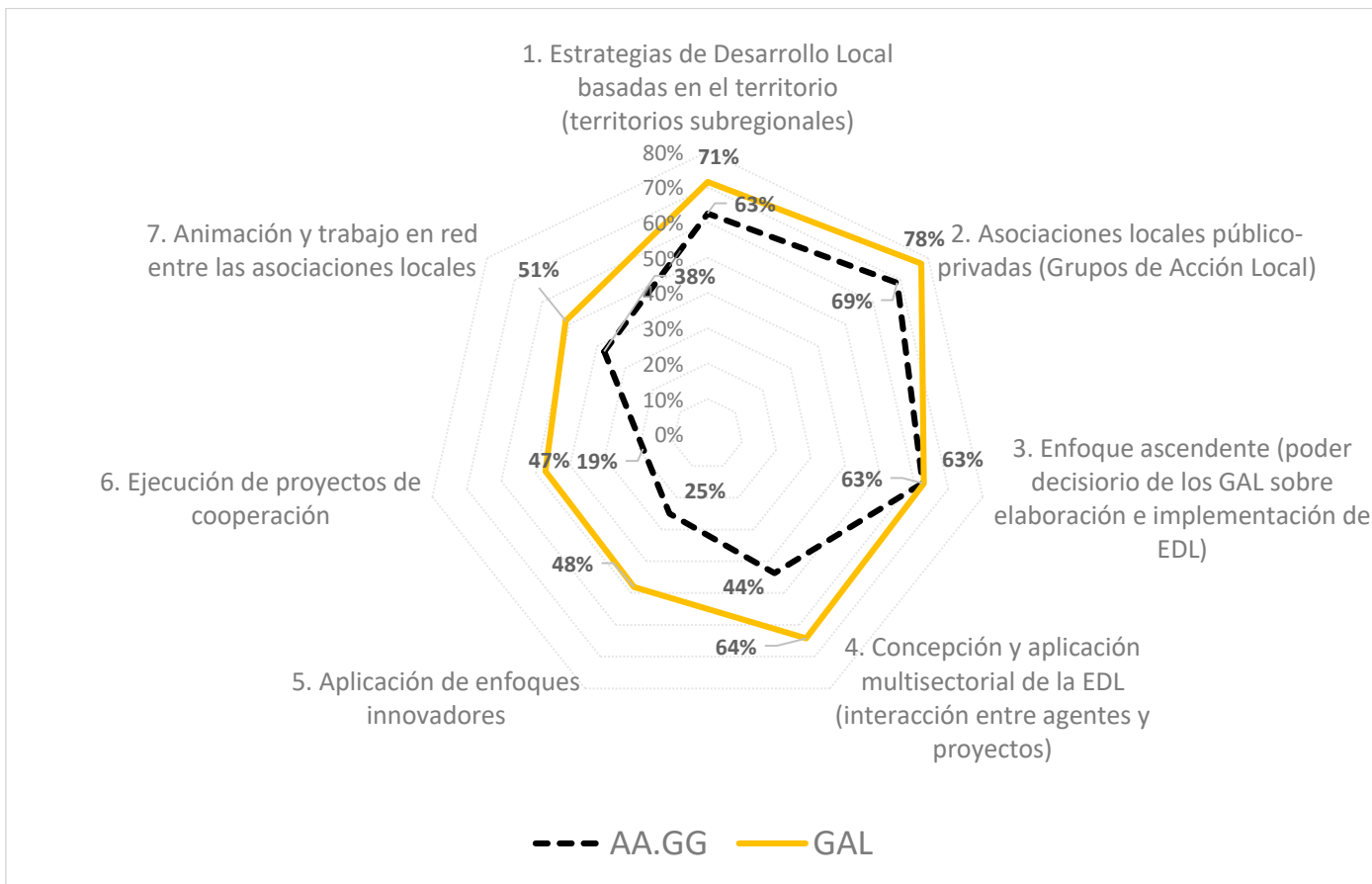
La capacidad de los GAL para implementar otros principios tiene, siguiendo con la perspectiva de las AA.GG., valoraciones significativamente alejadas de las anteriores, y pone de relieve que un buen número de AA.GG. consideran que estos otros son aspectos críticos de LEADER (o al menos críticos respecto de las capacidades de los GAL para aplicarlos de forma eficaz, aunque obviamente no implique esto trasladarles la total responsabilidad). Estas valoraciones constituyen en todo caso el reconocimiento de las dificultades inherentes a cada uno de los principios (Figura 11). Es el caso, sobre todo, del *networking* externo o proyectos de cooperación (que en ningún caso ha obtenido la máxima puntuación), así como de la implementación de enfoques verdaderamente innovadores (solo Andalucía le otorga la máxima puntuación). El trabajo en red dentro del territorio LEADER y la concepción realmente multisectorial de la estrategia de desarrollo local constituyen también aspectos manifiestamente mejorables, al menos para la mayoría de las CC.AA. (sin ninguna máxima puntuación en ninguno de los dos casos).



Por su parte, la perspectiva de los GAL confirma la percepción que tienen de sí mismos en cuanto a las tres capacidades iniciales, que constituirían verdaderas fortalezas, pero no las únicas y, en todo caso, suelen ser más positivamente valoradas. Se extraen varias conclusiones de los resultados obtenidos en la Encuesta. En primer lugar, los GAL prácticamente solo valoran como debilidades las capacidades relacionadas con la ejecución de proyectos de cooperación y la implementación de enfoques innovadores. En segundo lugar, perciben cuatro verdaderas fortalezas, la capacidad para organizar y gestionar las asociaciones público-privadas, como la más importante; el diseño y aplicación de estrategias de desarrollo local basadas en el territorio; el enfoque ascendente y, en cuarto lugar la concepción y aplicación multisectorial de la estrategia de desarrollo local (a diferencia de las AA.GG., para quienes las capacidades de los GAL para desarrollar y aplicar eficazmente ese enfoque multisectorial es manifiestamente mejorable). Por último, en tercer lugar, respecto del resto de capacidades, los GAL muestran menor unanimidad, siendo aproximadamente la mitad los que consideran que están plenamente capacitados para abordar tareas tales como el trabajo en red en el ámbito local (asociado a la animación), la ejecución de proyectos de cooperación y, por último, la aplicación de enfoques innovadores.

Si se analiza la situación por CC.AA. (Tabla 16 y 17), efectivamente la organización y gestión de las asociaciones público-privadas, los GAL, es considerada de manera muy mayoritaria como la capacidad más importante, destacando casos como el de Navarra, Murcia o Baleares, donde la totalidad de los encuestados están en esta línea. Coinciden igualmente CC.AA. con un mayor número de GAL, como Galicia, Andalucía, Extremadura, Castilla y León o Castilla-La Mancha, con más del 75 % de sus GAL destacando esta fortaleza. Estos resultados obviamente confirman que los GAL, en líneas generales, han adquirido y consolidado una amplia y profunda experiencia desde que se puso en marcha el programa en sus respectivos territorios. Respecto de la capacidad de diseñar y/o poner en práctica estrategias de desarrollo local basadas en el territorio, la segunda en valoración global por parte de los GAL, además de CC.AA. con un reducido número de grupos, como Baleares, Murcia o Madrid, destaca especialmente Andalucía (donde 30 de los 36 GAL participantes han contestado positivamente, el 83 %), Cantabria y Galicia (con el 80 % de sus GAL), Extremadura (con el 77 %), etc. No faltan CC.AA. en las que hay una proporción mayor de GAL que no comparten que esta sea una de sus principales fortalezas, como es el caso de Asturias o Navarra (donde casi un tercio se muestran en desacuerdo), o Canarias y Cantabria (con un 20 %), pero que en el conjunto nacional suponen solo un 11 %.

Figura 11: Valoración de las capacidades de los GAL para aplicar los elementos del enfoque LEADER



El enfoque ascendente es otro de los principios clásicos de LEADER, considerado tradicionalmente como una fortaleza, estrechamente ligado a la presencia y buen funcionamiento de los GAL. El enfoque ascendente se proyecta principalmente en la capacidad de los GAL para diseñar, elaborar e implementar sus propias estrategias de desarrollo. En este sentido, la explicación de por qué hay un tercio aproximadamente de GAL que mantiene posiciones más críticas, estaría ligada a las dificultades para aplicar de manera eficaz ese enfoque ascendente, y no estarían reflejando sino el posible deterioro que se ha producido durante los dos últimos periodos, tal vez con relación a los procesos participativos. Estas posiciones más críticas son mantenidas por la mitad de los GAL asturianos, un tercio de los GAL de Madrid, una cuarta parte de los GAL de Extremadura, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, y algo menos en Cantabria e Islas Canarias. Sin ser posiciones mayoritarias, sí sería importante profundizar en por qué en esos GAL se valora negativamente el enfoque ascendente con relación al diseño y/o implementación de las estrategias de desarrollo.

Tabla 16: Capacidad de los GAL para aplicar los principales elementos del enfoque LEADER

	1. EDL basadas en territorios subregionales		2. Asociaciones locales público - privadas (GAL)		3. Enfoque ascendente (poder decisorio de los GAL sobre elaboración e implementación de EDL)		4. Concepción y aplicación multisectorial de la EDL (interacción entre agentes y proyectos)		5. Implementación de enfoques innovadores		6. Ejecución de proyectos de cooperación		7. Facilitar el trabajo en red entre las asociaciones locales	
	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta
Andalucía	14%	83%	6%	80%	14%	75%	8%	64%	3%	58%	17%	58%	11%	50%
Aragón	0%	71%	0%	76%	6%	82%	0%	82%	12%	35%	18%	41%	6%	71%
Asturias	30%	50%	10%	70%	50%	40%	30%	40%	40%	30%	30%	30%	20%	40%
C. Valenciana	13%	75%	0%	75%	25%	75%	13%	75%	13%	63%	25%	50%	13%	63%
Cantabria	20%	80%	20%	80%	20%	80%	0%	80%	20%	60%	40%	40%	0%	80%
Castilla y León	10%	61%	5%	76%	12%	59%	12%	56%	27%	44%	7%	54%	22%	51%
Castilla-La Mancha	14%	64%	5%	77%	27%	50%	23%	50%	41%	32%	27%	41%	18%	36%
Cataluña	11%	56%	0%	67%	0%	44%	0%	78%	22%	56%	0%	78%	0%	56%
Extremadura	5%	77%	5%	77%	23%	50%	9%	64%	27%	50%	27%	50%	23%	45%
Galicia	11%	79%	0%	84%	11%	63%	11%	74%	21%	63%	47%	26%	16%	53%
Islas Baleares	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	50%	0%	100%	50%	50%	0%	100%
Islas Canarias	20%	60%	0%	80%	20%	60%	0%	80%	20%	60%	40%	0%	0%	20%
La Rioja	0%	67%	0%	0%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	33%	33%
Madrid	0%	100%	0%	100%	33%	67%	33%	67%	0%	67%	0%	100%	33%	67%
Murcia	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	33%	67%
Navarra	33%	67%	0%	100%	0%	67%	0%	33%	67%	0%	100%	0%	33%	67%
País Vasco	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Total Nacional	11,0%	71,3%	3,8%	77,4%	16,3%	62,7%	10,5%	64,1%	21,1%	48,3%	22,0%	46,9%	15,8%	51,2%

Tabla 17: Capacidad de los GAL para aplicar los principales elementos del enfoque LEADER según las AA.GG.

	1. EDL basadas en territorios subregionales		2. Asociaciones locales público - privadas (GAL)		3. Enfoque ascendente (poder decisorio de los GAL sobre elaboración e implementación de EDL)		4. Concepción y aplicación multisectorial de la EDL (interacción entre agentes y proyectos)		5. Implementación de enfoques innovadores		6. Ejecución de proyectos de cooperación		7. Facilitar el trabajo en red entre las asociaciones locales	
	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta	Baja-Muy baja	Alta-Muy alta
Andalucía		XX		XX		XX		XX		XX				XX
Aragón						XX		XX				XX		XX
Asturias	XX		XX		XX		XX		XX		XX		XX	
C. Valenciana									XX					
Cantabria		XX		XX		XX		XX				XX		XX
Castilla y León		XX		XX		XX		XX		XX		XX		
Castilla-La Mancha												XX		XX
Cataluña		XX		XX		XX		XX		XX		XX		XX
Extremadura		XX		XX		XX								
Galicia				XX				XX						XX
Islas Baleares		XX		XX		XX						XX		XX
La Rioja		XX		XX		XX		XX		XX				XX
Madrid		XX		XX		XX	XX		XX					
Navarra		XX		XX		XX			XX		XX			
País Vasco		XX		XX					XX		XX			
Total Nacional	1 9%	10 91%	1 8%	11 92%	1 9%	10 91%	2 22%	7 78%	5 56%	4 44%	6 67%	3 33%	3 33%	6 67%

3.3.LA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA DE LEADER

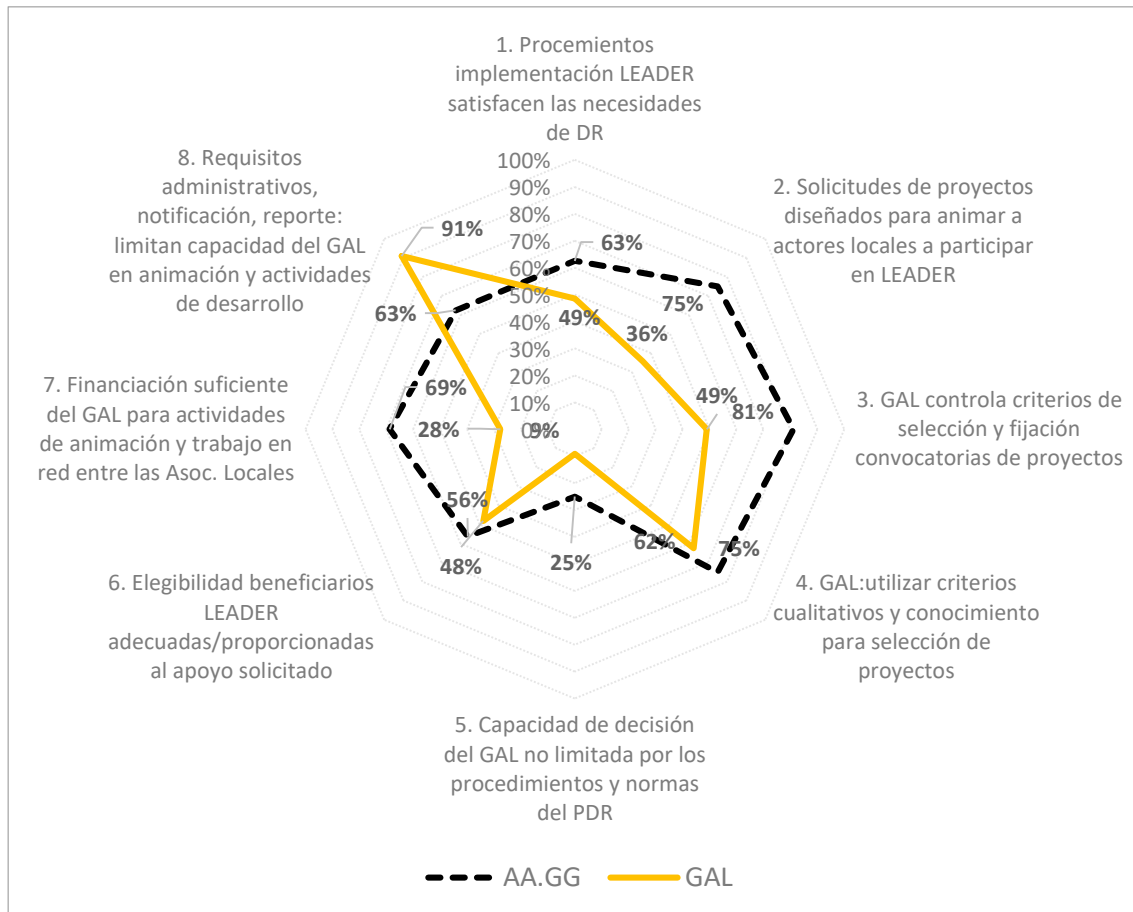
Los principios del enfoque LEADER son importantes, como se ha acabado de ver en los apartados anteriores. Sin embargo, su aplicación práctica se enfrenta con dificultades diversas, algunas tradicionales, otras más recientes. En este apartado se analizan una serie de aspectos ligados a la aplicación de LEADER, importantes también en la medida en la que condicionan que este pueda ser percibido como un programa útil para el desarrollo territorial. Se incluyen desde el ajuste de los procedimientos administrativos a las necesidades del desarrollo local en el área, hasta las limitaciones que, en su caso, se derivan de la administración diaria (notificación, reportes, cumplimiento de requisitos administrativos, etc.) de cara a la capacidad de los GAL para desarrollar adecuadamente las tareas de animación, que no en vano constituyen un aspecto básico en el método LEADER.

En la siguiente Figura 12 puede verse el grado de acuerdo con los diferentes aspectos de LEADER que tienen tanto el conjunto de AA.GG. como de GAL de la muestra. En líneas generales, el primer hecho que llama la atención y que conviene destacar es que las AA.GG. muestran un nivel de acuerdo significativamente más elevado que los GAL., mientras que estos últimos tienden a ser bastante más críticos. Más allá de las posibles interpretaciones sobre las diferencias entre ambas visiones, es evidente que para una parte muy significativa de los GAL todos ellos son aspectos realmente críticos y están suponiendo dificultades importantes que deberían abordarse. Adelantando un pequeño resumen de lo que podrían plantearse como reivindicaciones de una parte muy importante de los GAL (siendo mayoría en todos los casos, y con frecuencia superando las 2/3 e incluso las ¾ partes de la muestra):

1. Revisión y/o mejorar de los procedimientos de aplicación de LEADER para que satisfagan de forma más flexible -e innovadora- las verdaderas necesidades de los territorios rurales.
2. Revisión y/o mejora de los mecanismos de solicitud de proyectos para que faciliten la participación de los actores locales en los procesos y dinámicas de animación de LEADER.
3. Un mayor control directo de los criterios de selección de proyectos, así como, en su caso, a la hora de fijar las convocatorias.
4. Mayor margen para la utilización de criterios cualitativos y el propio conocimiento del territorio de cara a la selección de los proyectos.
5. Revisar los procedimientos y normas del PDR para que limiten menos la capacidad de decisión de los GAL.
6. Revisar y mejorar los criterios de elegibilidad de los beneficiarios y adecuarlos al tamaño económico de los proyectos (facilitando, por ejemplo, la elegibilidad para pequeños proyectos).
7. Mejorar de forma significativa la financiación para actividades de animación y trabajo en red en el ámbito del territorio LEADER, con particularidad entre las asociaciones locales.

8. Revisar y reducir las limitaciones administrativas, de notificación y reporte que tienen los GAL, que afectan negativamente, especialmente, a la capacidad de estos para desarrollar actividades de animación en el territorio.

Figura 12: Aplicación práctica de LEADER: valoración de diferentes aspectos (el % refleja nivel de “acuerdo” y “muy de acuerdo”)



A continuación, se analizan con un poco más de detalle los aspectos más significativos. Los resultados referidos a la muestra de GAL, desagregados por CC.AA., se recogen en las Tablas 18 y 19 al final de este apartado.

3.3.1. Respuesta flexible e innovadora a las necesidades del territorio

La primera cuestión importante a la hora de aplicar LEADER es si este, y los procedimientos habilitados para su implementación, responden a las necesidades del territorio, especialmente de cara a los procesos de desarrollo local. Para ello se espera que LEADER pueda aplicarse de forma flexible e innovadora. Dos tercios de las AA.GG. se muestran globalmente satisfechas con este aspecto (manifestando estar de

acuerdo o muy de acuerdo). No obstante, algunas AA.GG. (Aragón, Castilla-La Mancha, Navarra y, especialmente, Asturias) muestran un importante desacuerdo, resaltando que el programa no está respondiendo, al menos de forma flexible e innovadora, a las necesidades de los procesos de desarrollo local a los que supuestamente ha de contribuir.

En los GAL, el nivel de satisfacción desciende de forma muy significativa (solo aproximadamente la mitad están de acuerdo en que tales procedimientos responden a las necesidades del territorio). Ese dato global esconde no obstante diferencias muy significativas entre CC.AA. Así, en algunas de ellas los GAL son especialmente críticos, como ocurre en el País Vasco y Madrid, donde la totalidad de sus GAL señalan que tales procedimientos no responden a las necesidades del territorio, al menos de forma “flexible e innovadora”; en Cataluña se sitúan en esta posición más de $\frac{3}{4}$; en torno a los $\frac{2}{3}$ de los GAL en Galicia y Cantabria, y en torno a la mitad en Aragón, Comunidad Valenciana, Castilla y León o Andalucía. Los resultados más favorables, es decir, con mayoría de GAL que valoran que tales procedimientos sí se ajustan y responden a las necesidades de los territorios, están presentes en las Islas Baleares (donde los dos GAL han respondido positivamente), Asturias (7 de los 10 GAL que han participado en la Encuesta), Navarra (2 de los tres que han respondido) y, sobre todo, los GAL castellano-manchegos (donde 16 de los 22 participantes están de acuerdo en esta cuestión).

Allí donde hay una tendencia clara, en un sentido o en otro, cabe pensar que la forma como se está gestionando LEADER por parte de las AA.GG. podría tener alguna influencia en la consideración que tienen los GAL, como podría ser el caso castellano-manchego en el lado positivo. Sin embargo, cabe pensar que son más los factores internos (forma en la que los GAL implementan los procedimientos, capacidad de gestión, experiencia, etc.) los que en mayor medida condicionan las respuestas, positivas o, en su caso, negativas. Solo así se explican resultados aparentemente contradictorios en las mismas CC.AA., con casos en los que prácticamente la mitad de los GAL comparten la idea de que los procedimientos sí satisfacen las necesidades del desarrollo local de forma flexible e innovadora, y valorando que no los satisfacen la otra mitad de GAL (como ocurre en la Comunidad Valenciana o Castilla y León, entre otras).

En todo caso, se ha de prestar atención a esos GAL, que suponen porcentajes significativos (sean o no mayoritarios) y que están presentes en prácticamente todas las CC.AA., poniendo de relieve la presencia de una importante bolsa de descontento respecto de un aspecto tan importante como el grado de ajuste de los procedimientos de LEADER a las necesidades del territorio, en general, y la falta de flexibilidad y capacidad de respuestas innovadoras, en particular. Ello pone de relieve que, al menos en esos casos, habría que revisar cuáles son esos desajustes, por qué están presentes y, sobre todo, qué aspectos tanto del entorno institucional (AA.GG.) como especialmente dentro de cada uno de los GAL, son necesarios abordar para mejorar de forma significativa ese ajuste.

En todo caso, ello no ha de evitar una reflexión general sobre los procedimientos, por qué razones concretas no se satisfacen las necesidades del desarrollo local (al menos de esa forma flexible e innovadora a la que se hace alusión). Como ocurre con cierta frecuencia en torno a LEADER, uno de los aspectos que genera mayor “insatisfacción” deriva de la identificación de este con “el programa” de desarrollo local, es decir, la política pública responsable de promover tales procesos, y no un programa más, junto a otras u otras medidas que, en combinación, sí han de tener tales resultados. Es muy probable por tanto que en la raíz de la diferente valoración esté tanto la valoración de los propios procedimientos de implementación como las diferencias en lo que se espera de LEADER.

3.3.2. Procedimientos de solicitud de proyectos accesibles y diseñados para facilitar la participación de los actores locales

Una segunda cuestión en la implementación práctica de LEADER se refiere a los procedimientos de solicitud de proyectos por parte de los actores interesados. Estos han de ser especialmente accesibles y, con ello, animar de forma paralela a que tales actores (beneficiarios) participen de los procesos de desarrollo. Es decir, se trata de evitar que LEADER sea visto como una simple oficina de gestión de ayudas, y se valore mucho más como un instrumento de desarrollo y participación. Por ello, la concesión de ayudas ha de ir complementada con una tarea de movilización e implicación de los beneficiarios en los diferentes procesos y dinámicas de desarrollo que puedan ponerse en marcha en el territorio (desde la participación o la animación a crear una asociación, hasta cualquier otro tipo de iniciativas conjuntas con actores de dentro o fuera del territorio). Es decir, las ayudas, individuales o colectivas, constituirían un medio para animar a los actores locales a implicarse en procesos participativos.

La visión que las AA.GG. tienen sobre esta cuestión va mayoritariamente en esta dirección (3/4 partes se muestran de acuerdo o muy de acuerdo), si bien otras (Andalucía, Comunidad Valenciana y País Vasco) se alejan de esta valoración general. Los GAL se posicionan también en esta misma línea, mayoritariamente en desacuerdo o, al menos, no de acuerdo (casi dos tercios en el conjunto nacional). Entre los GAL más críticos estarían los de Navarra, Islas Baleares, Islas Canarias y La Rioja (la totalidad de los que han respondido a la Encuesta), Extremadura (18 de los 22 que han respondido, un 82 %), Andalucía (27 de 36, el 75 %), Asturias (7 de 10, el 70 %), y cerca del 60 % de los GAL de Aragón o Castilla-La Mancha. Por lo tanto, es una tendencia bastante clara y que no deja lugar a dudas.

De nuevo aquí se está ante dos visiones que, de hecho, no son tan contradictorias como pudiera parecer, sino dos perspectivas diferentes sobre un mismo fenómeno: por un lado, el que tales procedimientos “deberían” ser accesibles y animar a la participación y que, en teoría, están diseñados para ser así; por otro, la de aquellos que, teniendo seguramente más presente el día a día en la aplicación de esos procedimientos, se enfrentan con diferentes dificultades prácticas, que hacen que tanto la necesaria accesibilidad para los potenciales beneficiarios como la capacidad de animación a la

participación queden muy limitados. Ello explicaría que mayoritariamente los GAL estén en desacuerdo con esa afirmación, además de algunas de las AA.GG.

Los resultados anteriores no deben hacer olvidar que en determinadas CC.AA., hay un número, a veces relevante, de GAL que sí piensan que están ante procedimientos accesibles y diseñados para animar la participación. Además de la diferente posible interpretación, no es de descartar que se trate de GAL cuya valoración positiva se derive bien por su experiencia acumulada y por cómo aplican esos procedimientos, por el asesoramiento que reciben, o bien, adicionalmente, por un entorno normativo favorable.

3.3.3. Establecimiento y control por los GAL de los criterios de selección y fijación de convocatorias

Una tercera cuestión importante gira en torno al papel de los GAL a la hora de, por un lado, establecer los criterios de selección de los potenciales beneficiarios y, por otro, las convocatorias de proyectos. La valoración prácticamente unánime entre las AA.GG. es que efectivamente su GAL ejercen un elevado control sobre ambas cuestiones (con las excepciones de Asturias, Com. Valenciana y País Vasco). Sin embargo, sobre esta cuestión hay una divergencia muy significativa respecto de las valoraciones de los propios GAL, entre los que apenas dos de cada 10 consideran que ese control es real. Una posible interpretación, de nuevo, es la diferente percepción que puedan estar teniendo las AA.GG. y los GAL, considerando estos últimos, de forma abrumadoramente mayoritaria que, a efectos prácticos, su capacidad de control tanto sobre los criterios de selección como, probablemente, especialmente sobre las convocatorias de proyectos, es muy limitada.

Por tanto, desde la perspectiva de los GAL, aunque en teoría esa capacidad de control reside en gran parte en ellos, la normativa que se establece para su aplicación (por parte sobre todo de las CC.AA.) no les permite desarrollar esta capacidad tal como se enuncia en los documentos de la propia Comisión Europea. Como conclusión, habría por tanto que delimitar dos cuestiones diferentes. En primer lugar, la aplicación de la normativa, que en teoría concede capacidad a los GAL, pero que en la práctica sería muy limitada y, en segundo lugar, que determinadas CC.AA. efectivamente limiten, a través de diferentes mecanismos (por ejemplo, convocatorias conjuntas y diseñadas desde las propias consejerías) esa capacidad que en teoría reside mayoritariamente en los propios GAL. La constatación de esta limitación por parte de los GAL no implica necesariamente que sea siempre un aspecto negativo, sino solo que no se responde al espíritu del programa, que hace residir en los GAL una capacidad de decisión que a efectos prácticos tienen en mucha menor medida.

Pese a la contundencia de los resultados, no debe pasarse por alto que hay un destacado número de GAL que señalan que, efectivamente, ejercen el control sobre el establecimiento de criterios de selección y fijación de las convocatorias de proyectos. Ello no implica necesariamente que los GAL

tengan o actúen con una total independencia y al margen del resto de GAL o de las propias AA.GG., sino que podría tratarse de entornos o fórmulas de elevada cooperación entre AA.GG. y GAL, que darían como resultado esta valoración positiva. En otros casos, y al margen de la normativa específica de cada CC.AA., la experiencia acumulada por los GAL podría también contribuir a que se considere que efectivamente se mantiene una significativa capacidad de control desde los propios GAL. Hay casos especialmente llamativos, como Cantabria o Navarra (donde la totalidad de los GAL destacan esta capacidad de control), pero también son mayoría en Galicia, Asturias, Islas Canarias, La Rioja, Comunidad Valenciana o Andalucía.

3.3.4. Criterios cualitativos y conocimiento del territorio para la selección de proyectos

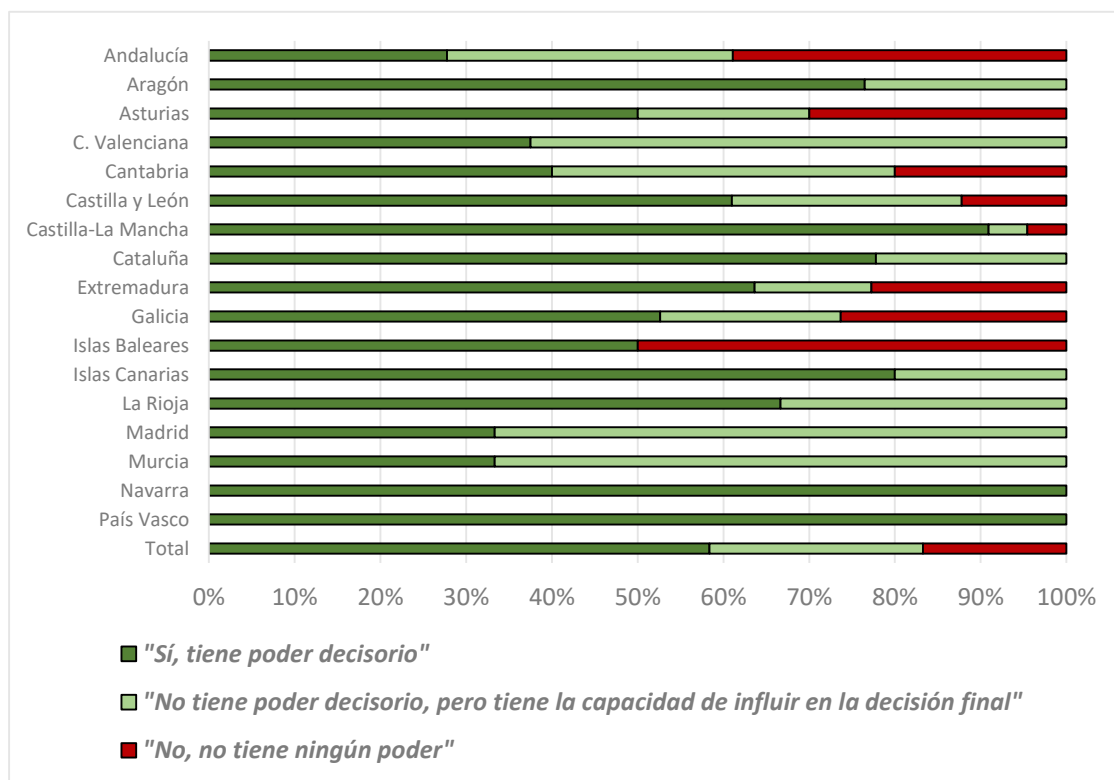
La capacidad de selección de proyectos por parte del GAL es otro de los aspectos que se considera básico en el método LEADER. Con frecuencia esta selección se ha hecho (o se ha pretendido hacer) a partir de la aplicación de criterios muy sistematizados (cuantificando diferentes aspectos), lo cual aporta, al menos en teoría, una mayor objetividad. No obstante, también con cierta frecuencia se escuchan voces en el sentido de que esa cuantificación puede dar una impresión de objetividad falsa. Por ello, de ahí que se reclame que, a la hora de tomar decisiones sobre selección de proyectos, también puedan utilizarse criterios de carácter cualitativo, así como el conocimiento que los miembros del GAL tienen del territorio y de sus dinámicas socioeconómicas. Este ha sido un avance que tanto AA.GG. como los propios GAL mayoritariamente reconocen que se ha producido respecto de periodos anteriores. No obstante, son los GAL los que aún plantean algunas más reticencias a la hora de reconocer que los criterios cualitativos y los conocimientos que ellos mismos tienen del territorio se están aplicando de forma efectiva (1/3 de los GAL indican no estar de acuerdo con esta afirmación, frente a únicamente una cuarta parte de las AA.GG, las correspondientes a Asturias, Navarra, Murcia y Extremadura).

A este respecto, las AA.GG. sobre los GAL coinciden de forma prácticamente unánime en que aplican procedimientos objetivos y transparentes en la selección de proyectos, que estos están debidamente documentados y que se aplican criterios de eficiencia (Tablas 23 a 25). Sin embargo, la situación cambia a la hora de valorar la capacidad de decisión en la selección de los proyectos. Así, si bien la mayor parte (58 %) coinciden en que efectivamente disponen de ese poder decisorio, una cuarta parte señala que tampoco tiene poder decisorio, pero sí al menos la capacidad de influir en la decisión final. Sin embargo, queda aún un reducido, aunque no despreciable número de GAL (35, el 17 % de la muestra) que señala no tener ni poder decisorio ni de influir en la selección final de los proyectos (Figura 13 y Tabla 20).

Estas situaciones, en la medida en la que vayan más allá de simples interpretaciones o percepciones, deberían ser abordadas con cierta urgencia, porque prácticamente contravienen los principios LEADER, que otorgan a los GAL capacidad para llevar a cabo ese proceso de selección de

proyectos. Esto resulta tanto más preocupante por cuanto un buen número de estos GAL (14, de los 35 que se alinean en esta respuesta) se localizan en Andalucía, aunque también son destacables los 5 de Extremadura, otros tantos de Galicia, y 3 de Asturias.

Figura 13: Valoración por los GAL sobre la capacidad para la selección de proyectos. Resultados por CC.AA.



Por su parte, las AA.GG. difieren parcialmente de las valoraciones de los GAL. Así, a la pregunta de en qué medida las normas y procedimientos establecidos en la propia Comunidad Autónoma limita el poder decisorio de los GAL a la hora de seleccionar los proyectos, seis de las AA.GG. indican que no hay limitación (Tabla 21). Pero el resto sí admiten que esta está presente, aunque solo “ligeramente” (con la excepción de Murcia, donde se señala que se limita de manera importante). No obstante, resulta llamativo que, si bien la mayoría reconocen que hay una cierta limitación, esta no se considera suficiente como para llevar a cabo la revisión de la normativa y procedimientos, de manera que sea posible mejorar o aumentar la capacidad de decisión de los GAL en la selección de los proyectos. Únicamente tres de las AA.GG. señalan de forma expresa su disponibilidad a introducir cambios en la normativa (Castilla-La Mancha, Madrid y Murcia), mientras que, entre el resto, o bien no se pronuncian, o bien señalan que, en la situación actual, no parece necesaria y, por tanto, no se entraría a valorar esa revisión (Aragón, Asturias, Cantabria y Castilla y León).

3.3.5. Limitaciones a la capacidad de decisión del GAL: procedimientos y normas del PDR

Continuando con las mayores o menores limitaciones en la capacidad de decisión del GAL, un aspecto que ha emergido con fuerza desde el anterior periodo de programación es el que hace referencia a los efectos que se derivan de la inclusión de LEADER en la programación del FEADER y, por tanto, en los PDR. Estos suponen todo un conjunto de normas y procedimientos a los que tienen que atenerse los GAL, y que previamente a su inclusión en los PDR o bien no tenían, eran diferentes o suponían menores restricciones. En todo caso, la valoración mayoritaria de las AA.GG. es que efectivamente los procedimientos y normas del PDR suponen una limitación a la capacidad de decisión de los (con la excepción de Aragón, Cataluña, Islas Baleares y Navarra), sin que haya una relación significativa con el hecho de que algunos de los responsables en las CC.AA. no estaban presentes cuando LEADER era un programa independiente de los PDR. En todo caso, el acuerdo es mucho mayor en los GAL, entre los que 9 de cada 10 coinciden en que las normas y procedimientos específicos ligados a la inclusión de LEADER en el PDR efectivamente limitan, de forma muy clara, la capacidad de decisión del GAL.

Los resultados de los GAL por CC.AA. tampoco ofrecen grandes variaciones, siendo en prácticamente todos los casos una opinión mayoritaria y muy extendida (quedando solo por debajo de la mitad de los GAL encuestados en Madrid, País Vasco y Comunidad Valenciana). El hecho de no haber conocido situaciones previas al PDR podría no obstante influir en alguna de las valoraciones positivas, en todo caso prácticamente excepcionales (en el sentido de que esos procedimientos derivados del PDR no limitan la capacidad de decisión del GAL). Por su parte, las AA.GG. coinciden en que la incorporación del enfoque LEADER a los PDR (y, en general, a la programación del FEADER), ha tenido efectos sobre el funcionamiento de los GAL, principalmente una mayor intensidad en los controles, así como un incremento de la burocracia a la que tienen que hacer frente los GAL. Sin embargo, son muy pocas las que señalan que todo ello se ha traducido en una menor libertad en la toma de decisiones.

Otro aspecto, parcialmente relacionado con estas respuestas, hace referencia al informe del Tribunal de Cuentas de la UE sobre la aplicación del enfoque LEADER, que para la mayor parte de las AA.GG. ha influido, a través de diferentes mecanismos, en la disminución de la libertad de actuación de los GAL, e incluso de sus responsabilidades (Tabla 22). Así, para tres de las AA.GG. este informe ha sido determinante, y se ha trasladado, como efecto dominó, a los GAL (Andalucía, Castilla y León y Murcia); para la mayor parte esta influencia ha sido relevante, pero no hasta el punto de considerarse como determinante. Solo en tres casos se considera que no ha tenido ninguna influencia (Asturias, Galicia y Navarra).

3.3.6. Adecuación entre condiciones de elegibilidad y tamaño financiero de los proyectos

Otro aspecto de gran interés es en qué medida las condiciones de elegibilidad que se exigen a los potenciales beneficiarios guardan relación y son adecuadas al tamaño de las ayudas que se solicitan, es decir, si existe un adecuado ajuste entre los requisitos exigidos para optar a las ayudas y la dimensión económica del proyecto en cuestión. En este planteamiento se incluiría, por ejemplo, la idea de que podrían estarse exigiendo unas condiciones de elegibilidad excesivas, y a veces difíciles de cumplir adecuadamente, a proyectos de pequeña envergadura. En definitiva, ello podría estar suponiendo, como se ha señalado en ocasiones, que si las condiciones de elegibilidad no se ajustan bien a la dimensión económica (así como la propia naturaleza) de los proyectos, se estaría contribuyendo a dificultar la concesión de ayudas a determinados proyectos. En el lado opuesto, podría implicar igualmente que esas condiciones de elegibilidad podrían favorecer a proyectos de mayor envergadura, es decir, a aquellos beneficiarios que poseen más recursos y/o capacidades para ajustarse a tales condiciones.

Los resultados obtenidos ponen de relieve que son muchas las dudas que, tanto AA.GG. como GAL, tienen a la hora de considerar que esas condiciones de elegibilidad sean adecuadas y proporcionadas al tamaño de los proyectos que se plantean. En el caso de las AA.GG. es cierto sin embargo que claramente solo dos CC.AA. se posicionan en contra (Asturias y Navarra), pero tampoco ninguna señala estar totalmente de acuerdo. Por su parte, los GAL que señalan que las condiciones de elegibilidad son adecuadas al tamaño de las ayudas, suponen casi la mitad del total nacional. En varias CC.AA. se alcanzan proporciones relativamente elevadas, como Aragón, Navarra o Madrid (2/3 de los GAL participantes en la Encuesta) y, en muchos otros casos, más de la mitad de los GAL, como en Andalucía, Castilla-La Mancha o Galicia.

Por tanto, también aquí, además de los entornos institucionales de las diferentes CC.AA., que pueden haber influido a la hora de fijar (o asesorar para fijar) las condiciones de elegibilidad, lo determinante parece ser cómo los diferentes GAL actúan desde ambos aspectos, elegibilidad y proyectos. Así, por un lado, los GAL son los que, en parte en función de sus estrategias y de las normativas reguladoras, fijan las condiciones de elegibilidad de los beneficiarios; pero, por otro, tienen también un margen relativamente importante, a través de tales estrategias, para establecer orientaciones a favor de determinados tipos de proyectos (al menos en lo que a dimensión económica se refiere).

Para el resto de los GAL (algo más de la mitad) ese ajuste entre condiciones de elegibilidad y tamaño económico de los proyectos está lejos de producirse. Por ello ha de tenerse muy en cuenta a la hora de revisar o replantear los criterios de elegibilidad de los potenciales beneficiarios y, en su caso, procurar ajustarlos mejor en función de la ayuda solicitada. Ello llevaría, por ejemplo, a valorar la oportunidad de simplificar requisitos para pequeños proyectos, aspecto que probablemente habría que ligarlo al referido a la demanda por parte de muchos GAL de mayor margen para asumir más riesgos en pequeñas (y a veces más innovadoras) iniciativas. Esta tarea, si bien compete principalmente a los GAL,

ha de implicar también a las AA.GG. y, por qué no, a las propias redes de GAL, en una labor de asesoramiento tan necesaria como útil.

3.3.7. Financiación del GAL para actividades de animación y trabajo en red

La animación depende, en gran parte, de la capacitación dentro del GAL (y especialmente, de los equipos técnicos) que, a su vez y parcialmente, depende de los recursos financieros disponibles. Por ello, en íntima conexión con lo anterior está la cuestión de hasta qué punto se considera suficiente la financiación que los GAL reciben para actividades de animación y facilitación del trabajo en red dentro del territorio LEADER⁵. Solo una de las AA.GG. (Comunidad Valenciana) plantea con claridad su desacuerdo con la financiación que los GAL reciben para estas actividades, mientras que la mayor parte (11 de ellas) consideran que esta financiación es suficiente. Algunos de los GAL se alinean con estas posiciones (algo más de una cuarta parte). Estos, aunque son minoría en el conjunto de la muestra, muestran una cierta conformidad con la financiación disponible, como es el caso de los grupos navarros y gallegos (2/3 y casi el 58 % respectivamente), casi la mitad de los de Castilla-La Mancha, Asturias, Baleares, Canarias, etc., y un tercio de los GAL de La Rioja y la Comunidad Valenciana.

Sin embargo, la mayor parte de los GAL mantienen una postura mayoritaria en el extremo opuesto (2/3 de los encuestados). Destaca en este caso que más de una quinta parte de los encuestados señalan estar en “completo desacuerdo” con esa supuesta suficiencia financiera para tales tareas. A la cabeza de esta postura crítica con la financiación para las tareas de animación están los GAL de las CC.AA. de Madrid, Baleares, Cataluña y, sobre todo por el número que suponen, los andaluces (entre los que 18 están en desacuerdo, y 15 en completo desacuerdo).

Aparte del hecho de que un presupuesto mayor para tareas tan importantes siempre es bienvenido, el que una parte tan significativa de la muestra de los GAL recalque que la financiación disponible es insuficiente para desarrollar adecuadamente esas tareas de animación y trabajo en red, es un aspecto que ha de ser tenido en cuenta. Dos razones, combinadas, podrían explicar esta tendencia en las valoraciones de los GAL. Por un lado, la ya citada carga administrativa, que ha aumentado de forma clara desde el periodo 2007-2013, aspecto en el que coinciden la mayor parte de AA.GG. y los GAL. Por otro, el hecho de que con frecuencia la extensión de los territorios cubiertos por muchos GAL ha aumentado, lo cual dificulta, desde el punto de vista de estos, unas tareas eficaces de animación y *networking*, al menos tal como se concebían en los primeros periodos. Por tanto, lejos de la simplicidad de que “los GAL siempre quieren más”, es evidente que, en los dos últimos periodos, en muchos casos, la combinación de esos dos aspectos ha derivado en una insuficiencia clara en cuanto a recursos financieros destinados a tales tareas.

⁵ https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-clld_faqs.pdf

3.3.8. La carga burocrática de los GAL: importante limitación a la capacidad de animación

La animación ha constituido uno de los principios básicos de LEADER desde su concepción. Sin embargo, al menos desde los últimos dos periodos de programación se suele escuchar que esta es cada vez más compleja de llevar a cabo, debido principalmente a los requerimientos de tipo administrativo y burocrático derivados, en gran parte, de la inclusión de LEADER en el PDR. La tendencia sobre esta cuestión es bastante clara, dado que mayoritariamente tanto AA.GG. como GAL coinciden en que la animación se está viendo negativamente afectada por el aumento de requisitos administrativos y de reporte, en cumplimiento de la normativa y procedimientos vigentes.

En el caso de los GAL esta valoración es casi unánime y no deja margen a la duda (9 de cada 10 GAL encuestados), dado que muchos de ellos han podido llevar a cabo tareas de animación con mayor facilidad en el pasado, en los periodos de programación pre-PDR. Por su parte, el muy reducido número de GAL que señalan no estar de acuerdo con el hecho de que el PDR limite las tareas de animación tiende a coincidir o bien con equipos con una destacada experiencia acumulada o bien con una dotación de personal algo mayor y, por tanto, con mayores posibilidades para abordar tales tareas. Aquí cabría situar, por ejemplo, a algunos de los GAL catalanes, cántabros, madrileños, murcianos o navarros. Pero las CC.AA. con mayor número de GAL la proporción se sitúa en torno al 90 %, marcando la tónica general para el conjunto del país.

Tabla 18: Aplicación práctica de LEADER: Valoración de diferentes aspectos de LEADER. Total GAL por CC.AA.

	1. Procedimientos implementación de LEADER satisfacen las necesidades del DL		2. Procedimientos de solicitudes diseñado para ser accesible y animar la participación de los actores locales en LEADER		3. GAL controla el establecimiento de los criterios de selección y la fijación de las convocatorias de proyectos		4. GAL puede utilizar criterios cualitativos de la zona para selección de proyectos		5. Capacidad de decisión que tiene el GAL no está limitada por procedimientos y normas del PDR		6. Condiciones de elegibilidad de los beneficiarios de LEADER son adecuadas y proporcionadas a la cantidad de apoyo solicitado		7. Financiación suficiente del GAL para las actividades de animación y trabajo en red entre las A. Locales		8. Requisitos administrativos, de notificación y reporte limitan la capacidad del GAL en animación	
	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)
Andalucía	47%	47%	19%	75%	36%	64%	56%	42%	6%	92%	53%	42%	8%	92%	94%	3%
Aragón	53%	47%	35%	59%	53%	41%	88%	12%	18%	18%	65%	29%	0%	0%	100%	0%
Asturias	30%	70%	30%	70%	30%	70%	40%	60%	10%	10%	40%	50%	50%	10%	90%	10%
C. Valenciana	50%	50%	25%	50%	25%	75%	88%	13%	13%	13%	13%	63%	38%	0%	75%	0%
Cantabria	60%	40%	60%	40%	100%	0%	40%	60%	0%	0%	60%	40%	20%	20%	80%	20%
Castilla y León	54%	46%	54%	44%	59%	37%	68%	27%	15%	15%	49%	39%	29%	2%	95%	2%
Castilla-La Mancha	27%	73%	41%	59%	68%	32%	64%	32%	0%	0%	55%	36%	45%	5%	91%	5%
Cataluña	78%	22%	78%	22%	78%	22%	78%	22%	22%	22%	44%	44%	22%	22%	78%	22%
Extremadura	36%	64%	18%	82%	45%	50%	41%	55%	0%	0%	36%	36%	18%	9%	91%	9%
Galicia	68%	26%	42%	47%	26%	74%	74%	26%	5%	5%	58%	42%	58%	5%	89%	5%
Islas Baleares	0%	100%	0%	100%	100%	0%	100%	0%	0%	0%	50%	50%	50%	0%	100%	0%
Islas Canarias	40%	60%	0%	100%	20%	80%	40%	40%	0%	0%	0%	80%	40%	0%	100%	0%
La Rioja	67%	0%	0%	100%	33%	67%	33%	67%	0%	0%	33%	67%	33%	0%	100%	0%
Madrid	100%	0%	33%	67%	67%	33%	67%	33%	33%	33%	67%	0%	0%	33%	67%	33%
Murcia	33%	67%	67%	33%	67%	33%	67%	33%	33%	33%	33%	33%	0%	33%	67%	33%
Navarra	33%	67%	0%	100%	0%	100%	0%	67%	0%	0%	67%	33%	67%	33%	67%	33%
País Vasco	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	100%	0%
Total	48,8%	49,3%	35,9%	60,3%	48,8%	49,3%	62,2%	34,4%	9,1%	9,1%	48,3%	40,7%	27,3%	6,2%	90,9%	6,2%

a) “Totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo”; b) “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 19: Aplicación práctica de LEADER: Valoración de diferentes aspectos de LEADER. Total AA.GG. por CC.AA.

	1. Procedimientos implementación de LEADER satisfacen las necesidades del DL		2. Procedimientos de solicitudes diseñado para ser accesible y animar la participación de los actores locales en LEADER		3. GAL controla el establecimiento de los criterios de selección y la fijación de las convocatorias de proyectos		4. GAL puede utilizar criterios cualitativos de la zona para selección de proyectos		5. Capacidad de decisión que tiene el GAL no está limitada por procedimientos y normas del PDR		6. Condiciones de elegibilidad de los beneficiarios de LEADER son adecuadas y proporcionadas a la cantidad de apoyo solicitado		7. Financiación suficiente del GAL para las actividades de animación y trabajo en red entre las As. Locales		8. Requisitos administrativos, de notificación y reporte limitan la capacidad del GAL en animación	
	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)	a)	b)
Andalucía		xx	xx			xx		xx	xx					xx		xx
Aragón	xx			xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx
Asturias	xx			xx	xx		xx		xx		xx			xx	xx	
C. Valenciana			xx		xx			xx	xx				xx			xx
Cantabria		xx		xx		xx		xx	xx			xx		xx		xx
Castilla y León		xx		xx		xx		xx	xx			xx		xx	xx	
Castilla-La Mancha	xx			xx		xx		xx	xx			xx				xx
Cataluña		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx
Extremadura		xx		xx		xx	xx		xx			xx				xx
Galicia		xx		xx		xx		xx	xx			xx		xx	xx	
Islas Baleares		xx		xx		xx		xx		xx						xx
La Rioja		xx		xx		xx		xx	xx			xx		xx	xx	
Madrid						xx		xx	xx					xx		xx
Murcia		xx		xx		xx	xx		xx			xx		xx		xx
Navarra	xx			xx		xx	xx			xx	xx			xx	xx	
País Vasco		xx	xx		xx			xx								
Total	4	10	3	12	3	13	4	12	11	4	2	9	1	11	5	10
	29%	71%	20%	80%	19%	81%	25%	75%	73%	27%	18%	82%	8%	92%	33%	67%

a) “Totalmente en desacuerdo” o “en desacuerdo”; b) “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo”.

Tabla 20: Valoración por los GAL sobre la capacidad para la selección de proyectos

	Total	"Sí, tiene poder decisorio"	Total	"No tiene poder decisorio, pero tiene capacidad de influir en la decisión final"	Total	"No, no tiene ningún poder"
Andalucía	10	28%	12	33%	14	39%
Aragón	13	76%	4	24%	0	0%
Asturias	5	50%	2	20%	3	30%
C. Valenciana	3	38%	5	63%	0	0%
Cantabria	2	40%	2	40%	1	20%
Castilla y León	25	61%	11	27%	5	12%
Castilla-La Mancha	20	91%	1	5%	1	5%
Cataluña	7	78%	2	22%	0	0%
Extremadura	14	64%	3	14%	5	23%
Galicia	10	53%	4	21%	5	26%
Islas Baleares	1	50%	0	0%	1	50%
Islas Canarias	4	80%	1	20%	0	0%
La Rioja	2	67%	1	33%	0	0%
Madrid	1	33%	2	67%	0	0%
Murcia	1	33%	2	67%	0	0%
Navarra	3	100%	0	0%	0	0%
País Vasco	1	100%	0	0%	0	0%
Total	122	58%	52	25%	35	17%

Tabla 21. Valoración de las AA.GG. sobre limitación de la normativa y procedimientos del poder de decisión de los GAL sobre la selección de proyectos

	Sí, lo limitan de manera importante	Sí, lo limitan ligeramente	No, no lo limitan
Andalucía		xx	
Aragón		xx	
Asturias		xx	
C. Valenciana		xx	
Cantabria		xx	
Castilla y León		xx	
Castilla-La Mancha		xx	
Cataluña			xx
Extremadura			xx
Galicia			xx
Islas Baleares			xx
La Rioja			xx
Madrid		xx	
Murcia	xx		
Navarra			xx
País Vasco		xx	
Total	1 6,3%	9 56,3%	6 37,5%

Tabla 22: Valoración de las AA.GG. sobre los efectos de disminución de libertad y responsabilidades de los GAL a partir del informe del Tribunal de Cuentas de la Unión Europea sobre la aplicación del enfoque Leader al desarrollo rural

	No ha influido en absoluto	Ha tenido alguna influencia	Ha sido determinante
Andalucía			xx
Aragón		xx	
Asturias	xx		
C. Valenciana		xx	
Cantabria		xx	
Castilla y León			xx
Castilla-La Mancha		xx	
Cataluña		xx	
Extremadura		xx	
Galicia	xx		
Islas Baleares		xx	
La Rioja		xx	
Madrid		xx	
Murcia			xx
Navarra	xx		
País Vasco		xx	
Total	3 18,8%	10 62,5%	3 18,8%

Tabla 23: Valoración de las AA.GG. sobre los GAL para la aplicación de procedimientos objetivos y transparentes en la selección de proyectos, debidamente documentados y aplicando criterios de eficiencia

	Los aplican totalmente	Los aplican mayoritariamente	Los aplican minoritariamente	No se están aplicando
Andalucía		xx		
Aragón		xx		
Asturias	xx			
C. Valenciana		xx		
Cantabria		xx		
Castilla y León	xx			
Castilla-La Mancha	xx			
Cataluña	xx			
Extremadura		xx		
Galicia		xx		
Islas Baleares		xx		
La Rioja		xx		
Madrid		xx		
Murcia	xx			
Navarra		xx		
País Vasco		xx		
Total	5 31,3%	11 68,8%	0 0,0%	0,0%

Tabla 24: Valoración de la disposición que tiene el GAL para emplear procedimientos objetivos y debidamente documentados que garanticen el funcionamiento del principio de asociación

	Total	Sí	Total	No	Total	NS/NC
Andalucía	34	94%	0	0%	2	6%
Aragón	14	82%	1	6%	2	12%
Asturias	10	100%	0	0%	0	0%
C. Valenciana	6	75%	0	0%	2	25%
Cantabria	5	100%	0	0%	0	0%
Castilla y León	38	93%	0	0%	3	7%
Castilla-La Mancha	22	100%	0	0%	0	0%
Cataluña	7	78%	0	0%	2	22%
Extremadura	20	91%	0	0%	2	9%
Galicia	19	100%	0	0%	0	0%
Islas Baleares	2	100%	0	0%	0	0%
Islas Canarias	4	80%	0	0%	1	20%
La Rioja	3	100%	0	0%	0	0%
Madrid	3	100%	0	0%	0	0%
Murcia	3	100%	0	0%	0	0%
Navarra	3	100%	0	0%	0	0%
País Vasco	1	100%	0	0%	0	0%
Total	194	93%	1	0%	14	7%

Tabla 25: Valoración de las AA.GG. sobre la disponibilidad de los GAL a aplicar procedimientos objetivos y debidamente documentados que garanticen el efectivo funcionamiento del principio de asociación

	Sí	No	NS/NC
Andalucía	xx		
Aragón	xx		
Asturias	xx		
C. Valenciana			xx
Cantabria	xx		
Castilla y León	xx		
Castilla-La Mancha	xx		
Cataluña	xx		
Extremadura			xx
Galicia	xx		
Islas Baleares	xx		
La Rioja	xx		
Madrid	xx		
Murcia		xx	
Navarra	xx		
País Vasco			xx
Total	12 75,0%	1 6,3%	3 18,8%

3.4.DE LA IMPLEMENTACIÓN PRÁCTICA A LOS RESULTADOS DEL ENFOQUE LEADER

Los elementos analizados en los apartados anteriores hacían referencia a la experiencia de los diferentes actores de LEADER en la implementación práctica del enfoque. Esa experiencia práctica puede condicionar, entre otros factores, los resultados que están obteniendo los diferentes GAL, que pueden variar de manera muy significativa en función, además, de las condiciones locales.

La Encuesta a AA.GG. y GAL ha permitido valorar, de forma cualitativa y combinada, la importancia de diversos resultados a la vez que la facilidad a la hora de alcanzarlos. Por tanto, se tendrán cuatro grandes escenarios o situaciones, tal como se refleja en esta tabla.

		DIFICULTAD	
		Baja	Alta
IMPORTANCIA	Importante / muy importante	a)	b)
	Poco / nada importante	c)	d)

A efectos prácticos, es evidente que a medio y largo plazo resultará mucho más significativo encontrar resultados en la situación a). Cuando un GAL se posiciona en esta situación es señal de que tiene no solo una buena dotación de recursos, sino también capacidades elevadas que le permiten avanzar en procesos de implementación eficaces de la estrategia de desarrollo. Por su parte, las situaciones tipo b) han de valorarse con cuidado por parte del GAL, porque pese a la importancia de obtener esos resultados, su dificultad puede derivar en que no se obtengan y, con ello, la sensación de fracaso en el seno del GAL (el ser excesivamente ambiciosos puede convertirse en imprudencia). Por ello, con frecuencia y en los procesos de desarrollo local se aconseja que, sin perder de vista la necesidad de obtener resultados importantes, que respondan a objetivos estratégicos, se preste también cierta atención a resultados menos importantes, pero que puedan obtenerse a corto plazo. De esta forma se estaría “alimentando” el proceso y se evitaría un cierto desencanto entre los actores locales, sobre todo allí donde se corre riesgo de agotamiento. Por último, las situaciones tipo d) no son deseables en ningún caso, y si apareciesen en un GAL obviamente estaríamos ante un mal funcionamiento en todo el proceso de implementación del enfoque LEADER.

Los resultados que se analizan son los siguientes (ver Tabla 26 para los GAL y Tabla 27 para las AA.GG.):

1. Abordar de manera directa los problemas y oportunidades locales;
2. Reforzar la participación de los actores rurales en el partenariado local y en sus mecanismos de gobernanza;
3. Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales;

4. Reforzar la asociación y cooperación público – privada;
5. Movilizar los recursos locales (humanos, físicos, financieros, etc.);
6. Mejorar el capital y cohesión social de la comunidad local;
7. Mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de la población local;
8. Encontrar y aplicar soluciones innovadoras a los problemas locales;
9. Cooperación territorial;
10. Implicación de los miembros del GAL (a través, por ejemplo, del trabajo no remunerado).

3.4.1. Abordar de manera directa los problemas y oportunidades locales

El hecho de poder abordar y resolver los problemas del territorio, aprovechando las oportunidades locales, constituye sin duda uno de los resultados que primeramente se esperan obtener con la aplicación del método LEADER. Muy mayoritariamente tanto las AA.GG. como los GAL se manifiestan de forma positiva en cuanto a la importancia de abordar directamente los problemas y aprovechar las oportunidades, pero a la vez también reconocen la dificultad de hacerlo (14 de las 16 AA.GG., el 88 % de la muestra, y el 83 % de los GAL). Solo una parte muy reducida de los participantes entienden que no resultan excesivamente complejos de abordar (2 de las AA.GG., Andalucía y Cantabria, y el 16 % de los GAL). Por tanto, habría que analizar con detalle cuáles son los obstáculos que impiden abordar de manera más directa los problemas de los territorios y/o movilizar de forma más eficaz las oportunidades o fortalezas locales.

3.4.2. Reforzar la participación de los actores rurales en el partenariado local y en sus mecanismos de gobernanza

La participación de los actores rurales se proyecta en el grupo de acción local y, más concretamente, en las juntas directivas u órganos de toma de decisiones. Alcanzar unos mecanismos de participación verdaderamente inclusivos y representativos de la diversidad del territorio, y lo suficientemente dinámicos, es sintomático de que LEADER está contribuyendo a la cohesión de la sociedad local. Todos los actores rurales coinciden en la importancia de estos mecanismos, tanto las AA.GG. como los GAL. Sin embargo, hay una pequeña pero significativa diferencia a la hora de reconocer las dificultades de alcanzar esos resultados. Así, por un lado, las AA.GG., con un elevado nivel de expectativas (por lo que de principio básico tiene la participación y los mecanismos de gobernanza) se inclinan de forma abrumadora porque reconocer que aun existen dificultades para alcanzarlos, siendo únicamente dos (Galicia y Murcia) las que señalan que ya no resulta complejo alcanzar buenos resultados en este ámbito, probablemente por la experiencia que se supone han acumulado los GAL en este ámbito.

Por otro lado, entre los GAL, más de una quinta parte (22%) reconocen que para ellos alcanzar estos resultados ya les resulta relativamente fácil de conseguir. Esta valoración es mayoritaria entre los GAL de Murcia (2/3), y muy significativa entre los de Cantabria (40 %), La Rioja y Madrid (33 %), Asturias y Aragón (en torno al 30 %). Y en Castilla-La Mancha, Castilla y León, Andalucía, Galicia y Canarias, los GAL que mantienen esta posición suponen entre el 20 y el 25 %. Todos ellos suponen también un porcentaje significativo del conjunto de la muestra (19,2 %). En estos casos se trata de GAL que consideran que, sobre todo debido a esa experiencia acumulada, han alcanzado buenos niveles de participación, y los mecanismos de gobernanza y toma de decisiones funcionan de forma satisfactoria.

El resultado llamativo estriba, por tanto, en ese porcentaje tan elevado de GAL (78 %) que, pese a la larga implantación de LEADER en los territorios rurales, así como a la experiencia de los propios equipos técnicos, siguen pensando que la participación de los actores rurales y los mecanismos de gobernanza siguen siendo difíciles de alcanzar. Aquí podrían estar presentes razones como las dificultades que se deriven de una reducida continuidad de los miembros de los GAL (o de sus órganos de toma de decisiones), la diversidad y dificultades de integrar colectivos poco afines, la diversidad territorial y reducida cohesión entre diferentes áreas del territorio LEADER, etc. En todo caso, el resultado apunta a analizar si están presentes algunos de estos u otros posibles factores explicativos, porque debe ser considerado como prioritario el conseguir que, al menos este principio tan fundamental en LEADER, derive en resultados claramente positivos, y que los mecanismos de gobernanza local estén muy asentados y funcionando adecuadamente.

3.4.3. Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales

Si en el apartado anterior se abordaba la integración y articulación de los actores locales, desde el punto de vista de la gobernanza local, aquí estamos ante la integración económica, es decir, la articulación de los actores económicos locales, que es otro de los objetivos básicos de LEADER. Como es sabido, la dimensión económica de LEADER depende no solo del apoyo a la puesta en marcha de iniciativas productivas, sino de que se avance en la necesaria articulación entre actores y actividades, especialmente desde una perspectiva territorial (y, por tanto, estimulando la articulación entre diferentes sectores de la economía local, en aras a alcanzar mayores efectos multiplicadores y sinergias entre ellos).

De nuevo este es un principio aceptado de forma abrumadoramente mayoritaria, y la percepción que los actores rurales tienen va en esta línea. No obstante, al igual que se ha señalado en los temas anteriores, hay una distancia significativa entre el reconocimiento de la importancia de este logro, y la dificultad que entraña a efectos prácticos. Así, la mayor parte de las AA.GG. adoptan esta posición (de la que únicamente se desmarcan el País Vasco y Asturias, donde le conceden menor importancia, pero discrepan en la dificultad de alcanzar el logro, alta en el primer caso, y baja en el segundo). Por su parte, entre los GAL la importancia del logro es reconocida también de forma prácticamente unánime (el 98

% de los GAL de la muestra). Sin embargo, es también aquí muy elevada la proporción de GAL que señalan que reforzar los vínculos económicos entre los actores locales es un resultado que entraña una importante complejidad (81 % de los GAL de la muestra). Hubiese sido deseable que, tanto entre las AA.GG. como entre los GAL, fuese mayor la proporción de aquellos para los que esta fuese una tarea ya muy testada y que resultase menos complejo el logro de la mejora de la articulación de actividades económicas.

Entre los GAL lo anterior destaca especialmente en las CC.AA. de Extremadura (el 36 % de los GAL presentes en la muestra), Asturias (30 %), Aragón (24 %), Galicia (21 %) y Cantabria (20 %). En el resto de CC.AA. la proporción es menor o, en su caso, nula, es decir, que para todos los participantes en la Encuesta la mejora de la articulación entre actores económicos se considera un proceso complejo (Islas Canarias, Islas Baleares, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco). Por tanto, la conclusión que se extrae de estos resultados es que, por lo general, hay aún un margen bastante amplio para profundizar en esta articulación, porque así lo requiere también la elevada importancia que le reconocen prácticamente todos los actores rurales.

3.4.4. Reforzar la asociación y cooperación público-privada

Otro de los principios básicos en LEADER es la formalización del GAL, en tanto que asociación de actores público-privados. El GAL está llamado a ser un foro de cooperación territorial, entre los actores públicos y los actores privados (económicos y sociales), representativos del territorio⁶. Una buena cooperación entre los diferentes actores es la condición necesaria (pero no suficiente) para que el GAL constituya un instrumento verdaderamente eficaz de gobernanza territorial.

La asociación y cooperación público-privada forma parte de las esencias de LEADER, y no se entendería el programa si este tipo de articulación de actores. Por tanto, sería de esperar que los GAL de nuestro país, con una relativamente larga experiencia, estén obteniendo resultados muy positivos en sus respectivos territorios. La percepción unánime (tanto entre las AA.GG. como entre los GAL) sigue siendo la de que, efectivamente, este es un tema especialmente importante. Sin embargo, de nuevo no hay unanimidad a la hora de valorar la mayor o menor facilidad de reforzar de forma efectiva la cooperación público-privada. Entre las AA.GG. siguen siendo clara mayoría las que ponen de manifiesto que estamos ante unos resultados complejos de obtener (14 de 16).

Sin embargo, entre los GAL, aunque son también mayoría los que se posicionan en esta misma línea argumental, es de destacar que, a diferencia de otros aspectos, hay algo más de 1/3 (37 %) de grupos que consideran que para ellos alcanzar esta cooperación público-privada es un aspecto que

⁶ <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/F3DECD15-E4D3-58E7-CEE7-778E9ABF52E0.pdf>

resulta fácil de alcanzar. Hay no obstante significativas diferencias entre CC.AA. Así, por ejemplo, más de la mitad de los GAL de Aragón, Galicia y Asturias lo consideran un logro relativamente fácil. En Castilla-La Mancha, Cantabria y Andalucía se sitúan entre el 40 % - 45 %, y entre el 35 y 39 % Extremadura y Andalucía. Por tanto, teniendo como referencia los totales nacionales, los GAL de estas CC.AA. se sitúan por encima de la media, lo que permite concluir que están consiguiendo, globalmente, resultados más positivos (sobre todo en las CC.AA. de Aragón, Galicia y Asturias).

Resulta en parte llamativo el hecho de que, tratándose de un principio tan básico en el enfoque LEADER, la proporción de GAL que lo consideran fácil de alcanzar no sea más elevada, y pone de relieve que sigue siendo, para muchos GAL, un aspecto sobre el que se ha de continuar trabajando (de hecho, en Navarra, País Vasco, La Rioja e Islas Baleares, ningún GAL indica que este sea un resultado fácil de alcanzar para ellos, mientras que en Castilla y León, 11 de sus 30 GAL presentes en la Encuesta, el 73 %, se posicionan en la misma dirección).

La experiencia que los GAL han podido acumular en los periodos precedentes, así como el trabajo de cooperación constante, constituyen puntos de apoyo importantes para reforzar una adecuada y eficaz articulación y cooperación entre el sector público y el sector privado. Sin embargo, es también evidente que es necesaria una actitud proactiva por parte de los diferentes colectivos de actores, públicos, económicos y sociales.

A su vez, esta actitud proactiva puede mantenerse cuando se dan una serie de condiciones, como el que los actores perciban que esa cooperación supone un valor añadido para el territorio (e incluso para el propio colectivo), o el que los actores públicos asuman y acepten la total legitimidad de los actores privados para tomar decisiones en el seno del GAL, aunque estas afecten a fondos públicos y que no hayan pasado por las urnas (de hecho, la acusación de falta de legitimidad de los actores privados, más o menos velada, ha sido recurrente entre muchos actores públicos, precisamente porque decidían sobre fondos públicos sin estar, supuestamente, “legitimados” para ello).

Afortunadamente, muchos actores públicos han superado esta simplificación, y entienden y comparten que los actores privados son igualmente importantes tanto en los procesos de tomas de decisiones (incluidas las que afectan a fondos públicos en el marco de LEADER) como en la gestión de las estrategias de desarrollo del territorio. En otras ocasiones los problemas de cooperación aparecen dentro del sector público, trasladando al GAL aspectos los localismos tradicionales (es decir, que los miembros públicos del GAL, y especialmente de sus órganos de dirección y toma de decisiones, adoptan más el papel de representante de su municipio, que el de representante del territorio).

Como conclusión, pese a resultados algo mejores que en otros aspectos, sigue siendo muy necesario profundizar en las relaciones, articulación y cooperación de los diferentes colectivos del territorio, especialmente los actores públicos y privados, dado que, como reconocen unánimemente los actores

rurales, avanzar en este resultado es un aspecto de especial relevancia para una adecuada implementación de LEADER.

3.4.5. Movilizar los recursos locales / endógenos (humanos, físicos, financieros)

La dinamización económica en el enfoque LEADER depende de los procesos de desarrollo local, que a su vez se basan en gran parte en la valorización y movilización de recursos, principalmente locales. Hay dos cuestiones a tener en cuenta antes de analizar los resultados. En primer lugar, el hecho de que los recursos físicos y financieros suelen señalarse como los más importantes, dando por supuesto que siempre existe la capacidad para movilizarlos, o que esta es relativamente fácil de generar. Por ello es también especialmente importante prestar mucha atención a los recursos humanos. Estos no deben confundirse ni identificarse de forma mimética con la presencia de población o con una determinada estructura demográfica, sino con el conjunto de capacidades que esa población tiene para gestionar y poner en valor y movilizar los recursos financieros y físicos. De hecho, es frecuente que territorios con una buena dotación de recursos físicos, y con disponibilidad de recursos económico-financieros, presenten más dificultades de desarrollo que otros con dotaciones similares en esos recursos. La diferencia y la clave está precisamente en la capacitación de los recursos humanos, en términos, por ejemplo, de conocimientos, experiencia, capacidad de toma de decisiones, etc.

En este sentido, en segundo lugar, conviene recordar algunas de las enseñanzas derivadas de las estrategias de comercialización o *marketing*, en particular la necesaria diferenciación entre recursos y productos. Efectivamente, la disponibilidad de recursos, por ejemplo, físicos, no implica necesariamente que de forma casi automática puedan convertirse en recursos productivos. Hay que ponerlos en valor, lo que en las estrategias de comercialización se suele denominar como convertir recursos en productos. Por tanto, en las estrategias de desarrollo territorial es necesario que las capacidades que aglutinen los recursos humanos disponibles permitan valorizar adecuadamente los recursos físicos y hacer de estos, productos con valor añadido, comercializables y que puedan integrarse de tales estrategias de desarrollo.

Las zonas rurales se suelen caracterizar por una buena dotación de recursos físicos. Los recursos financieros provienen, al menos parcialmente, del programa LEADER (entre otros instrumentos públicos o privados); sin embargo, lo importante es ser capaz de movilizar, a partir de esos recursos públicos, los recursos financieros e inversión privada (tal como recogen diferentes indicadores a la hora de valorar los resultados, por ejemplo, la relación entre la financiación pública invertida y la financiación privada movilizada). Pero con frecuencia el elemento que más cuesta obtener y/o valorizar son precisamente las capacidades de los recursos humanos (que constituyen en gran parte un intangible, dado que van mucho más allá de la mera presencia de población).

En la Encuesta a AA.GG. y GAL se ha preguntado por la importancia y grado de dificultad de alcanzar la movilización de los recursos locales, en general, incluyendo los tres tipos que se han

señalado, entre otros posibles recursos locales. La clave está en el hecho de la movilización, y ahí está implícito que el sujeto de esa movilización es, en primer lugar, el GAL; pero a continuación, en segundo lugar, están el resto de los actores rurales, privados y sociales, que son los que ponen en marcha iniciativas diversas y, en su caso, de valorización de los recursos físicos (históricos, ambientales, etc.), e incluso aquellos otros con un carácter menos tangible (culturales, etc.).

Las AA.GG. tienen, como ocurre en la mayor parte de aspectos abordados en este apartado, que esta movilización de recursos locales es especialmente importante alcanzarla, porque en eso consiste en buena medida la estrategia de desarrollo o, al menos, condiciona el éxito de esta. Solo una de las AA.GG. indica que es relativamente fácil (Castilla-La Mancha). Por su parte, los GAL se manifiestan mayoritariamente en esa misma línea, aunque un 15 % (32 GAL) han señalado que les resulta relativamente fácil lograr la movilización de esos recursos locales. Aunque porcentualmente hay CC.AA. en las que se concentran más los GAL que indican que no solo es importante sino también fácil, caso de Navarra (67%), Baleares (50 %), Cantabria (40 %), Asturias (30 %), etc. En valores absolutos hay no obstante una elevada dispersión de estos GAL donde, presumiblemente, han obtenido resultados con mayor facilidad (8 en Castilla y León, 5 en Andalucía, 3 en Castilla-La Mancha, Galicia y Asturias, etc.).

De nuevo aquí el que la mayoría tanto de GAL como de AA.GG. incidan en la dificultad de alcanzar estos logros pone de relieve que queda un importante trabajo por hacer, detectando y poniendo los medios o introduciendo los cambios necesarios para eliminar obstáculos, de forma que llegue a ser mucho más fácil movilizar los recursos locales. Para ello, es importante que, al menos en esos tres grandes tipos de recursos, se tenga muy presente la importancia estratégica de las capacidades de los recursos humanos, porque son los responsables de la movilización del resto de recursos. Ahí entran desde el equipo técnico del GAL, los miembros de los órganos de decisión, hasta el resto de actores del territorio, entre los que tienen una importancia capital aquellos llamados a generar o desarrollar iniciativas de valorización de recursos físicos o materiales. Por ello las acciones de capacitación de recursos humanos han de considerarse prioritarias en el marco de las estrategias de desarrollo territorial en zonas rurales.

3.4.6. Mejorar el capital social y la cohesión social de la comunidad local

En los fundamentos de LEADER hay dos dimensiones básicas, la dinamización económica y la articulación social. Además de la gestión local-ascendente, el valor añadido de LEADER es que no es solo un programa para fomentar la actividad económica local, sino que ello se ha de basar en la articulación social. Sería relativamente sencillo hacer de LEADER un mecanismo casi exclusivamente técnico, con unos criterios precisos, bien definidos, y aplicados de forma estricta. Sin embargo, lo que lo hace más complejo, pero también le aporta un extraordinario valor añadido, es que ambas dimensiones

se justifican solo si aparecen combinadas. Y por articulación o cohesión social no se debe entender únicamente un grupo de acción local formalmente constituido, ni siquiera que este represente adecuadamente a los diferentes sectores de la sociedad local.

Las anteriores son condiciones necesarias, pero no suficientes, para que pueda darse una verdadera cohesión social. Es decir, ese grupo de acción local ha de ser plenamente proactivo en la movilización de los diferentes sectores de la sociedad local, pero también conseguir o contribuir a que se establezcan sinergias entre ellos de cara a las diferentes acciones que puedan ponerse en marcha en el territorio. En particular, para que la dinamización económica sea sólida debe surgir, en la medida de lo posible, de esas sinergias en la sociedad local. La articulación de la sociedad local es un aspecto básico del capital social, contribuyendo de manera directa a aumentar y mejorar el stock del mismo. Como ponen de relieve numerosos estudios, el stock de capital social de cohesión (es decir, articulación interna en la sociedad local) es un elemento básico para procesos de desarrollo local sólidos y sostenidos (pero también es cierto que ha de completarse con un stock suficiente de otros tipos de capital social, como las conexiones con otras áreas y los vínculos de tipo vertical, con actores clave externos, por ejemplo, de tipo institucional).

El liderazgo en los procesos de generación, desarrollo y/o consolidación es un factor esencial. El capital social en general, y los mecanismos que dan lugar a la cohesión social, en particular, no aparece por generación espontánea. Son el resultado de un trabajo, con frecuencia largo y concienzudo, de una serie de actores del territorio. En teoría el GAL es el responsable de ejercer un liderazgo colectivo en todo ese proceso. Sin embargo, con frecuencia este no está presente, y únicamente, en el mejor de los casos, se cuenta con algún-os liderazgos individuales, más ligados a alguno de los sectores socioeconómicos que a procesos colectivos de carácter transversal-territorial.

Los resultados obtenidos confirman estos planteamientos. Prácticamente todas las AA.GG. coinciden en señalar que se trata de un aspecto especialmente importante, pero también que es difícil de alcanzar (excepto Castilla-La Mancha, donde a tenor de las respuestas obtenidas se percibe como menos complejo obtener buenos resultados en cuanto a la cohesión de la sociedad local). Por su parte, entre los GAL, 9 de cada 10 coinciden tanto en la importancia del capital y cohesión social como, a su vez, la dificultad de alcanzarlo. Por CC.AA., así se posicionan todos los GAL de La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, País Vasco, Baleares, Cantabria, pero también la totalidad de los GAL que han participado en la Encuesta en Cataluña, y la casi totalidad de los de Aragón (15 de 16, el 94 %), Castilla y León (36 de 38, el 93 %), Andalucía (30 de 22, el 92 %), Extremadura (16 de 19, el 86 %), etc., hasta llegar a la Com. Valenciana, que es la CC.AA. en la que es más baja la proporción de GAL que consideran que es muy importante y difícil de conseguir.

En el lado opuesto, son pocos los GAL que lo consideran muy importante y a la vez relativamente fácil de alcanzar (únicamente 20, de la muestra de 209), y se concentran en Castilla-La Mancha (4 GAL),

Andalucía, Galicia y Extremadura (con 3 GAL en cada caso), Asturias y Castilla y León (2 en cada caso). En general se trata de GAL que han tenido continuidad en varios periodos y que han tenido la cohesión social como uno de sus ejes de actuación, con lo que acumulan una importante experiencia, que les permite valorar menos compleja la puesta en marcha o el alcanzar estos objetivos.

3.4.7. Mejora de los conocimientos, habilidades y capacidades

En general, la dimensión económica del desarrollo local precisa de elementos tangibles, como la financiación o la mano de obra. Sin embargo, una parte fundamental son los intangibles, en especial los relacionados con el capital humano. Hay que diferenciar, por un lado, los conocimientos, que se relacionan más con la formación formal (estudios, cursos, formación no reglada, etc.), aunque también con la experiencia. Por otro, las habilidades y capacidades individuales, que están más relacionadas con las características personales y la trayectoria personal. Aquí destacarían, por ejemplo, la capacidad de emprender, de tomar decisiones, de organización, o las habilidades de comunicación, entre otras.

La disponibilidad o no de estos intangibles son los que, con frecuencia, explican que unas áreas avancen más rápida o más lentamente que otras, incluso contando con condiciones similares en cuanto a dotación de recursos físicos o financieros. En definitiva, el capital humano se convierte en un factor fundamental para el desarrollo local. Su importancia reside, adicionalmente, en que es un recurso escaso, mucho más que los propios recursos demográficos.

Conscientes de su importancia, los territorios rurales han venido realizando un gran esfuerzo para retener y/o valorizar este tipo de recursos. En este sentido, si bien es cierto que resulta muy complejo retener lo que tradicionalmente se conoce como recursos humanos cualificados (es decir, con una base de conocimientos relativamente amplia), también lo es que los territorios rurales se esfuerzan, por vías diversas, en maximizar (en gran parte vía formación informal o no reglada) las capacidades locales. Tal vez por esta razón es significativa la proporción de actores rurales que consideran que mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades es obviamente importante, pero también relativamente fácil de conseguir. Así, tres AA.GG. (Castilla-La Mancha, Castilla y León y Murcia), y una cuarta parte de los GAL se sitúan en esta posición. Esto ocurre especialmente en GAL de Extremadura (8 de 14, un 36 %), Castilla y León (aunque solo 8 de 33, un 20 %), Andalucía (7 de 29, un 19 %), etc. En CC.AA. pequeñas se alcanzan porcentajes más elevados, pero lógicamente con un número muy reducido de GAL, como ocurre en Canarias (80%), Murcia (67 %) o Baleares (50 %).

En todo caso, se ha destacado aquellos que se posicionan en considerar esta mejora de intangibles como un logro importante y fácil, pero ello no debe ocultar que la gran mayoría de los actores rurales (¾ de los GAL y de las AA.GG.) siguen poniendo el acento en su importancia, pero igualmente en la dificultad de conseguir esa mejora. Por tanto, esta es otra vía de actuación a la que se debe dedicar especial atención en las estrategias de desarrollo de los programas LEADER.

3.4.8. Implementar soluciones innovadoras a los problemas locales

La innovación ha sido uno de los principios de LEADER más importantes, aunque también uno de los que ha generado más controversias, especialmente porque no siempre se ha entendido bien en qué consistía y cómo se podía aplicar de forma adecuada. Uno de los aspectos que empezó a facilitar su comprensión y aplicación fue la consideración como solución innovadora aquella que suponía un método, un producto, un servicio, un enfoque, etc., diferente al que era habitual o tradicional en el área. De esta forma, lo que en un área podía no constituir una innovación (por ejemplo, los servicios mixtos de transporte o el transporte a demanda, presentes en algunas áreas rurales británicas ya en los años 80), en otras sí podían constituir una solución innovadora a determinados problemas (como en áreas rurales españolas, desde hace relativamente poco tiempo).

Aun así, y reconociendo la importancia de abordar problemas clásicos con soluciones nuevas o innovadoras, la mayor parte de actores rurales reconoce que sigue siendo una tarea compleja (casi 9 de cada 10 GAL, y 14 de las 16 AA.GG. participantes en la Encuesta). Es decir, son muy minoritarios los que están considerando que están implementando soluciones innovadoras con relativa facilidad (apenas 5 GAL en Andalucía, 4 en Aragón y Asturias, 3 en Castilla-La Mancha, 2 en Murcia, etc.). De nuevo aquí la continuidad y experiencia tanto del GAL como, especialmente, los equipos técnicos, son factores explicativos importantes.

Por tanto, cabe concluir que, de manera abrumadoramente mayoritaria, los actores rurales siguen considerando una asignatura pendiente obtener resultados satisfactorios relacionados con las soluciones innovadoras. Analizar con detalle dónde están los bloqueos a esas soluciones innovadoras y, en su caso, aplicar las medidas adecuadas para resolverlos, habría de ser igualmente una cuestión de gran importancia en las estrategias de desarrollo, explorando metodologías y formas novedosas de abordar los problemas, siempre que estas supongan un valor añadido respecto de otro tipo de soluciones, y que permitan realmente contribuir de forma eficaz a la resolución de los problemas planteados.

3.4.9. Cooperación territorial

LEADER, por su propia esencia, implica cooperación, al menos a dos niveles importantes, entre actores en el territorio rural (entre colectivos diversos), y entre territorios⁷. En el primer caso, esa cooperación es la que se manifiesta en el grupo de acción local, que es un instrumento de gobernanza surgido de la

⁷ https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_es_update_april-2017.pdf
https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader_pwg_cooperation_proposals.pdf
https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/w9_leader-cooperation_faqs_0.pdf
https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/nrn_resources/nrn-toolkit_how-to_lags-cooperation.pdf

Martínez, L., Prior, A. (2016): Harmonising LEADER cooperation across RDPs. Rural Connections, 2016. En https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/publi-enrd-magazine04-2016-en_2.pdf, pp. 36-39.

cooperación entre actores del territorio, teóricamente representativos no solo de sectores sociales, económicos y de la vida pública, sino de los municipios que componen el área LEADER. En el segundo caso, hablamos de cooperación territorial propiamente dicha, entre diferentes GAL. Como es bien sabido, originalmente la cooperación entre GAL se concebía únicamente en el ámbito transnacional. Sin embargo, tenía poco sentido que esa cooperación no pudiese llevarse a cabo entre GAL del mismo país. Esta cooperación territorial se ha ido fortaleciendo en los sucesivos periodos, y la mayor parte de los GAL tienen una importante experiencia acumulada a la hora de cooperar con otros GAL en iniciativas diversas.

En gran parte, esa larga y, en muchos casos, sólida experiencia, de cooperación, ha sido también posible porque durante mucho tiempo desde la propia Comisión y los diferentes gobiernos se han puesto medios para facilitarla, apoyarla y fortalecerla (a través, por ejemplo, de las diferentes redes rurales nacionales, o la propia red europea y sus antecedentes). Las estructuras de apoyo, las bases de datos cada vez más completas (que han facilitado la localización de socios), o la experiencia acumulada, son factores que, siendo muy importantes, no permiten contrarrestar suficientemente las dificultades que los actores rurales perciben y padecen, especialmente de tipo burocrático y en los dos últimos periodos de programación (coincidiendo con la incorporación de LEADER a los PDR).

Por ello, los resultados ponen de relieve claramente esa ambivalencia. Por un lado, que la cooperación es percibida por muchos actores rurales como una verdadera fortaleza, un ámbito en el que se están alcanzando logros muy significativos y, debido a esa experiencia, con no demasiadas dificultades. Por ello, dos tercios de las AA.GG. se manifiestan en este sentido, y también mayoritariamente los GAL. Sin embargo, entre los GAL esa mayoría apenas alcanza el 55%. Es una cifra significativa, porque pone de relieve que un gran número de GAL tienen esta fortaleza, pero también que para otra parte muy significativa (45%), sigue resultando complejo implementar de forma adecuada la cooperación con otros GAL.

Los GAL de Navarra, País Vasco o Baleares muestran una unanimidad total en cuanto a que, pese a ser un aspecto muy importante, les está resultando especialmente difícil implementarlo. Dificultades también importantes ponen de relieve los GAL de Murcia (2/3 de los GAL), Cantabria (3 de los cinco GAL, el 60 %), o Galicia (11 de los 19 GAL, casi el 60 %), Extremadura y Castilla-La Mancha (en ambos casos 11 de 22, el 50 %), Aragón (9 de 17, casi el 50 %), o Andalucía (14 de 35, casi el 40 %). En definitiva, resultados relativamente buenos en comparación con el resto de dimensiones o aspectos clave, pero que cabe considerar como pobres tratándose de una de las fortalezas supuestamente más importantes de los GAL desde su puesta en marcha.

Las dificultades burocráticas mencionadas constituyen aun, especialmente para los grupos menos experimentados o que han tenido menor continuidad, un obstáculo importante, que debe abordarse con cierta urgencia, sin esperar al próximo periodo de programación. Instrumentos más ágiles y, sobre todo,

una normativa mucho más clara y armonizada (y para ello, incluso avanzando hacia una gestión más centralizada), son aspectos en los que, como se verá más adelante, coinciden los diferentes actores rurales.

3.4.10. Implicación de los miembros del GAL

Para finalizar este apartado, es necesario hacerse eco de una última cuestión, la colaboración desinteresada de los miembros de los GAL, que es lo que permite que todo lo anterior sea posible. Efectivamente, es esta implicación de los GAL lo que explica, en gran parte, el valor añadido de LEADER respecto de otras actividades⁸. Pese a reconocer su importancia, 2/3 de las AA.GG. consideran que sigue siendo difícil alcanzar esta implicación desinteresada. Sin embargo, en la escala local los GAL encuentran vías de participación y colaboración diversas, por lo que su percepción significativamente más optimista, siendo más de la mitad (55 %) los que valoran que esa participación es no solo importante, sino que para ellos resulta relativamente fácil. Evidentemente esta respuesta pone de relieve que estos GAL cuentan con unas estructuras dinámicas, relativamente bien organizadas, flexibles y que no han llegado a la fase de agotamiento que puede aparecer cuando se dan determinadas circunstancias (falta de reemplazo, falta de compromiso suficiente por los diferentes miembros, desencanto ante la falta o lentitud en la obtención de resultados, falta de liderazgo, etc.).

Hay CC.AA. en las que los GAL tienen percepciones más positivas, como es el caso de La Rioja, donde todos los participantes en la Encuesta resaltan la importancia y la relativa facilidad de obtener este compromiso; Madrid, Navarra, Murcia, Extremadura, Aragón (más de 2/3); o Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia (más de la mitad). En otras CC.AA. se perciben mayores dificultades para movilizar de forma interesada a los miembros de los GAL, como ocurre con los de Cataluña (7 de los 9 que han respondido a la Encuesta, el 78 %), Comunidad Valenciana (5 de 8, el 63 %), Baleares (1 de 2), y el único GAL del País Vasco. Las razones de esto último pueden ser diversas, desde GAL renovados recientemente y cuyas estructuras no están aún suficientemente rodadas, hasta el predominio de una concepción en la que la responsabilidad principal recae en los equipos técnicos y los miembros del GAL no remunerados tienen un papel algo más testimonial, o de bajo nivel de implicación.

En todo caso, sí es importante mantener la idea de que los GAL han de buscar y poner en práctica vías de participación diferentes, que aseguren el adecuado funcionamiento de los mecanismos de cooperación y toma de decisiones en su seno, más allá del trabajo de los equipos técnicos. No puede haber una adecuada y suficiente articulación de la sociedad local si, por ejemplo, los miembros del GAL no remunerados no mantienen un nivel de implicación elevado, que ha de ir mucho más allá de su

⁸ <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/publi-enrd-rr-19-2015-es.pdf>

asistencia a las asambleas o, en su caso, juntas directivas. Han de ser y actuar como “correas de transmisión” eficaces entre el propio GAL y los diferentes sectores en él representados. Por ello es importante dimensionar bien la contribución y grado de implicación de cada uno de ellos, aprovechando el potencial de los diferentes miembros.

Tabla 26: Valoración de la obtención de resultados en la aplicación práctica del enfoque LEADER (1/2) (*)

	1. Abordar de manera directa los problemas y oportunidades locales		2. Reforzar la participación de las partes interesadas en la asociación local y su gobernanza		3. Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales		4. Reforzar la asociación entre los sectores público y privado		5. Movilizar los recursos locales/endógenos (humanos, físicos, financieros)	
	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil
Andalucía	17%	83%	22%	78%	17%	83%	39%	61%	14%	86%
Aragón	29%	71%	29%	71%	24%	76%	53%	47%	12%	88%
Asturias	10%	80%	30%	60%	30%	70%	50%	40%	30%	70%
C. Valenciana	25%	75%	13%	88%	13%	75%	25%	75%	0%	100%
Cantabria	0%	100%	40%	60%	20%	80%	40%	60%	40%	60%
Castilla y León	12%	88%	20%	80%	10%	88%	27%	73%	20%	80%
Castilla-La Mancha	14%	86%	23%	77%	18%	82%	45%	55%	14%	86%
Cataluña	0%	100%	11%	89%	11%	89%	33%	67%	11%	89%
Extremadura	23%	77%	18%	82%	36%	64%	36%	64%	5%	95%
Galicia	21%	79%	21%	79%	21%	74%	53%	47%	16%	84%
Islas Baleares	50%	50%	0%	100%	0%	50%	0%	100%	50%	50%
Islas Canarias	0%	100%	20%	80%	0%	100%	20%	80%	20%	80%
La Rioja	33%	67%	33%	67%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Madrid	0%	100%	33%	67%	0%	100%	33%	67%	0%	100%
Murcia	33%	67%	67%	33%	0%	100%	33%	67%	0%	100%
Navarra	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	67%	33%
País Vasco	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Total	16,3%	83,3%	22,0%	77,5%	17,2%	80,9%	36,8%	62,7%	15,3%	84,7%

Tabla 26: Valoración de la obtención de resultados en la aplicación práctica del enfoque LEADER (2/2) (*)

	6. Mejorar el capital y la cohesión social de la comunidad local		7. Mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos de la zona		8. Encontrar/implementar soluciones innovadoras a los problemas locales		9. Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL		10. Trabajo no remunerado realizado por los miembros del GAL	
	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil
Andalucía	8%	92%	19%	81%	14%	86%	58%	39%	47%	39%
Aragón	6%	94%	29%	71%	24%	76%	53%	47%	65%	12%
Asturias	20%	80%	10%	90%	40%	60%	50%	40%	40%	40%
C. Valenciana	13%	75%	50%	50%	13%	88%	63%	38%	38%	63%
Cantabria	0%	100%	40%	60%	20%	80%	40%	60%	60%	40%
Castilla y León	5%	93%	20%	80%	2%	98%	63%	37%	59%	22%
Castilla-La Mancha	18%	82%	27%	73%	14%	86%	50%	50%	55%	27%
Cataluña	0%	100%	33%	56%	11%	89%	78%	22%	22%	78%
Extremadura	14%	86%	36%	64%	0%	100%	50%	50%	68%	27%
Galicia	16%	84%	21%	79%	5%	95%	42%	58%	58%	26%
Islas Baleares	0%	100%	50%	50%	0%	100%	0%	100%	50%	50%
Islas Canarias	20%	80%	80%	20%	0%	100%	60%	40%	40%	40%
La Rioja	0%	100%	0%	100%	0%	100%	67%	33%	100%	0%
Madrid	0%	100%	0%	100%	0%	100%	67%	33%	67%	33%
Murcia	0%	100%	67%	33%	67%	33%	33%	67%	67%	33%
Navarra	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	67%	0%
País Vasco	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%	0%	100%
Total	9,6%	89,5%	26,3%	73,2%	11,0%	89,0%	54,1%	45,0%	54,5%	31,6%

(*): Se recogen únicamente los valorados como “Importante / Muy importante”, y se diferencia entre obtención “fácil” o “difícil”. En los casos en los que la suma no es 100, se corresponde a valoraciones como “poco o nada importante”.

Tabla 27: Valoración de la obtención de resultados en la aplicación práctica del enfoque LEADER por parte de las AA.GG.

	1. Abordar de manera directa los problemas y oportunidades locales		2. Reforzar la participación de las partes interesadas en la asociación local y su gobernanza		3. Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales		4. Reforzar la asociación entre los sectores público y privado		5. Trabajo no remunerado realizado por los miembros del GAL		6. Movilizar los recursos locales/endógenos (humanos, físicos, financieros)		7. Mejorar el capital y la cohesión social de la comunidad local		8. Mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de los individuos de la zona		9. Encontrar/implementar soluciones innovadoras a los problemas locales		10. Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL		
	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	Fácil	Difícil	
Andalucía	xx			xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx	
Aragón		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx	
Asturias		xx		xx				xx		xx		xx		xx		xx		xx			
C. Valenciana		xx		xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx		xx		xx
Cantabria	xx			xx		xx		xx			xx		xx		xx		xx		xx		xx
Castilla y León		xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx	xx
Castilla-La Mancha		xx		xx		xx	xx			xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
Cataluña		xx		xx		xx	xx	xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
Extremadura		xx		xx		xx	xx	xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
Galicia		xx	xx			xx	xx	xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
Islas Baleares		xx		xx		xx	xx	xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
La Rioja		xx		xx		xx	xx	xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
Madrid		xx		xx		xx	xx	xx		xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
Murcia		xx	xx			xx	xx	xx		xx		xx	xx	xx		xx		xx		xx	xx
Navarra		xx		xx		xx	xx			xx		xx	xx		xx		xx		xx		xx
País Vasco		xx		xx			xx	xx		xx		xx	xx				xx				
Total Nacional	2	14	2	14	0	14	2	14	3	10	1	15	1	15	3	12	2	14	10	4	
	13%	88%	13%	88%	0%	100%	13%	88%	23%	77%	6%	94%	6%	94%	20%	80%	13%	88%	71%	29%	

4. CONDICIONANTES EN LA EJECUCIÓN PRÁCTICA DE LEADER Y PRINCIPALES CAMBIOS ENTRE LOS PERIODOS 2007-2013 Y 2014-2020

4.1. EL IMPACTO DIRECTO DE LA INCLUSIÓN EN LOS PDR: PRESUPUESTO DISPONIBLE Y OTRAS LIMITACIONES

En este apartado se presenta y analiza el impacto que han tenido una serie de aspectos clave en la aplicación de LEADER. En las siguientes Figuras 14, 15 y 16 pueden verse los principales resultados, tanto la valoración de los GAL, diferenciando impacto positivo o negativo de cada uno de tales aspectos, como la valoración comparada de GAL y AA.GG., centrada en los aspectos que están teniendo un impacto positivo y, finalmente, esa misma valoración comparada, centrada en el impacto negativo. Los datos desagregados por GAL se recogen en la cartografía adjunta, mientras que los datos agregados por CC.AA. y totales, para cada uno de estos 12 aspectos, se presentan al final de este apartado.

La incorporación de LEADER a los correspondientes PDR ha supuesto cambios importantes, que los GAL perciben mayoritariamente como muy negativos. No es casualidad que, de los diferentes aspectos valorados como condicionantes de la implementación de LEADER, sean los relacionados con los PDR los que suscitan valoraciones más negativas y un mayor nivel de acuerdo entre los GAL. Así, la reducción del presupuesto sería el factor que se percibe como más negativo, y en ello coinciden 8 de cada 10 GAL, y en prácticamente todas las CC.AA. (en algunas de ellas incluso se alcanzan cifras mayores, incluso del 100%). En aquellas CC.AA. en las que es significativamente la proporción de GAL con valoración negativa, es porque éstos no han experimentado cambios significativos y, en casos, no procede esta valoración. En general, son muy pocos los GAL que se apartan de esa valoración negativa (o muy negativa), que es absolutamente predominante, y que pone de relieve la reducción que vienen experimentando muchos de ellos, al menos en este último periodo de programación. A través de las respuestas se evidencia también que los GAL proyectan sobre el PDR la responsabilidad fundamental de esa reducción en los presupuestos disponibles, aunque cabe también pensar que hay otras causas paralelas, pero que no se valoran de forma independiente.

Figura 14: Valoración de los GAL sobre impacto de diferentes factores en la implementación de LEADER

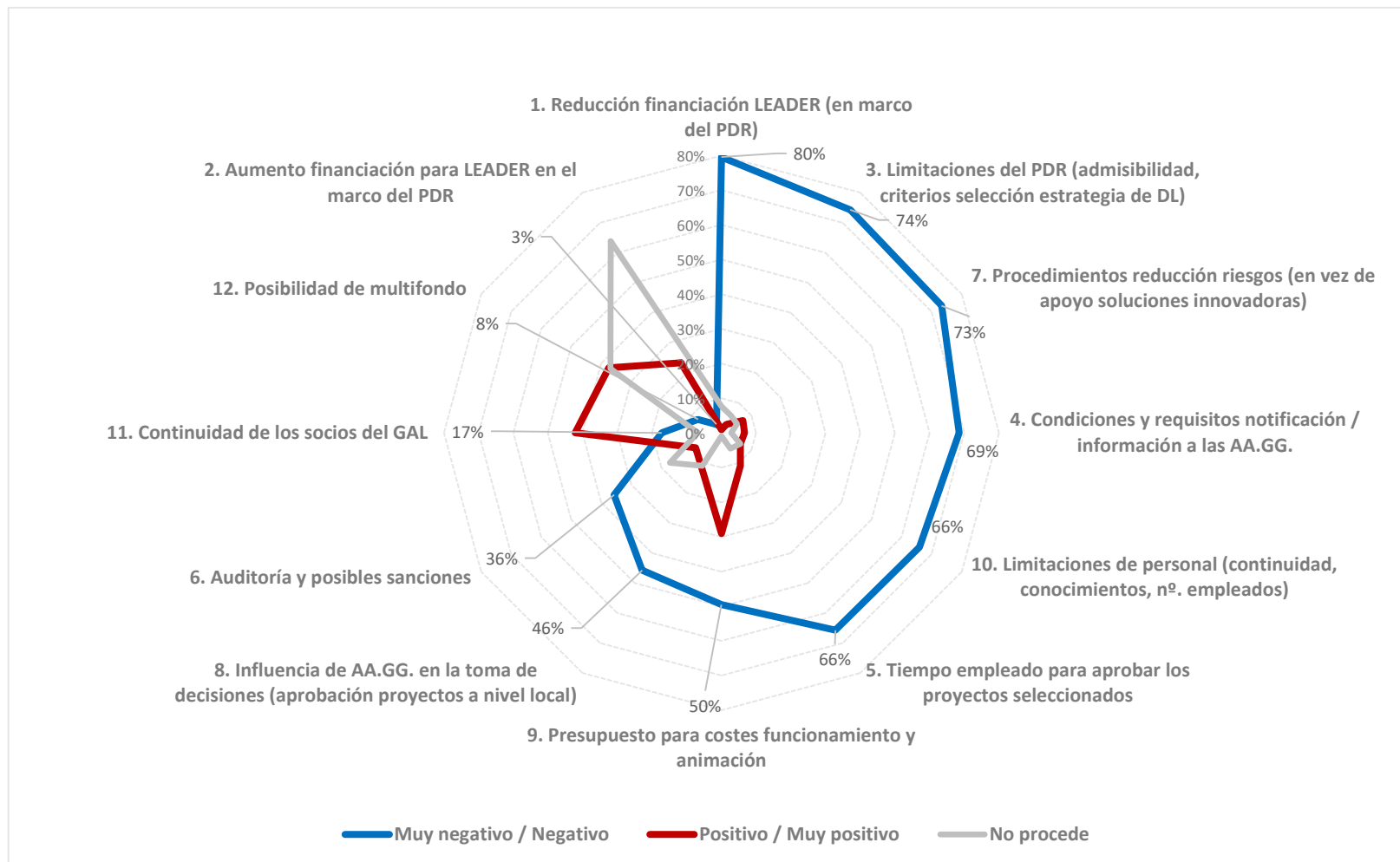


Figura 15: Visión comparada entre GAL y AA.GG. de su valoración “positiva” y “Muy positiva” del impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER

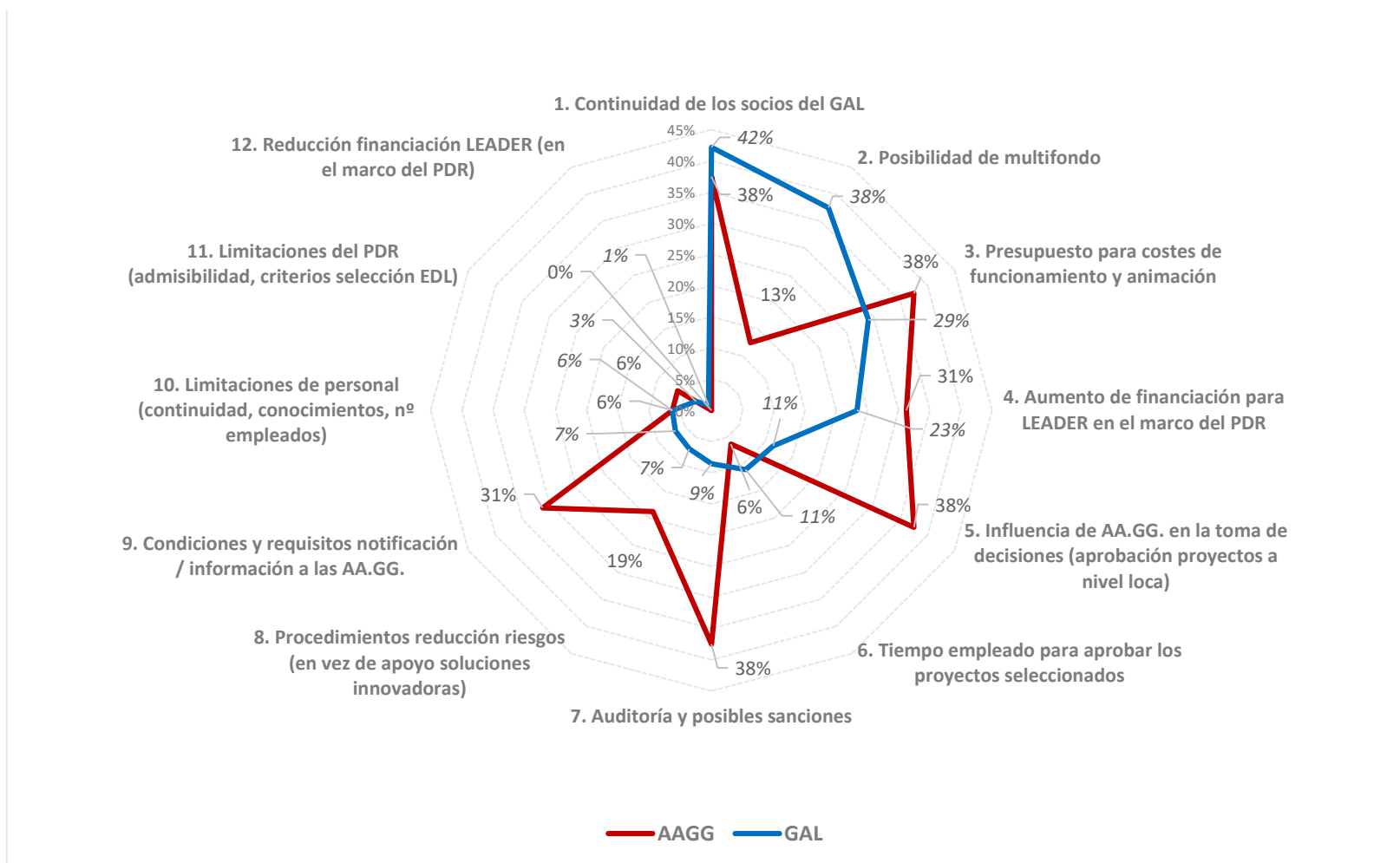
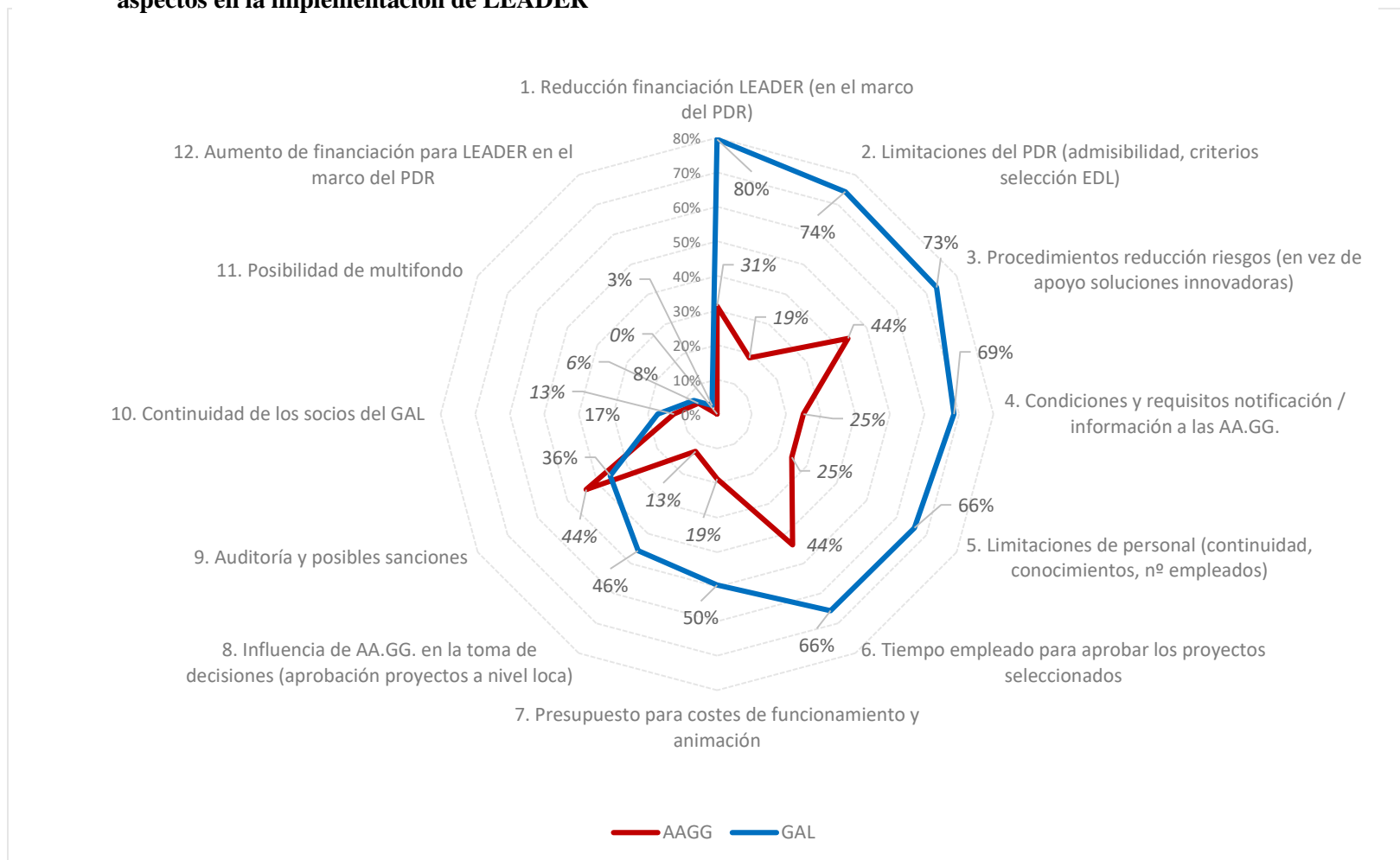


Figura 16: Visión comparada entre GAL y AA.GG. de su valoración “negativa” y “Muy negativa” del impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER



Otros aspectos, más o menos directamente ligados al PDR, suscitan igualmente valoraciones mayoritariamente negativas. Estos van desde las limitaciones derivadas de la normativa contenida en los PDR en cuanto a elegibilidad, criterios de selección de las estrategias de desarrollo local, y a veces, incluso las temáticas a abordar (que se perciben como una pérdida de independencia por parte de los propios GAL). En esta misma línea cabe situar las condiciones y requisitos que imponen las respectivas AA.GG. en cuanto a notificación o información. En todos estos casos la proporción de GAL que valoran estos aspectos como negativos o muy negativos se sitúa en torno a 7 de cada 10. De hecho, buena parte de las valoraciones personales (texto libre) referidas a los principios LEADER reflejan en realidad la disconformidad con estas cuestiones, más relacionadas con las dificultades que los GAL encuentran en su funcionamiento (Anexo). Son especialmente numerosas, como puede verse, las referidas a los negativos condicionamientos que se derivan, siempre desde la perspectiva de los GAL, de la sujeción obligada al PDR y a su normativa en cuanto a requisitos de información y seguimiento.

La mayor parte de los GAL de casi todas las CC.AA. valoran negativa o muy negativamente estos aspectos. Sin embargo, hay excepciones. Así, con relación a las limitaciones del PDR en cuanto a admisibilidad o criterios de selección en la estrategia de desarrollo local, en Cataluña y la Comunidad Valenciana, por ejemplo, la proporción es mucho más baja (5 de los 9 GAL en el primer caso, y 3 de los 8 en el segundo). Con relación a las condiciones y requisitos de notificación e información por parte de las AA.GG., otro de los aspectos que suscita posiciones más contrarias por parte de los GAL (9 de cada 10 en el conjunto de la muestra), las excepciones las marcan algunos GAL de la Comunidad Valencia y, sobre todo, de Navarra (donde solo coinciden con esa valoración negativa 3 de 8 GAL en el primer caso, y 1 de 3 en el segundo). Lo llamativo aquí es que, aunque son muy pocos (y estadísticamente no significativos, por debajo del 15 % de la muestra total) algunos GAL señalan que esos requisitos de información por parte de las AA.GG. están teniendo un impacto positivo o muy positivo a la hora de aplicar LEADER en sus respectivos territorios (5 GAL en Castilla y León; 4 en Cataluña y Castilla-La Mancha; 2 GAL en Aragón, Comunidad Valenciana y Galicia; y 1 en Navarra y Asturias).

Por su parte, la visión de las AA.GG. para estos mismos aspectos difiere de las tendencias generales y mayoritarias que se han señalado anteriormente. Así, la reducción de la financiación de LEADER es vista como muy negativa o negativa “únicamente” por cinco de las 16 AA.GG (el 31 %, frente al 80 % de los GAL). Sin embargo, ello no significa que el resto lo vean como positivo, pero sí con un impacto bastante más neutro sobre el funcionamiento de los GAL. Esta diferencia responde probablemente a la diferente perspectiva de AA.GG. y GAL a la hora de responder a la pregunta (“¿Qué grado de impacto han tenido los siguientes factores en la implementación de LEADER en el territorio de su Comunidad Autónoma / GAL?”). Así, una posible explicación es que mientras las AA.GG. están valorando que, pese a la reducción de presupuesto, LEADER se ha podido seguir implementando (por

lo tanto, el impacto no ha sido tan claramente negativo), los GAL lo hacen más con la perspectiva de que, debido a esa reducción de presupuesto, no están pudiendo implementar LEADER en las condiciones óptimas que desearían (con lo que, desde esta perspectiva, el impacto sí se entiende que es mayoritariamente negativo o muy negativo).

Aunque con algunas diferencias en cuanto a los porcentajes, tendencias muy similares aparecen en los dos restantes ítems que se han comentado en los párrafos anteriores, con valoraciones predominantemente negativas en cuanto al impacto sobre la implementación de LEADER por parte de los GAL, y bastante más neutras en el caso de las AA.GG. Así, por un lado, están las limitaciones del PDR en cuanto a temas a abordar, elegibilidad, criterios de selección de la estrategia de desarrollo local, etc. (valoración negativa o muy negativa del 74 % de los GAL, y 19 % de las AA.GG, es decir, solo 3 de las 16). En este caso mientras las AA.GG. mayoritariamente se decantan por el hecho de que esas limitaciones, fijadas en el PDR, no son tan importantes y no restringen de manera tan significativa el que LEADER pueda seguir aplicándose, los GAL valoran probablemente más que esas limitaciones, al menos con relación al margen de maniobra que han conocido muchos de ellos en periodos anteriores, sí son realmente importantes y tienen un impacto muy negativo a la hora de aplicar el programa.

Por otro lado, están las condiciones y requisitos de notificación o información por parte de las AA.GG. (valoración negativa o muy negativa del 69 % de los GAL y 25 % de las AA.GG., 4 de las 16). Aquí, aunque varias de las AA.GG. reconocen que los controles están limitando la capacidad de actuación de los GAL a la hora de implementar el programa, mayoritariamente se posicionan en la idea de que los controles han de existir, que también existían en fases previas, y que o bien no tienen efectos negativos, e incluso cinco de las AA.GG. piensan que estos son positivos y que contribuyen a una mejor implementación del programa, al obligar a los GAL a llevar un mayor control de los diferentes procedimientos.

Un último aspecto hay que incluir en este apartado, el impacto derivado del aumento del presupuesto LEADER en el marco del PDR. Obviamente este es un escenario que se ha producido en pocos casos, y de ahí que mayoritariamente esta sea una cuestión que no procedía, y así se ha reflejado. No obstante, en las respuestas se aprecia una valoración lógicamente positiva de aquellos que sí han experimentado un crecimiento de su presupuesto disponible, pero también de algunos GAL que, sin haberlo experimentado, expresan que, de haberse producido, obviamente tendría un impacto muy positivo.

4.1.1. El impacto de los procedimientos de gestión de proyectos y las auditorías

Uno de los aspectos positivos que tradicionalmente más se han destacado como elemento diferenciador de LEADER, al menos en las primeras etapas, era la relativa rapidez en la gestión de las solicitudes de proyectos, incluida la aprobación de los mismos. Por tanto, como uno de los aspectos importantes del funcionamiento del GAL, en la Encuesta se ha valorado también el tiempo empleado en los

procedimientos de gestión de proyectos y, particularmente, la aprobación de los proyectos seleccionados. Los resultados, en cuanto a la percepción que estos procedimientos tienen sobre la implementación de LEADER, siguen la tendencia general señalada anteriormente, pero con algunas variaciones. Así, aquí son 2/3 los GAL que valoran este impacto como negativo o muy negativo.

No obstante, el anterior dato general esconde diferencias significativas entre los GAL de varias CC.AA. Por un lado, hay CC.AA. en la que la totalidad de los GAL valoran el impacto de los procedimientos de gestión de proyectos como negativo o muy negativo (Navarra, Murcia, Madrid, Baleares, todas ellas con un reducido número de GAL, tres, o dos en el caso de Baleares). En otros casos es casi la totalidad de los GAL, como ocurre en Andalucía (con 34 de los 36 GAL, el 94%) y Extremadura (con 19 de los 22 GAL, el 86%), o cifras igualmente muy elevadas, como en Galicia (con 14 de los 19 GAL, el 74 %) o Castilla y León (28 de los 41 GAL participantes, el 68 %).

Al margen del caso de la Comunidad Valenciana (que apenas valoran este apartado por el retraso en la convocatoria de proyectos), es de destacar el de Castilla-La Mancha. Aquí la proporción de GAL que señalan que el tiempo empleado en la aprobación de proyectos tiene un impacto negativo o muy negativo es muy escaso (únicamente 4 de los 22 GAL, un 18 %), mientras que una proporción relativamente elevada (casi un tercio de los GAL, 7 de los 22 participantes en la Encuesta). Si a ello se añade que un porcentaje incluso mayor se manifiesta de forma neutra (36 %), parece evidente que, a diferencia de otras CC.AA., no solo el nivel de satisfacción de los GAL con estos procedimientos tiende a ser mucho menos negativo que en el conjunto nacional, y que, en otras muchas CC.AA., sino que hay una tendencia claramente positiva, señal también clara de que algo se está haciendo bien, al menos en este tema concreto. En esta misma situación, o muy similar, están Cantabria (donde 2 de sus 5 GAL señalan que el impacto es positivo, y otro más adopta una posición neutra), Cataluña (con solo tres GAL con una posición negativa, y otros tres positiva, y neutra los tres restantes) y, en menor medida, Asturias (tres de los siete grupos que valoran este impacto como positivo, y uno más con posición neutra).

La conclusión que cabe extraer de estos resultados es que hay CC.AA. en las que este hecho concreto está claramente dificultando una implementación de LEADER más adecuada, mientras que en otras una parte, más o menos significativa de los GAL, han conseguido que el tiempo empleado en la aprobación de los proyectos contribuya de manera positiva. Muy probablemente, esto no habría sido posible en la mayoría de los casos sin que a nivel de la Comunidad Autónoma se haya creado un entorno que facilite que ello sea posible.

Precisamente con relación a esto último, las valoraciones de las AA.GG. tienden a ser globalmente menos negativas (“solo” 7 de ellas, un 44 %, frente al 66 % de los GAL), aunque no por ello necesariamente positivas. Las AA.GG. son plenamente conscientes de las dificultades que derivan de los plazos de aprobación de los proyectos y como ello puede afectar en la implementación del programa. Es llamativo incluso que en varias de las CC.AA. donde una proporción más elevada de GAL

han alcanzado resultados positivos y valoran así el impacto sobre el programa, las AA.GG. mantienen una posición incluso más crítica, debido en gran parte a que son aún un buen número los GAL que pueden mejorar de forma significativa este aspecto.

En lo que respecta al impacto de las auditorías y, en su caso, los procedimientos de sanciones, los diferentes actores rurales tienen asumida plenamente su necesidad, y que en todo caso su realización forma parte de la normativa comunitaria. Tanto por esta razón, como por la propia naturaleza de la misma y su carácter ocasional, el impacto previsible sobre la aplicación del programa no habría de ser muy negativo. Por ello se entiende que la valoración de un impacto negativo o muy negativo la planteen apenas un tercio de los GAL. En estos casos la razón que se esgrime tiende a estar relacionada más con el tiempo que ocupan (en teoría, en detrimento de otras tareas, más directamente relacionadas con la aplicación del programa).

Más allá de esta valoración negativa, una parte también muy importante de GAL simplemente aceptan que las auditorías forman parte de la normativa y han de llevarse a cabo, y por eso su valoración neutra (casi el 40 % de los GAL). Sin embargo, sí es cierto que son pocos los GAL que valoran la auditoría como un instrumento que pueda tener (o que esté teniendo) un impacto positivo en la aplicación del programa (menos del 10% de los participantes). También respecto de este ítem hay diferencias significativas entre algunas CC.AA. Así, una proporción muy elevada de los GAL extremeños se hacen eco del impacto negativo (16 de los 22 GAL, el 73 %), algo menor en el caso de los cántabros (3 de los 5, el 60 %), andaluces (17 de los 36, el 47 %) y asturianos (el 40% de los 10). No obstante, en líneas generales la tendencia dominante es la de la posición neutral.

En cuanto a las AA.GG., una parte significativa reconocen aquí que, de manera más o menos ocasional, la realización de auditorías provoca alteraciones en las dinámicas habituales de los GAL y que, a su vez, ello podría tener un impacto negativo (Cantabria, Castilla-La Mancha, Extremadura, Baleares, Madrid y País Vasco). Pero, también, por otro lado, hay una interpretación en positivo, en el sentido de que las auditorías pueden contribuir a la organización administrativa de los GAL y, con ello, suponer un impacto positivo al menos a medio plazo, más allá de las molestias de los momentos específicos en los que esta tiene lugar (Andalucía, Aragón, Asturias, Castilla y León, Galicia y La Rioja). Por tanto, no se trata tanto de desacuerdos en cuanto al impacto directo sobre el programa, sino más bien una perspectiva diferente a la hora de valorarlas, reconociendo que en el corto plazo puede implicar efectos negativos en las dinámicas diarias, pero también que, a medio y largo plazo, pueden predominar los efectos positivos, en tanto que, además de cumplir con la normativa, podrían contribuir a una mejor organización administrativa y, con ello, con efectos positivos en cuanto a la implementación del programa.

4.1.2. ¿Reducción de riesgos versus soluciones innovadoras?

Desde los primeros momentos LEADER se ha caracterizado por una atención especial a la búsqueda de soluciones innovadoras a los problemas y necesidades locales. De hecho, la innovación forma parte de los principios básicos, y así se ha venido reflejando en los diferentes documentos de la Comisión Europea. Por su parte, los propios GAL reconocen la importancia de la búsqueda e implementación de soluciones innovadoras en el marco de las estrategias de desarrollo local, tal como también ha quedado reflejado en los apartados anteriores.

La cuestión que los GAL enfrentan en los últimos periodos de programación es que, mientras se mantiene esa idea básica en torno a la innovación, aumenta también la presión para minimizar más si cabe los riesgos en las diferentes iniciativas. Es decir, se exige a los GAL que aseguren que las iniciativas que se ponen en marcha sean claramente viables y no fracasen en el corto o medio plazo. Podría decirse que esta exigencia parece una obviedad, por cuanto, en primer lugar, los primeros interesados en que no fracase ninguna de las iniciativas que se apoyen en las zonas rurales son los propios GAL y, en segundo lugar, porque como vienen demostrando los sucesivos análisis, el número de iniciativas fallidas es muy reducido en la mayor parte de los GAL. Por tanto, esa exigencia está asumida, de entrada, por los GAL, y parece innecesario que se insista en ello, ya sea en el marco de los PDR, o al margen de estos (por ejemplo, con relación a la normativa de procedimientos administrativos). Sobre todo, parecería innecesaria cuando el efecto que puede estar generando es coartar, o al menos limitar, la actitud favorable que muchos GAL podrían tener a ser innovadores y, por ello, asumir determinados riesgos.

No es necesario aquí recurrir a la abundante bibliografía en la que se analizan los vínculos entre innovaciones y asunción de riesgos, especialmente con relación al emprendimiento. En ella se analiza cómo una mayor asunción de riesgos es absolutamente normal en pequeñas iniciativas y cómo, desde el punto de vista del territorio, una cierta “mortalidad” en algunas de tales iniciativas tiene también una ventaja, como es el proceso de aprendizaje (por ejemplo, en mecanismos de toma de decisiones empresariales). Todo ello está perfectamente estudiado en el ámbito empresarial, y por ello no debería asustar que sea una perspectiva útil para aplicar al análisis, también, de las iniciativas de desarrollo rural. Es decir, la preocupación por evitar iniciativas fallidas es necesaria y adecuada, pero ello no debería impedir ver más allá de esos lamentables posibles fallos; por ejemplo, saber cómo han mejorado las habilidades y capacidad de toma de decisiones del emprendedor en cuestión, o si ha sido capaz de poner en funcionamiento otra iniciativa, más viable y con mayores garantías de éxito. Por tanto, lo que nos dice la teoría, y las experiencias prácticas, es que efectivamente se ha de mantener un adecuado equilibrio entre el fomento de soluciones innovadoras que, casi siempre, llevan aparejada una cierta componente de riesgo, y la aplicación de criterios orientados a la minimización prácticamente total de riesgos en las diferentes iniciativas.

En este contexto, los resultados de la Encuesta ponen de relieve que los GAL perciben muy mayoritariamente que, efectivamente, los procedimientos que se les está condicionando a asumir y aplicar están más orientados a la reducción de riesgos, y que ello, a su vez, está frenando la búsqueda de soluciones innovadoras. Así se manifiestan $\frac{3}{4}$ partes de los GAL, entre los que destacan la totalidad de los murcianos, navarros y canarios, y la mayor parte de los extremeños (el 96 %), andaluces (89 %), aragoneses (82 %), cántabros (80 %), castellanoleonese (78 %), o castellano-manchegos (68 %). El que entre algunos GAL se haya impuesto (hayan asumido o hayan desarrollado) una lógica diferente, en gran parte administrativista, posiblemente explica que se valore como positivo de cara a la implementación del programa el predominio de procedimientos para la reducción de riesgos sobre el fomento de soluciones innovadoras a los problemas locales (aunque aquí se sitúa únicamente un 7 % de los participantes, 15 GAL).

Por su parte, entre las AA.GG. es mayoritaria la valoración de un impacto negativo sobre la implementación de LEADER de los procedimientos centrados en la reducción de riesgos primen sobre el apoyo a soluciones innovadoras, en línea con lo señalado anteriormente y con los resultados expresados por los GAL. Sin embargo, la proporción es significativamente mucho menor (de solo siete CC.AA., el 44 %: Andalucía, Aragón, Cantabria, Baleares, La Rioja, Murcia y País Vasco). En el otro extremo, son varias las que se alinean en la posición de considerar como positiva la insistencia en los procedimientos de control de riesgos en detrimento de las soluciones innovadoras (Galicia, Castilla-La Mancha y Asturias), seguramente atendiendo a circunstancias específicas en sus propios territorios (y sin que ello implique oposición alguna al fomento de las soluciones innovadoras).

4.1.3. Influencia de las AA.GG. en la toma de decisiones a nivel local: la aprobación final de los proyectos

La autonomía en la toma de decisiones por parte del GAL ha sido otro de los aspectos característicos de la filosofía LEADER. Sin embargo, esa autonomía tiene ciertos límites, necesarios en aras de los procedimientos de control de fondos públicos. La cuestión, de nuevo, es el equilibrio entre autonomía de los GAL y control desde las AA.GG., dos elementos en aparente contradicción.

La percepción que trasladan una parte muy significativa de los GAL (el 46 %) es que estamos ante una tendencia, especialmente durante los dos últimos periodos (coincidiendo con la inclusión de LEADER en los PDR), caracterizada por un aumento de esos controles, que afectan, en este caso, negativamente a la toma de decisiones sobre la aprobación final de los proyectos. En sentido estricto y desde el punto de vista administrativo el hecho de que los GAL propongan y las AA.GG. aprueben, es algo que está bastante asumido y hasta normalizado en los procedimientos de toma de decisiones (aunque en algunos casos se pueda añorar la capacidad de aprobación final en manos de los GAL).

Sin embargo, lo que la Encuesta traslada es que casi la mitad de los GAL se manifiestan en el sentido de que el papel protagonista de las AA.GG. en la aprobación final de los proyectos está influyendo negativamente en la implementación de LEADER. Las razones pueden ir desde el simple hecho de que es una capacidad que, consideran, debería residir en los GAL, a la constatación de casos (más o menos excepcionales), en los que las AA.GG. no han respetado las propuestas que realizan los GAL en su integridad, pasando por (seguramente mucho más frecuente) retrasos acumulados en los procedimientos que repercuten y se trasladan al beneficiario y a la puesta en marcha de las iniciativas. Al margen de algunas CC.AA. con un reducido número de GAL (en algunas de las cuales la totalidad de los mismos coinciden en esa influencia negativa de las AA.GG. (Murcia, La Rioja, Islas Baleares), el mayor número de GAL, tanto en cifras absolutas como comparativamente, se concentra en Andalucía (con 24 GAL), Extremadura (18 GAL) y Castilla y León (16 GAL). Las tres CC.AA. suponen el 25 %, el 19 % y el 17 % respectivamente en la muestra total de GAL que se inclinan por esta valoración negativa de la influencia de las AA.GG. en la toma de decisiones sobre la aprobación final de los proyectos. Pero dentro de sus CC.AA. suponen también porcentajes muy significativos (67 %, 82 % y 39 % respectivamente).

Todos los GAL que se hacen eco de ese impacto negativo o muy negativo suponen algo menos de la mitad de la muestra total (46 %). Sin embargo, aunque son minoría los que valoran ese impacto como positivo (24 GAL, el 11 %), también ha de tenerse en cuenta y debería analizarse por qué, ante un mismo entorno institucional algunos GAL se inclinan por valoraciones significativamente diferentes (caso de los ocho GAL castellano leoneses, los tres aragoneses y otros tantos andaluces, o los dos gallegos). También es de gran interés el resultado en Cataluña, donde probablemente el entorno institucional (y no solo la gestión o percepción desde los GAL) tiene una influencia positiva, como se deriva de que la mitad de los GAL coinciden con esta idea, y ninguno de ellos se manifiestan en sentido negativo.

Las AA.GG. son las principales protagonistas en tanto que se valora directamente su influencia en la decisión final sobre aprobación de proyectos. Estamos ante una perspectiva diferente a la de los GAL, porque a la hora de valorar este aspecto se ha pensado no tanto en los principios LEADER (y en como en éstos se plantea la autonomía de los GAL en los procesos de toma de decisiones), sino en la eficiencia administrativa que se deriva del hecho de que la última palabra resida en las AA.GG. (como, por otro lado, marca la normativa). En este contexto es comprensible que sean apenas dos las AA.GG. las que se inclinen por valorar como negativa esta capacidad de control, en línea con la mayoría de GAL (y probablemente no por casualidad dos CC.AA. con un reducido número de GAL, como Madrid y Murcia). Sin embargo, en CC.AA. con un elevado número de GAL, o bien plantean que ese papel de control en las decisiones finales sobre la aprobación de proyectos tiene efectos positivos (seis de las 16.

AA.GG., entre ellas Aragón, Castilla-La Mancha y Galicia), o bien adoptan una postura neutra (casos de Cataluña, Andalucía, Extremadura o Castilla y León).

4.1.4. Funcionamiento y animación y los equipos técnicos de los GAL

LEADER se concibe con un instrumento tanto de dinamización económica como de articulación y cohesión social, al menos en sus orígenes, si bien ambas dimensiones siempre han estado presentes, como principios básicos. Para ello, los GAL tienen encomendada la tarea de animación, tanto entre el tejido económico como social. Uno de los principales instrumentos con los que cuentan los GAL son precisamente los equipos técnicos, cuya misión, teórica al menos, es no solo la gestión administrativa sino esa doble tarea de animación.

No hay dudas entre los actores rurales ni del objetivo de la dinamización-animación, en el marco de esa doble dimensión, ni de los instrumentos que se han de aplicar para ello. Sin embargo, como se ha podido ver en apartados anteriores, una de las quejas de los GAL es que esa doble tarea de dinamización es cada vez más compleja de llevar a cabo. Las razones estarían, según señalan, en la combinación de tres elementos. En primer lugar, el aumento de las tareas administrativas (en gran parte derivadas, aunque no solo, de la inclusión de LEADER en el PDR); en segundo lugar, en muchos casos, el aumento del ámbito territorial de los programas LEADER y, por último, en tercer lugar, la frecuente reducción del presupuesto disponible por parte de los GAL. A ello se añadiría el que como suele ocurrir el periodo real de aplicación de los programas queda limitado por los desfases en la aprobación de los PDR, la publicación de las convocatorias a los GAL, etc.

El impacto negativo o muy negativo en la implementación de LEADER de las limitaciones derivadas del presupuesto, tanto para la animación directa como para los costes de funcionamiento de los GAL (es decir, que este es claramente insuficiente para esos objetivos), son puestas de relieve por la mitad de los GAL participantes en la Encuesta, aunque solo por una quinta parte de las AA.GG. (Comunidad Valenciana, Madrid y Cataluña). En cuanto a los GAL, aparte de CC.AA. con un número reducido (La Rioja, País Vasco y Murcia, en donde todos ellos se han manifestado en esta línea), esta valoración está especialmente presente en Aragón (88 % de sus GAL participantes en la Encuesta), Andalucía (78 %), y Extremadura, Cataluña y Madrid (en torno a los 2/3 en los tres casos). En cifras absolutas, entre los GAL que mantienen estas valoraciones negativas, los andaluces, aragoneses, extremeños y catalanes suponen la parte más importante (casi 2/3).

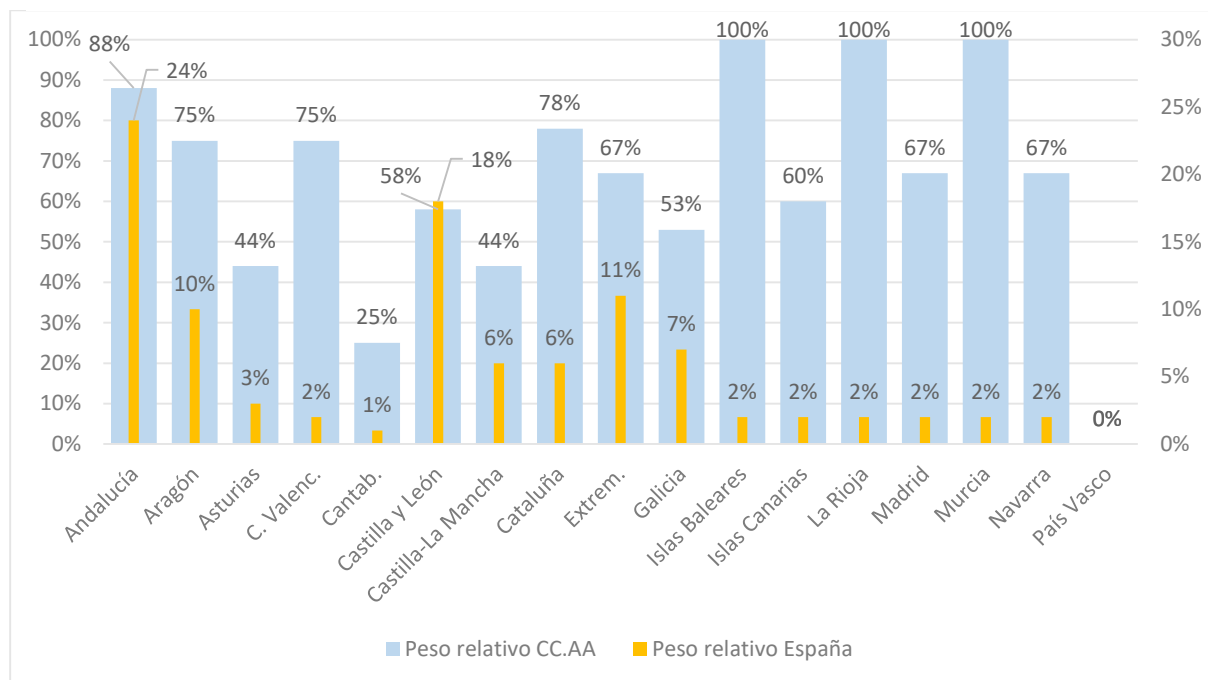
Pese a que, globalmente, la mitad de los GAL se inclinan por la insuficiencia del presupuesto que se dedica a tareas de funcionamiento y animación de los mismos, hay una parte también importante que lo valora positivamente (un 29 %) y, con ellos, algo más de un tercio de las AA.GG. (Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, Galicia, Islas Baleares y Navarra). Es decir, que o bien no han experimentado recortes significativos o, en todo caso, que el presupuesto disponible para estas tareas

permite abordarlas adecuadamente. Desde un punto de vista relativa, estos mayores niveles de satisfacción se dan entre los GAL gallegos (63 %), cántabros (60 %), los de las Islas Baleares (50 %), castellano leoneses y asturianos (en torno al 40 % en ambos casos. En términos absolutos, los GAL gallegos y castellano leoneses suponen más de la mitad de aquellos que muestran estar satisfechos con esta parte del presupuesto.

Si en torno a esta cuestión presupuestaria las diferencias son muy contrastadas, al referirnos al impacto que deriva de las limitaciones de personal, las tendencias mayoritarias son más claras (Figura 17). Aquí se hace referencia a aspectos como la continuidad de los miembros del equipo técnico, el tamaño del mismo o la experiencia o conocimientos que constituyen su *background*. Respecto de todo ello la valoración negativa la plantean 2/3 de los GAL. Todos los GAL de Murcia, La Rioja e Islas Baleares se posicionan en este sentido. Pero, tanto por el peso relativo como absoluto destacan los GAL andaluces, entre los que este posicionamiento es absolutamente mayoritario (30 GAL, el 88 % del total en la Comunidad Autónoma, que a su vez suponen una cuarta parte en el conjunto nacional). Descontento también muy significativo es el de los GAL en Cataluña (78 %), Aragón y Comunidad Valenciana (en ambos casos, con el 75 % de sus GAL), y Extremadura, Madrid y Navarra (con 2/3). Todos ellos suponen más de la mitad de los GAL que en el conjunto nacional están descontentos con las limitaciones de personal en los equipos técnicos (entendidas en sentido amplio, tal como se ha señalado). Si se relaciona la envergadura de las valoraciones sobre un impacto negativo en la implementación de LEADER, relativas al presupuesto disponible para funcionamiento y animación del GAL, por un lado, y las que se refieren a las limitaciones de personal en los equipos técnicos, por otro, cabe deducir que, en estas últimas influyen también otros factores, aun dependiendo parcialmente del presupuesto disponible.

Este descontento, centrado especialmente en las insuficiencias en los equipos técnicos, y menos en el presupuesto disponible, queda también patente si nos atenemos a la proporción de GAL que indican que estos elementos están teniendo un impacto positivo o muy positivo en la implementación del programa. Así, con relación al presupuesto disponible son muchos los GAL que indican que este tiene un impacto positivo (el 29 % de la muestra), bien porque este ha aumentado con relación a periodos previos, o en todo caso porque lo consideran suficiente con arreglo a las necesidades del territorio y a la estrategia planteada. En términos relativos, esto lo indican especialmente GAL de Cantabria, Galicia, Islas Baleares, Castilla y León y Asturias. Con una proporción menor destacan Navarra y, sobre todo, Castilla-La Mancha. Sin embargo, con relación a las limitaciones en los equipos técnicos, se tiene mucho más claro que estas son muy importantes, y son pocos los que consideran que estas son inexistentes, y que los equipos técnicos son suficientes en cuanto a tamaño, con la suficiente continuidad y que tienen la experiencia o conocimientos necesarios (apenas un 6 % de los GAL, dos tercios de los cuales se localizan en Castilla-La Mancha y en Galicia).

Figura 17: Valoración del impacto negativo de las limitaciones de personal en la implementación de LEADER. Peso relativo comparado dentro de la CC.AA. y en el conjunto nacional



Esta mayor claridad en cuanto al impacto negativo que se deriva de las limitaciones en los equipos técnicos no acaba de ser expresada con la misma contundencia por las AA.GG. Es cierto que solo una de las CC.AA. indica que tales limitaciones negativas no están presentes (Andalucía), de donde cabe inferir la valoración de que los equipos técnicos están adecuadamente dotados, tienen la suficiente continuidad y tienen una suficiente base de conocimientos y experiencia. Pero no implica que todas las demás señalen que efectivamente los equipos técnicos tienen limitaciones tales que ello afecta negativamente en la implementación del programa; en esta posición se sitúan únicamente cuatro de las AA.GG. (Asturias, Comunidad Valenciana, Madrid y Extremadura). El resto se inclinan por una posición de neutralidad.

A pesar de esta reducida convergencia entre las valoraciones de las AA.GG. y los GAL., es evidente que con relación a los equipos técnicos hay un tema no resuelto, pendiente que, bajo el concepto genérico de “limitaciones de personal”, hace referencia a cuestiones tangibles como el tamaño de los equipos técnicos, pero también a otras más complejas y de casi de mayor calado como la base de conocimientos y experiencia de sus componentes. Igualmente, hace referencia a una cuestión que, aunque pudiera parecer coyuntural, es importante de cara a la implementación del programa, como es la continuidad de los equipos técnicos, al menos durante los periodos transitorios. Todos ellos son aspectos a tener muy presentes cuando se preparan los programas desde las CC.AA., dimensionando bien los equipos necesarios para cumplir las tareas encomendadas y las necesidades que deriven de la estrategia y el territorio; asegurando la continuidad de los mismos, al menos durante los periodos transitorios y hasta

la puesta en marcha de los nuevos programas; y, por último, apostando los GAL por equipos técnicos con una base de conocimientos y experiencia amplia, que garantice que estos puedan cumplir con eficacia las tareas encomendadas (que obviamente van mucho más allá de la simple gestión administrativa de LEADER).

4.1.5. La continuidad del GAL

Este es un aspecto que ha suscitado debates interesantes a medida que han ido pasando los periodos de programación. Lejos de Al menos, dos son las posibles concepciones de los GAL en los territorios rurales, y en función de ello puede variar la interpretación respecto de su continuidad. En primer lugar, la teoría nos dice que se conciben como un instrumento de gobernanza local, cuya eficacia se basa en la combinación de, al menos, tres aspectos, la participación y articulación de los actores locales públicos y privados, en su conocimiento del territorio y de las dinámicas socioeconómicas que lugar en él y de sus potencialidades y, por último, en la experiencia acumulada en la gestión del propio programa LEADER. Desde este punto de vista la continuidad de los GAL es no solo deseable sino necesaria. No obstante, más allá de la teoría, y de la mayor parte de las prácticas, algunos casos concretos también evidencian que el GAL puede constituirse en un instrumento de poder, en el que se generan, desarrollan o están presentes redes de relaciones casi clientelares. Cuando estas prácticas están presentes, la continuidad del GAL es vista como un elemento negativo y lógicamente no deseable.

La diversidad de situaciones de los GAL y, al menos, estos dos posibles escenarios, explica los resultados de la Encuesta, en la que en todo caso aparece una tendencia clara, el impacto positivo que tiene la continuidad de los GAL de cara a la implementación de LEADER (42 %). Parece lógico pensar que aquí se está ante GAL que responden a las características de un partenariado público-privado representativo, proactivo y comprometido con el desarrollo de los territorios rurales, y probablemente en la mayor parte de los casos jugando un papel de liderazgo en la implementación de las diferentes acciones de desarrollo. Si bien es cierto que, en el lado opuesto, el impacto negativo de la continuidad de los GAL sobre la implementación de LEADER es puesta de relieve por una pequeña parte de estos (17 %), hubiese sido de esperar una mayor claridad en esta tendencia (puesto que, además, una tercera parte de los GAL manifiestan una postura neutra).

Ello pone de relieve que este es otro aspecto importante al que se debe prestar atención, teniendo claro cuál es el papel real del GAL, detectando y, en la medida de lo posible, haciendo de él un verdadero instrumento de dinamización, liderando los procesos de cambio socioeconómico en el territorio. Bien por posiciones neutras, o bien por valoraciones negativas, parece evidente que hay un margen aun bastante amplio para llevar a cabo un mínimo ejercicio de autoevaluación y reflexión sobre qué aspectos pueden y han de abordarse para avanzar hacia el verdadero papel de los GAL.

Si se desciende a la escala de CC.AA., las valoraciones positivas más claras se producen en el País Vasco, Cantabria, La Rioja, Murcia y Navarra, con más de 2/3 de los GAL de la muestra, a las que hay que añadir las Islas Canarias, donde los GAL con esta posición se aproximan mucho a esta proporción relativa. Entre las CC.AA. de mayor tamaño la situación es más variable, como parece lógico. Así, en Galicia y Castilla-La Mancha la mayor parte de los GAL se sitúan también en esta valoración positiva (47% y 56% respectivamente), mientras que la valoración negativa no destaca especialmente (6% en Galicia, y 11% en Castilla-La Mancha).

Sin embargo, el caso que más llama la atención es el de Andalucía. Aquí la valoración positiva de la continuidad del GAL es la más baja de entre todas las CC.AA. (un 29 % de los GAL), si se exceptúa la C. Valenciana, donde por el proceso de renovación de GAL y equipos técnicos, esa valoración no se ha llevado a cabo en la mayor parte de los casos. Si ya resulta llamativo, y preocupante, que una proporción comparativamente tan reducida de GAL (en realidad, los equipos técnicos) hayan valorado negativamente la continuidad de los GAL de cara a la implementación de LEADER, lo es aun más la contundencia en la valoración negativa (42% de los GAL que han respondido a la Encuesta en Andalucía, frente al 17% en el conjunto nacional). Es decir, bien sea porque una parte significativa de los GAL andaluces se sitúan en el escenario señalado de ser concebidos por los técnicos que han respondido más como instrumentos de poder que como instrumentos de desarrollo y cooperación, o por otras razones (por ejemplo, que los miembros del GAL impongan trabas o no faciliten el trabajo y funcionamiento del equipo técnico, entre otras posibles y que deben ser analizadas en cada caso), lo cierto es que se evidencia un problema y, posiblemente, una necesidad de renovación, que los diferentes responsables deben abordar con urgencia, profundidad y determinación.

Entre las AA.GG. ganan peso las posturas neutras (la mitad), tal vez porque están más alejadas del día a día de los GAL, pero también puede ser indicativo de que no tienen excesivamente claro el hecho de que la continuidad de los GAL constituye un factor con incidencia positiva de cara a la implementación de LEADER. En todo caso, entre las que se manifiestan, la mayor parte (6 de ellas, 38 %), valoran esta continuidad como positiva. Únicamente las AA.GG. de Asturias y Castilla-La Mancha valoran como negativa la continuidad de los GAL y, a tenor de las puntuaciones, es señal casi inequívoca de que perciben que es posible y necesaria una cierta mayor renovación en los mismos.

4.1.6. La posibilidad del multifundo

Una de las novedades formales del presente periodo de programación 2014-2020 fue la posibilidad de implementar el denominado multifundo o plurifundo (aunque con otro enfoque en las primeras fases de LEADER eran posible acciones financiadas o cofinanciadas con otros fondos). De forma muy mayoritaria, responsables políticos y actores rurales en toda la Unión Europea se posicionaron a favor de tener la posibilidad de gestionar varios fondos estructurales, de forma que los GAL pudiesen adaptar

mejor sus estrategias de desarrollo a las peculiaridades de cada área⁹. De esta forma, y dado que el resto de fondos estructurales, además del FEADER y, en su caso, del FEMP, tendrían un papel complementario, se podría hacer más hincapié en aspectos abordables desde cada uno de tales fondos, especialmente del FSE y del FEDER. Este planteamiento es ciertamente atractivo de cara a la implementación de las estrategias de desarrollo por los GAL, y muchos países se abrieron desde el principio a que éstas fuesen estrategias multifondo¹⁰.

Pese a que su implementación ha quedado, en general y a escala europea, muy lejos de lo esperado y de su potencial, se sigue planteando la necesidad de avanzar en esta dirección. Así lo plantea, por ejemplo, el Comité Económico y Social Europeo, cuando a finales de 2017 recomendaba, por un lado, *“prever claramente una aplicación obligatoria de los plurifondos de DLP en la Unión Europea, garantizando que se aplica un enfoque de DLP para cualquier tipo de territorio, ya sea rural (incluidas las zonas alejadas, montañosas e insulares), urbano o costero”* y, por otro, que cada país cree un fondo nacional con aportaciones de los cuatro fondos estructurales¹¹.

Las ventajas que se le suponen al enfoque multi o plurifondo van desde el aumento de los recursos disponibles, a una mayor amplitud y adaptación de las estrategias de desarrollo a las particularidades del territorio, una mayor variedad en los partenariados locales y, en su caso, evitar posibles solapamientos entre las estrategias de los diferentes fondos. En definitiva, un enfoque de estas características permitiría que las estrategias de desarrollo resultantes se aproximasen mucho más a lo que se entiende por estrategias integradas, en las que puede avanzarse en mayor medida hacia la articulación de más sectores y más acciones, es decir, más próximos a un verdadero enfoque territorial¹². Tiene, no obstante, también desventajas y dificultades, derivadas sobre todo de la necesidad de procedimientos comunes en la selección de los grupos, como convocatorias, criterios y comités de selección, es decir, una importante mayor carga administrativa. Por otro lado, para los grupos, la gestión se aventura más compleja, y probablemente no se tenga la experiencia necesaria para abordar esa complejidad de forma eficaz. Por último, las previsiones financieras por parte de las AA.GG. serían también más complejas, y no siempre las estructuras administrativas, fuertemente compartimentadas, están preparadas para una gestión que, si no necesariamente ha de ser integrada, sí exige ciertos elementos de articulación

⁹ <https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/F3DECD15-E4D3-58E7-CEE7-778E9ABF52E0.pdf>

¹⁰ <http://www.simra-h2020.eu/wp-content/uploads/2018/11/lukesch-en-1.pdf>;
<https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/clld-eu.pdf>; <http://media.voog.com/0000/0041/5573/files/EESC-2017-04384-00-00-AC-TRA-en.pdf>

¹¹ <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/opinions-information-reports/opinions/advantages-community-led-local-development-clld-approach>

¹² <http://www.famp.es/export/sites/famp/.galleries/documentos-europa2020/DOC-3.2.3.pdf>

En España algunas CC.AA. pretendían apostar por el enfoque multifondo (más allá de la posibilidad de grupos de acción local financiados por FEADER y FEMP), y así se recogió en versiones iniciales de algunos PDR. Sin embargo, las dificultades y trabas administrativas acabaron por imponerse, tanto en esas CC.AA. como a nivel del gobierno central. El resultado es que los resultados que derivan de las Encuestas se refieren más a lo que cada uno de los actores consultados percibe que sería la gestión bajo este enfoque. En todo caso, se mantiene esa doble perspectiva desde la que se valora la implementación de este enfoque y su impacto sobre la aplicación de LEADER. Así, por un lado, mientras las AA.GG. lo valoran, sobre todo, desde la perspectiva de las desventajas, y sobre todo la complejidad administrativa que implicaría su gestión. Por ello únicamente dos de las AA.GG. lo valoran positivamente (Murcia y Castilla-La Mancha), mientras que solo una lo hace negativamente (Aragón, probablemente la CC.AA. en la que en los primeros momentos con más entusiasmo se acogió la perspectiva de poder aplicar este enfoque). Es decir, en el caso de las AA.GG., salvo las excepciones citadas, predomina el hecho de que son conscientes de los desajustes entre el enfoque y las estructuras administrativas, tal como actualmente están concebidas, con un nivel de segmentación tal que hace compleja la necesaria coordinación para aplicar de forma eficaz el enfoque multifondo¹³.

Por su parte una parte significativa de los GAL tienden a mostrar una postura positiva al enfoque (38 % de los encuestados), probablemente pensando más en las ventajas que de él se pueden derivar que en las dificultades de ponerlo en práctica. Pero es igualmente significativo que entre los que señalan que no procede (lógicamente, porque no se les aplica) y los que mantienen una posición neutral (pese a no aplicarse), sumen más de la mitad de la muestra. Por tanto, puede decirse una parte importante de los GAL verían positivo el enfoque, en el caso hipotético de que pudiese aplicarse, pero ciertamente no constituyen una mayoría. Ello pone de relieve que, en el contexto actual, muchos GAL son también conscientes de las dificultades prácticas que entraña una implementación que pueda ser verdaderamente eficaz del enfoque multifondo. Hay CC.AA. en las que el enfoque despierta más entusiasmo, como es el caso de Murcia (dos de los tres GAL) Islas Baleares (los dos GAL) y Asturias (la mitad).

Sin embargo, resultados también muy significativos se obtienen entre otras CC.AA. de mayor tamaño, especialmente en Castilla-La Mancha, Cataluña y Andalucía (donde entre el 53-57 % de sus GAL se muestran favorables a la posibilidad de trabajar con un enfoque multifondo. No es casualidad que, en Aragón, pese al inicial entusiasmo de los actores rurales, y la intención del gobierno regional de aplicar el enfoque, ahora únicamente una cuarta parte de sus GAL señalan que este es un enfoque positivo o muy positivo para mejorar la implementación de LEADER en el territorio. En esta misma línea, y con resultados comparados no muy alejados, se sitúan los GAL de Galicia y Madrid (en torno a un tercio), Castilla y León (29 %), y Extremadura e Islas Canarias (una cuarta parte).

¹³ https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/guidance_clld_local_actors_es.pdf

En definitiva, pese a que en algunos ámbitos y CC.AA. sigue siendo comparativamente muy bien y mayoritariamente valorado (aunque por poco más de la mitad de los GAL, en Castilla-La Mancha, Andalucía, Cataluña y Asturias), la posibilidad de poner en marcha el enfoque multifondo no parece haber despertado un apoyo entusiasta y masivo, ni entre los GAL ni tampoco entre las AA.GG., por lo que no cabe concluir que este sea un asunto prioritario de cara al futuro. Las estructuras administrativas y financieras tanto en el gobierno central como en las CC.AA. parecen aun poco permeables para facilitar un enfoque de este tipo. No obstante, siendo estas estructuras una gran dificultad para ello, es muy probable que lo sea, tanto o más, la mentalidad de los diferentes responsables, que son los que, en su caso, deberían mantener actitudes más proactivas a estudiar fórmulas que, como el enfoque multifondo, permitiesen avanzar hacia estrategias de desarrollo verdaderamente territoriales e integradas. Por último, sería un error pensar que el enfoque multifondo es sencillo. Al contrario, tiene implicaciones muy importantes que lo hacen complejo, y todo ello requiere, también, de una adecuada coordinación (Tablas 28-31).

Tabla 28: Medidas de coordinación en las opciones de multifinanciación y monofinanciación.¹⁴

	Coordinación con multifinanciación	Coordinación con monofinanciación
Ámbito de intervención	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo entre fondos sobre los tipos de zonas y de proyectos • Acuerdo sobre los criterios del fondo principal, si se va a usar esta opción 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde el inicio de los programas, garantía de la difusión de la información sobre la financiación disponible: para qué, dónde y cuándo
Desarrollo de capacidades, selección y aprobación de estrategias y zonas	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias comunes de ayuda preparatoria • Desarrollo conjunto de las capacidades • Convocatorias comunes de estrategias y zonas • Criterios de selección acordados • Procedimientos de selección comunes • Comités de selección conjuntos 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de uso de la ayuda preparatoria para la elaboración de estrategias que también cubran el ámbito de ayuda de otros fondos • Máxima unificación posible de las convocatorias y presentación de un calendario como mínimo • Grupos de trabajo para coordinar los criterios y procedimientos de selección • Coordinación de los flujos de información entre comités de selección
Gestión y control de la financiación	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo sobre los criterios de subvencionabilidad para la selección de proyectos. Funciones comunes de los GAL en la selección de proyectos • Funciones comunes de las AG en la ejecución • AG conjunta para algunos fondos • Organismos intermedios comunes • Comités o subcomités de control conjuntos • Procedimientos de verificación de gestión comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de que en los documentos pertinentes se recogen amplios criterios de subvencionabilidad para cada uno de los fondos • Grupos de trabajo de DLCL entre fondos para la unificación y aclaración de la complementariedad, la subvencionabilidad y el papel de los GAL • Plataformas, grupos técnicos de trabajo y redes conjuntos para la puesta en común de buenas prácticas entre fondos (redes nacionales conjuntas o coordinadas) • Procedimientos de verificación de la gestión
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Planes sincronizados que distingan entre fondos 	<ul style="list-style-type: none"> • Como para la multifinanciación

¹⁴ Soto, P. Ramsden, P. (2014): Orientaciones sobre desarrollo local a cargo de las comunidades locales para los agentes locales. En https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/guidance_clld_local_actors_es.pdf (p. 93).

Tabla 29: Implicaciones de la multifinanciación y de la monofinanciación en la coordinación de fondos a nivel local.¹⁵

	Implicaciones locales de la multifinanciación	Implicaciones locales de la monofinanciación
Ámbito de intervención	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias locales pueden cubrir todo el ámbito de aplicación de los fondos relacionados con el DLCL 	<ul style="list-style-type: none"> Las estrategias locales se centran en un fondo concreto e intentan añadir otros fondos o coordinarse con asociaciones que tratan con otros fondos. Existe también la alternativa de desarrollar una estrategia amplia e intentar atraer financiación de distintas fuentes
Desarrollo de capacidades, selección y aprobación de estrategias y zonas	<ul style="list-style-type: none"> Ayuda preparatoria conjunta para todos los fondos Desarrollo conjunto de las capacidades Convocatorias únicas que abarcan todos los fondos Criterios de selección comunes Procedimientos de selección comunes Comités de selección conjuntos La estrategia, el plan de acción y el plan financiero deben indicar qué partes están financiadas por cada fondo 	<ul style="list-style-type: none"> Convocatorias, criterios de selección y comités de selección independientes Diferentes partes de la estrategia pueden ser financiadas por diferentes fondos <i>ad hoc</i> diferentes asociaciones y subzonas pueden coexistir en un mismo territorio Existen muchas alternativas de coordinación local (véase más abajo)
Financiación, gestión y control	<ul style="list-style-type: none"> Un conjunto de criterios de subvencionabilidad para la selección de proyectos Criterios y procedimientos claros para decidir qué proyectos se financian con cada fondo Funciones comunes del GAL para todos los fondos Disposiciones comunes para las verificaciones de la gestión 	<ul style="list-style-type: none"> Criterios de subvencionabilidad y procedimientos diferentes para la selección de proyectos Lo ideal es que las condiciones de subvencionabilidad de cada fondo se definan en términos amplios y flexibles Procedimientos de verificación de la gestión para cada fondo
Seguimiento y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> Planes sincronizados que distingan entre fondos 	<ul style="list-style-type: none"> Existencia de procedimientos de comunicación, control y evaluación para cada fondo

¹⁵ Soto, P. Ramsden, P. (2014): Orientaciones sobre desarrollo local a cargo de las comunidades locales para los agentes locales. En https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/guidance_clld_local_actors_es.pdf (p. 95-96).

Tabla 30: Impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER (1/3)¹⁶

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
1. Reducción para la financiación de LEADER en el marco del PDR	Muy negativa / negativa	94%	65%	70%	63%	100%	90%	77%	100%	50%	84%	100%	100%	33%	33%	100%	67%	0%	79,4%
	Muy positiva / positiva	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,0%
	Neutral	0%	24%	20%	0%	0%	7%	18%	0%	36%	11%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	12,0%
	No procede	6%	12%	0%	38%	0%	2%	5%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	33%	100%	7,7%
2. Aumento de la financiación para LEADER en el marco del PDR	Muy negativa / negativa	3%	0%	10%	0%	0%	5%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,9%
	Muy positiva / positiva	17%	24%	20%	25%	40%	17%	36%	11%	27%	26%	50%	0%	0%	67%	0%	67%	100%	23,4%
	Neutral	3%	12%	20%	13%	0%	7%	9%	11%	23%	5%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	10,0%
	No procede	78%	65%	50%	63%	60%	71%	55%	78%	45%	63%	50%	100%	33%	0%	100%	33%	0%	63,6%
3. Limitaciones PDR en temas como: admisibilidad o los criterios de selección en la estrategia de desarrollo local	Muy negativa / negativa	81%	71%	70%	25%	80%	68%	77%	44%	91%	74%	100%	100%	67%	100%	100%	100%	0%	74,2%
	Muy positiva / positiva	0%	0%	10%	0%	0%	5%	0%	22%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,9%
	Neutral	14%	24%	20%	38%	20%	22%	18%	22%	9%	16%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	17,2%
	No procede	6%	6%	0%	38%	0%	5%	5%	11%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	5,7%
4. Nivel de condiciones y requisitos de notificación o información por parte de las AA.GG.	Muy negativa / negativa	92%	59%	60%	25%	80%	61%	73%	33%	82%	58%	100%	80%	100%	67%	100%	33%	0%	68,4%
	Muy positiva / positiva	0%	6%	10%	13%	0%	7%	14%	22%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	6,7%
	Neutral	8%	35%	10%	38%	20%	32%	14%	44%	14%	37%	0%	20%	0%	33%	0%	0%	0%	22,0%
	No procede	0%	0%	20%	25%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	2,9%

¹⁶ Se recogen únicamente los resultados correspondientes a “no procede”, “negativo y muy negativo” y “positivo y muy positivo”. Se han obviado las puntuaciones correspondientes a “neutral”, por ser poco significativas.

Tabla 30: Impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER (2/3)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	Pais Vasco	Total Nacional
5. Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados	Muy negativa / negativa	94%	59%	60%	13%	40%	68%	18%	33%	86%	74%	100%	60%	67%	100%	100%	100%	0%	65,6%
	Muy positiva / positiva	0%	12%	30%	0%	40%	12%	32%	33%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	11,0%
	Neutral	3%	29%	10%	13%	20%	20%	36%	33%	14%	26%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	100%	18,2%
	No procede	3%	0%	0%	75%	0%	0%	14%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	5,3%
6. Auditoría y posibles sanciones	Muy negativa / negativa	47%	29%	40%	13%	60%	22%	45%	22%	73%	11%	50%	0%	33%	33%	33%	33%	0%	35,4%
	Muy positiva / positiva	6%	0%	20%	13%	0%	7%	14%	11%	9%	16%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	8,6%
	Neutral	39%	53%	40%	0%	20%	51%	27%	56%	18%	32%	50%	80%	33%	67%	33%	67%	0%	38,8%
	No procede	8%	18%	0%	75%	20%	20%	14%	11%	0%	42%	0%	20%	0%	0%	33%	0%	100%	17,2%
7. Procedimientos de implementación para reducir riesgos en vez de apoyar soluciones innovadoras	Muy negativa / negativa	89%	82%	70%	13%	80%	78%	68%	56%	95%	42%	50%	100%	33%	33%	100%	100%	0%	73,2%
	Muy positiva / positiva	3%	6%	20%	0%	0%	5%	23%	11%	0%	11%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	7,2%
	Neutral	6%	12%	10%	38%	20%	12%	9%	33%	5%	26%	50%	0%	33%	67%	0%	0%	100%	14,4%
	No procede	3%	0%	0%	50%	0%	5%	0%	0%	0%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5,3%
8. Influencia en la toma de decisiones a nivel local en la aprobación final de los proyectos por parte de AA.GG.	Muy negativa / negativa	67%	24%	40%	0%	60%	39%	36%	0%	82%	37%	100%	40%	100%	33%	100%	33%	0%	45,9%
	Muy positiva / positiva	8%	18%	10%	0%	20%	20%	5%	44%	0%	11%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	11,5%
	Neutral	22%	59%	50%	38%	0%	37%	45%	44%	14%	37%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	32,1%
	No procede	3%	0%	0%	63%	20%	5%	14%	11%	5%	16%	0%	40%	0%	33%	0%	33%	100%	10,5%

Tabla 30: Impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER (3/3)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
9. Porcentaje presupuesto del GAL disponible para los costes de funcionamiento y animación	Muy negativa / negativa	78%	88%	30%	38%	0%	34%	27%	67%	64%	11%	50%	20%	100%	67%	100%	33%	100%	49,3%
	Muy positiva / positiva	19%	0%	40%	25%	60%	41%	32%	22%	18%	63%	50%	20%	0%	0%	0%	33%	0%	29,2%
	Neutral	3%	12%	30%	13%	40%	24%	41%	11%	18%	26%	0%	60%	0%	33%	0%	33%	0%	20,6%
	No procede	0%	0%	0%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
10. Limitaciones de personal (continuidad, conocimientos, número de empleados)	Muy negativa / negativa	88%	75%	44%	75%	25%	58%	44%	78%	67%	53%	100%	60%	100%	67%	100%	67%	0%	65,8%
	Muy positiva / positiva	0%	0%	0%	0%	50%	5%	22%	0%	0%	24%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,3%
	Neutral	12%	19%	56%	0%	25%	26%	28%	11%	33%	12%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	100%	21,6%
	No procede	0%	6%	0%	25%	0%	11%	6%	11%	0%	12%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	6,3%
11. Continuidad de los socios del GAL	Muy negativa / negativa	41%	13%	11%	0%	0%	16%	11%	11%	19%	6%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	16,8%
	Muy positiva / positiva	29%	31%	44%	20%	75%	42%	56%	56%	38%	47%	50%	60%	67%	0%	67%	67%	100%	42,4%
	Neutral	29%	56%	44%	20%	25%	32%	22%	33%	33%	41%	50%	40%	33%	67%	33%	0%	0%	34,0%
	No procede	0%	0%	0%	60%	0%	11%	11%	0%	10%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	6,8%
12. Posibilidad de multifondo	Muy negativa / negativa	6%	19%	11%	0%	0%	11%	11%	22%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7,9%
	Muy positiva / positiva	53%	25%	56%	20%	25%	29%	56%	56%	24%	35%	100%	20%	0%	33%	67%	0%	0%	37,7%
	Neutral	6%	31%	22%	0%	25%	18%	17%	0%	29%	35%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	0%	17,8%
	No procede	35%	25%	11%	80%	50%	42%	17%	22%	43%	29%	0%	80%	33%	67%	33%	100%	100%	36,6%

Tabla 31: Valoración del Impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER. Valoración de las AA.GG. (1/3)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
1. Reducción para la financiación de LEADER en el marco del PDR	Muy negativa / negativa	xx			xx			xx			xx				xx			5	31%
	Muy positiva / positiva																	0	0%
	Neutral			xx			xx		xx			xx	xx					5	31%
	No procede		xx			xx				xx				xx		xx	xx	6	38%
2. Aumento de la financiación para LEADER en el marco del PDR	Muy negativa / negativa																	0	0%
	Muy positiva / positiva	xx						xx		xx					xx	xx		5	31%
	Neutral			xx					xx				xx	xx				4	25%
	No procede		xx		xx	xx	xx				xx	xx					xx	7	44%
3. Limitaciones PDR en temas como: admisibilidad o los criterios de selección en la estrategia de desarrollo local	Muy negativa / negativa				xx			xx									xx	3	19%
	Muy positiva / positiva												xx					1	6%
	Neutral	xx	xx	xx		xx	xx		xx	xx				xx	xx	xx		10	63%
	No procede										xx	xx						2	13%
4. Nivel de condiciones y requisitos de notificación o información por parte de la AA.GG.	Muy negativa / negativa				xx			xx						xx	xx			4	25%
	Muy positiva / positiva		xx				xx			xx			xx			xx		5	31%
	Neutral	xx		xx		xx			xx		xx	xx					xx	7	44%
	No procede																	0	0%

Tabla 31: Valoración del Impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER. Valoración de las AA.GG. (2/3)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
5. Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados	Muy negativa / negativa		xx	xx				xx				xx		xx	xx		xx	7	44%
	Muy positiva / positiva						xx											1	6%
	Neutral	xx				xx			xx		xx		xx			xx		6	38%
	No procede				xx					xx								2	13%
6. Auditoría y posibles sanciones	Muy negativa / negativa					xx		xx		xx		xx		xx	xx		xx	7	44%
	Muy positiva / positiva	xx	xx	xx			xx			xx		xx						6	38%
	Neutral								xx							xx		2	13%
	No procede				xx													1	6%
7. Procedimientos de implementación para reducir riesgos en vez de apoyar soluciones innovadoras	Muy negativa / negativa	xx	xx			xx						xx	xx		xx		xx	7	44%
	Muy positiva / positiva			xx				xx		xx								3	19%
	Neutral								xx					xx		xx		3	19%
	No procede				xx		xx			xx								3	19%
8. Influencia en la toma de decisiones a nivel local en la aprobación final de los proyectos por parte de AA.GG.	Muy negativa / negativa													xx	xx			2	13%
	Muy positiva / positiva		xx			xx		xx			xx	xx					xx	6	38%
	Neutral	xx			xx		xx		xx	xx			xx			xx		7	44%
	No procede			xx														1	6%

Tabla 31: Valoración del Impacto de diferentes aspectos en la implementación de LEADER. Valoración de las AA.GG. (3/3)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
9. Porcentaje presupuesto del GAL disponible para los costes de funcionamiento y animación	Muy negativa / negativa				xx				xx					xx				3	19%
	Muy positiva / positiva						xx	xx		xx	xx	xx				xx		6	38%
	Neutral	xx	xx			xx							xx		xx		xx	6	38%
	No procede			xx														1	6%
10. Limitaciones de personal (continuidad, conocimientos, número de empleados)	Muy negativa / negativa			xx	xx					xx				xx				4	25%
	Muy positiva / positiva	xx																1	6%
	Neutral		xx			xx		xx	xx			xx	xx		xx	xx	xx	9	56%
	No procede						xx			xx								2	13%
11. Continuidad de los socios del GAL	Muy negativa / negativa			xx				xx										2	13%
	Muy positiva / positiva	xx	xx				xx			xx	xx		xx					6	38%
	Neutral					xx			xx			xx		xx	xx		xx	6	38%
	No procede				xx											xx		2	13%
12. Posibilidad de multifondo	Muy negativa / negativa		xx															1	6%
	Muy positiva / positiva							xx							xx			2	13%
	Neutral	xx		xx										xx				3	19%
	No procede				xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx	xx			xx	xx	10	63%

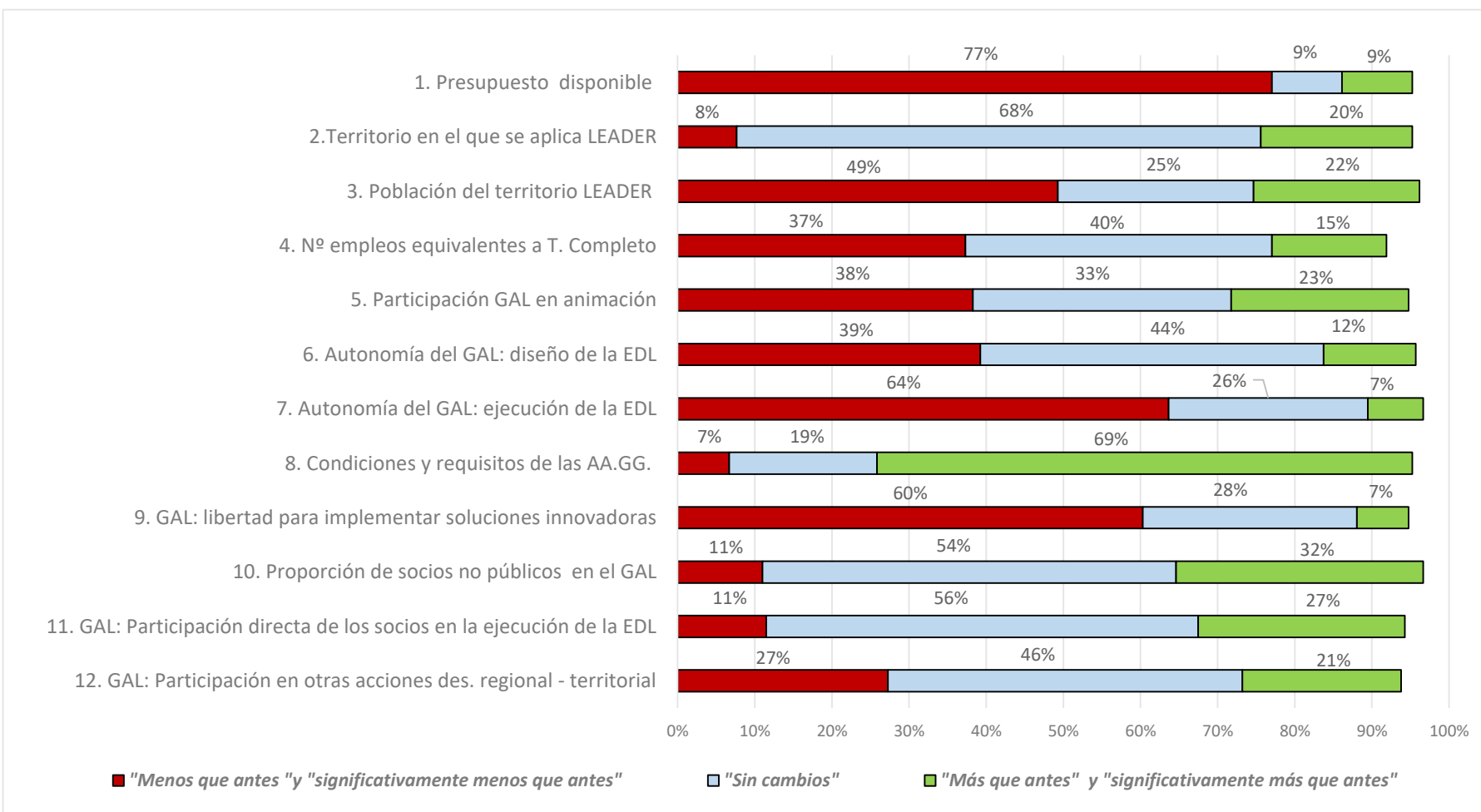
4.2.PRINCIPALES CAMBIOS ENTRE LOS PERIODOS DE PROGRAMACIÓN 2007-2013 Y 2014-2020

Además de la valoración de la situación en el periodo actual de programación, resulta de gran interés mantener una cierta perspectiva temporal, al menos con relación a varios aspectos importantes. Los GAL han valorado los cambios en los siguientes aspectos:

1. Presupuesto disponible por el GAL;
2. Territorio de aplicación de la EDL LEADER;
3. Población del territorio LEADER;
4. Número de empleos (equivalentes a tiempo completo);
5. Participación del GAL (o los miembros del equipo técnico) en tareas de animación;
6. Autonomía del GAL a la hora de tomar decisiones relacionadas con el diseño de la EDL;
7. Autonomía del GAL en la ejecución de la EDL;
8. Condiciones, requisitos y demanda de información que plantean las AA.GG. a los GAL;
9. Libertad o margen de maniobra de los GAL a la hora de diseñar e implementar soluciones innovadoras;
10. Proporción de socios no públicos en el GAL;
11. Participación directa de los socios en la ejecución de la EDL;
12. Participación de los GAL en otras acciones o estructuras de desarrollo regional y territorial.

En la Figura 18 pueden verse los principales resultados, agrupando las valoraciones sobre los cambios en cada uno de los diferentes aspectos en “menos que antes” y “significativamente menos que antes”, “sin cambios” y, finalmente, “más que antes” y “significativamente más que antes”. En las figuras con el desglose por CC.AA., cuando la suma de estos valores no alcanza el 100 % es debido al reducido porcentaje de GAL que no contestan, o que contestan “no procede” (esta respuesta es frecuente cuando el equipo que responde a la Encuesta se ha incorporado en el periodo 2014-2020). Casi todos los aspectos que se han señalado están muy relacionados entre ellos. Por esta razón en algunos casos se hace un análisis conjunto. Datos más detallados pueden verse en la Tabla 32.

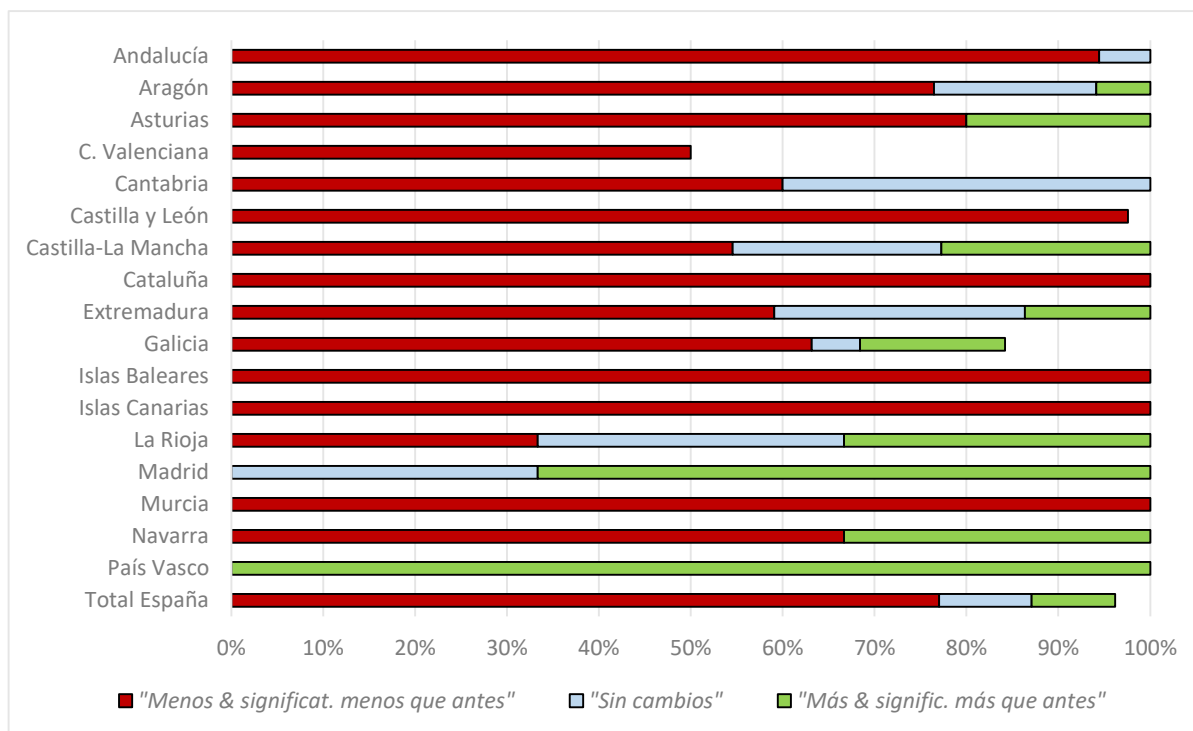
Figura 18: Valoración por parte de los GAL de los cambios entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.



4.2.1. La fuerte reducción del presupuesto disponible

Los resultados globales para el conjunto de GAL de la muestra pueden verse en la Figuras 19 y 20 y Tabla 32. Hay varios aspectos que llaman la atención, y que más allá de las diferencias entre CC.AA., no parecen ofrecer dudas sobre las tendencias en el conjunto nacional. En primer lugar, la importante reducción del presupuesto disponible por parte de los GAL (77 %). Solo una proporción muy reducida (9 % de los GAL) indica que los cambios han derivado en un aumento del presupuesto respecto del periodo previo (y aquí se incluyen algunos GAL de Galicia, Asturias, Castilla-La Mancha, Navarra, Madrid, La Rioja, País Vasco o Aragón). Lo habitual es que la mayor parte de GAL de prácticamente todas las CC.AA. (con la excepción del País Vasco y La Rioja) coincidan en que su presupuesto disponible es menor que en el periodo precedente y, en muchos casos, significativamente menor. En muchas CC.AA. esta reducción es puesta de relieve por la práctica totalidad de GAL, tanto en CC.AA. con un reducido número de grupos (Islas Baleares e Islas Canarias, con la totalidad de los GAL), como en otras de mayor tamaño. Así, en diversas CC.AA. la casi totalidad de sus GAL se alinean en esta posición, como ocurre con Cataluña (100 %) y Castilla y León (98 %), o en proporciones muy importantes y, en todo caso, mayoritarias, como en Asturias (80%), Aragón (77%), Navarra (67 %), Galicia (64 %), Cantabria (60 %), o Castilla-La Mancha (55%) y Comunidad Valenciana (50 %).

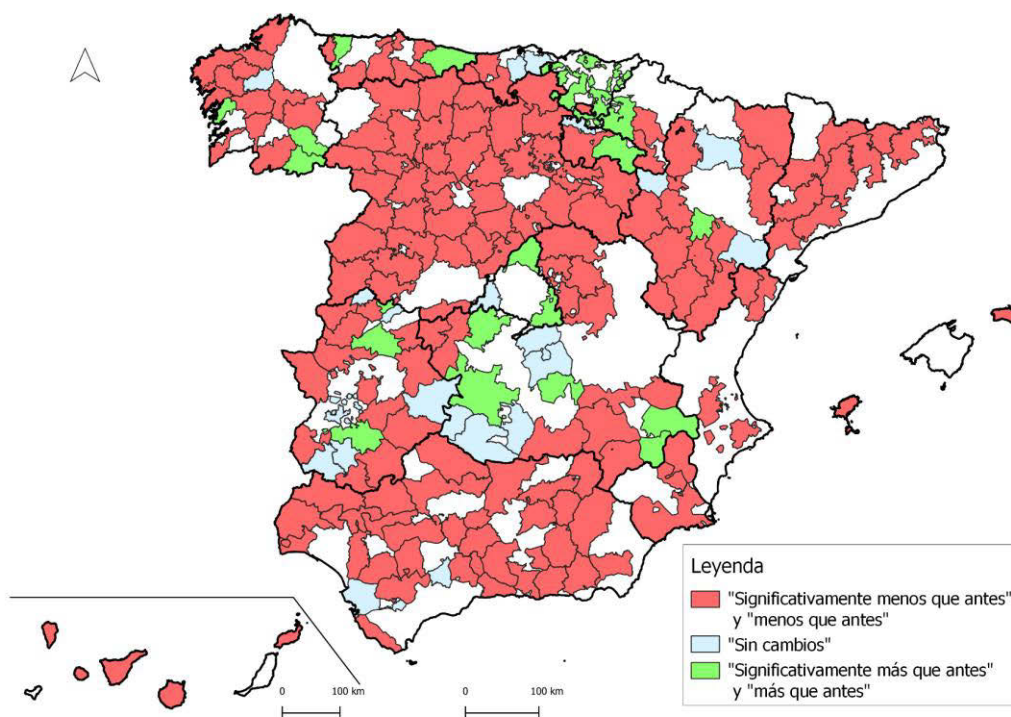
Figura 19: Valoración por los GAL de los cambios en el presupuesto disponible entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.



Por tanto, no cabe duda de que los GAL se enfrentan, en este periodo de programación, con exigencias o, al menos, expectativas, del tan manido, pero no por ello incierto tópico de “hacer más con menos”. Precisamente en las secciones anteriores se ha podido ver que la disponibilidad de presupuesto es uno de los aspectos más críticos y que en mayor medida puede condicionar la implementación de acciones y, en definitiva, de una estrategia de desarrollo local que cumpla con los objetivos previstos y de respuesta a las necesidades del territorio (como también se ha puesto de manifiesto en las sesiones de grupos focales).

Por su parte, las AA.GG. reconocen también esta tendencia, si bien son bastante menos contundentes en la importancia de esa reducción, e incluso algunas señalan que este se ha mantenido en los mismos términos. Únicamente dos de las CC.AA. señalan que el presupuesto disponible por los GAL, en líneas generales, ha aumentado (Madrid y Castilla-La Mancha), algo que es refrendado por una parte de los GAL (2 de los 3 GAL de Madrid y casi una cuarta parte de los 22 que en Castilla-La Mancha han participado en la Encuesta).

Figura 20 : Valoración por los GAL de los cambios en el presupuesto disponible entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020



4.2.2. Predominio de las pérdidas de población

Desde la puesta en marcha de LEADER se ha tendido a una cierta estabilización en cuanto al territorio cubierto por los GAL y, paralelamente, también de población, cuyos cambios han sido reducidos. Pese a esta tendencia, entre el periodo 2017-2013 y el actual, 2014-2020, una quinta parte de los GAL sí ponen de relieve un aumento tanto del territorio cubierto por el GAL como por la población (Figuras 21 y 22 y Tabla 32). Ello se debe, principalmente, a ajustes que han derivado en la incorporación de algunos municipios adicionales y, en una situación de estancamiento demográfico, un cierto aumento de población. Pero se trata de ajustes por lo general de no demasiado calado, por cuanto el mapa de GAL en España es bastante estable (así, por ejemplo, solo un 8 % de los GAL declaran que su territorio se ha reducido). Sin embargo, más relevante incluso que el posible aumento de territorio y población, es el hecho de que casi la mitad de los GAL indican que han perdido población (un total de 103 GAL, de los cuáles 11 indican que las pérdidas han sido especialmente significativas).

La localización en el mapa de estos GAL identifica con bastante fidelidad lo que se ha venido en denominar “la España vacía” y, en particular, el mapa de áreas en peligro de despoblamiento, es decir, se trata de GAL principalmente de Castilla y León y Aragón, por un lado, pero también algunas áreas interiores de Galicia, Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Extremadura, Andalucía y Comunidad Valenciana. Se trata de áreas cuya problemática demográfica se ha puesto en la agenda política desde hace algunos, y a la que desde el gobierno se le pretende prestar una especial atención¹⁷, además de otras muchas acciones en el ámbito de varias CC.AA.

4.2.3. Leves signos de recuperación del empleo en un contexto de estancamiento

El empleo es otro de los indicadores que se han utilizado para valorar los cambios entre ambos periodos. Obviamente esta cuestión, como todo el resto de la Encuesta, tiene un carácter cualitativo, y por tanto se trata de la percepción de los encuestados sobre los cambios en el empleo. Los resultados ponen de relieve que el empleo en estas áreas rurales se ha visto afectado por la crisis, con una proporción significativa que GAL que señalan haber perdido empleo (37 %), a los que se añade otra parte importante de GAL que señalan una situación de estancamiento como lo más relevante en cuanto al empleo en su territorio (40 %) (Figuras 23 y 24 y Tabla 32). Aunque en una proporción menor, pero no desdeñable, una parte de los GAL indican que ha habido un aumento del empleo (15 %). Entre las áreas “perdedoras”, que siguen teniendo dificultades para aumentar el empleo, o que están aún en fase de recuperación tras la crisis, se cuentan un buen número de GAL en Andalucía (casi el 60 % de los que han participado en la muestra), Islas Canarias (el 80 %), Murcia (dos de los tres GAL), Islas Baleares,

¹⁷

<http://www.redruralnacional.es/-/se-constituye-el-foro-nacional-de-despoblacion>;
<http://www.redruralnacional.es/-/primera-reunion-del-foro-nacional-de-despoblacion>

Comunidad Valenciana y Castilla y León (la mitad o muy próximo a esta), o en proporciones algo más bajas pero también significativas en Castilla-La Mancha, Asturias y Aragón (en torno al 30 %).

Figura 21: Valoración por los GAL de los cambios de población en su territorio, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.

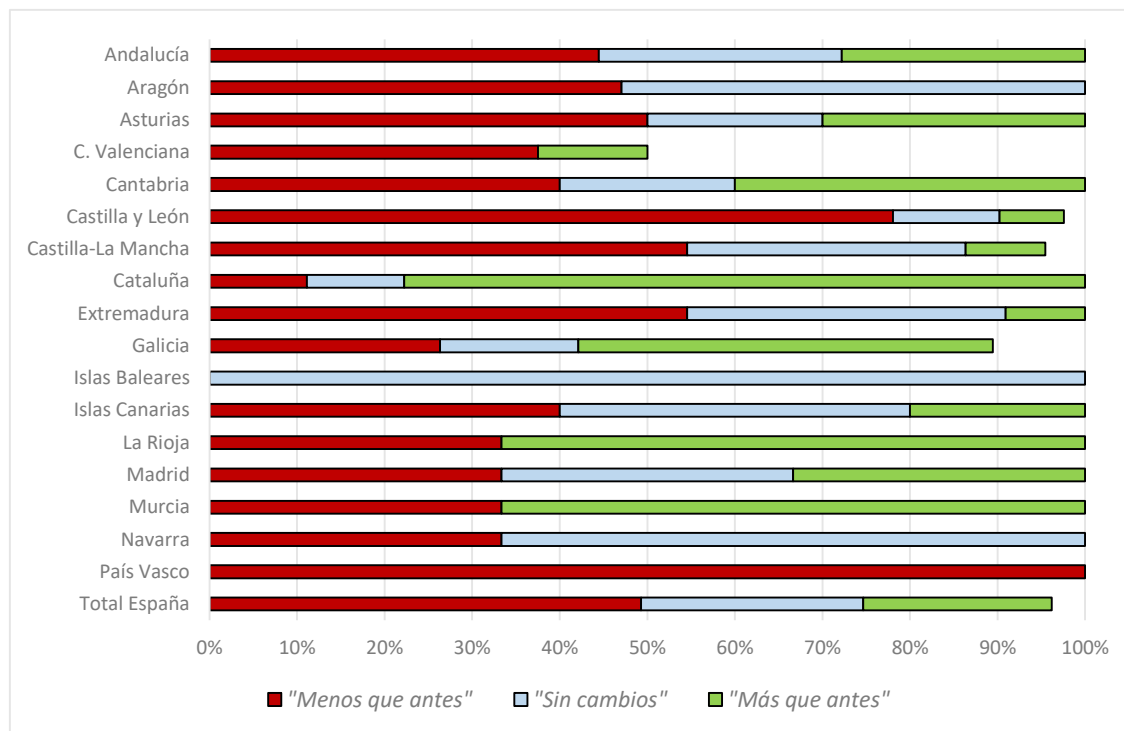
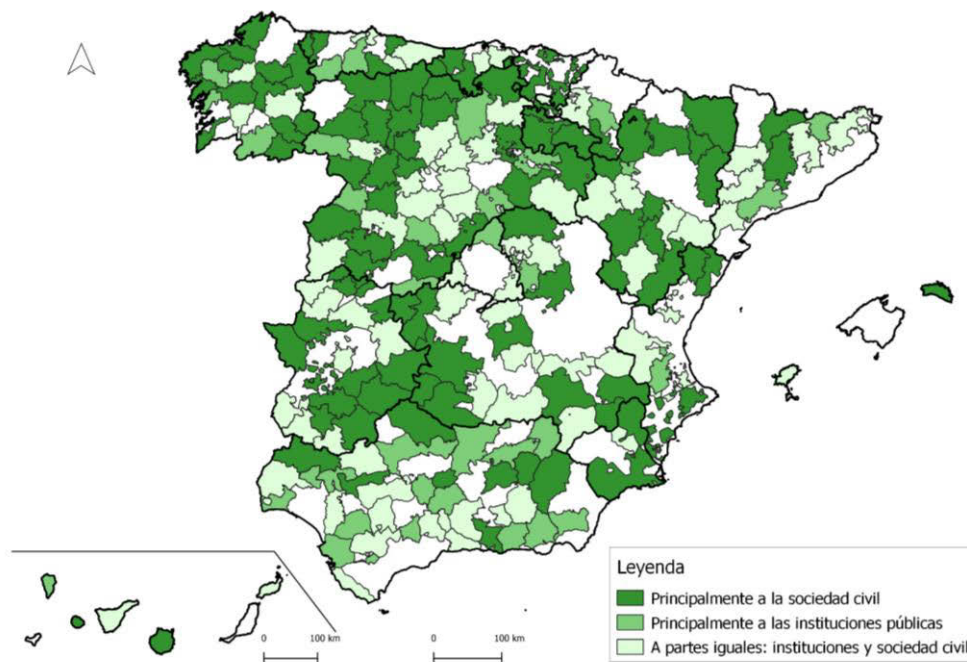


Figura 22: Sector al que representan las mujeres en las juntas directivas



No obstante, algunos GAL señalan que en sus territorios se ha producido una cierta recuperación del empleo (el 15 %, frente al 37 % que declaraban que se había perdido empleo). Los factores explicativos son diversos. Así, algunos de ellos se están beneficiando de su proximidad a grandes áreas urbanas, caso de dos de los 3 GAL de Madrid o alguno de los GAL aragoneses; en otros casos, las actividades turísticas, como ocurre con varios GAL andaluces; en otros, esta relativa recuperación del empleo se asocia a actividades agrarias y de transformación, y en parte también de turismo rural, como en algunos GAL de Castilla-La Mancha y de Cataluña; pero también, en otros, estamos ante situaciones en las que junto a la diversidad de actividades (desde la agricultura, la transformación, hasta el turismo rural) el empleo que está aumentando entra más en la categoría de subempleo, como ocurre en varios GAL de Galicia.

En definitiva, a partir de las Encuestas y de la valoración cualitativa de los que han participado, parecen darse síntomas de recuperación del empleo, respecto a la fase más importante de la crisis, que coincide con el periodo de programación 2007-2013. Esta es la percepción de un 15 % de los GAL (31 de los más de 200). Sin embargo, la tendencia aun predominante (aunque no mayoritaria) es la de GAL que siguen viendo cómo en sus territorios el empleo es menor que el que había en el periodo precedente (78 GAL, un 37 %). Si a ello se añade que, el resto de los GAL (casi la mitad de la muestra, más de 100 GAL), señalan que no se han producido cambios significativos (por tanto, situación de estancamiento), puede decirse que la situación de las áreas rurales en España, con relación al empleo y a partir de esta fuente de carácter cualitativo, no muestra aún signos suficientes de recuperación. Por tanto, las diferentes estrategias de desarrollo local en el marco de LEADER deben seguir manteniendo entre sus objetivos últimos y estratégicos la creación y mantenimiento de empleos estables, sostenibles y de calidad.

4.2.4. Menor autonomía de los GAL en el diseño y ejecución de las EDL y creciente burocratización

La autonomía en las decisiones relacionadas con el diseño y ejecución de las estrategias de desarrollo local es un aspecto mucho más importante de lo que aparenta, en tanto que entronca con un principio básico en LEADER, el enfoque de abajo arriba, que otorga a los GAL y a los actores locales la capacidad y la autonomía de diseñar y ejecutar sus propias estrategias de desarrollo. Por ello es especialmente importante conocer qué percepciones tienen los actores rurales sobre esta cuestión. Los resultados que se han obtenido ponen de relieve un acuerdo mayoritario en torno a una idea central, la pérdida de autonomía respecto del periodo precedente, especialmente en lo que respecta a la ejecución de las estrategias, y algo menos en cuanto a su diseño (Figuras 25 a 30 y Tabla 32).

Figura 23: Valoración de los cambios en el empleo entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Datos según GAL.

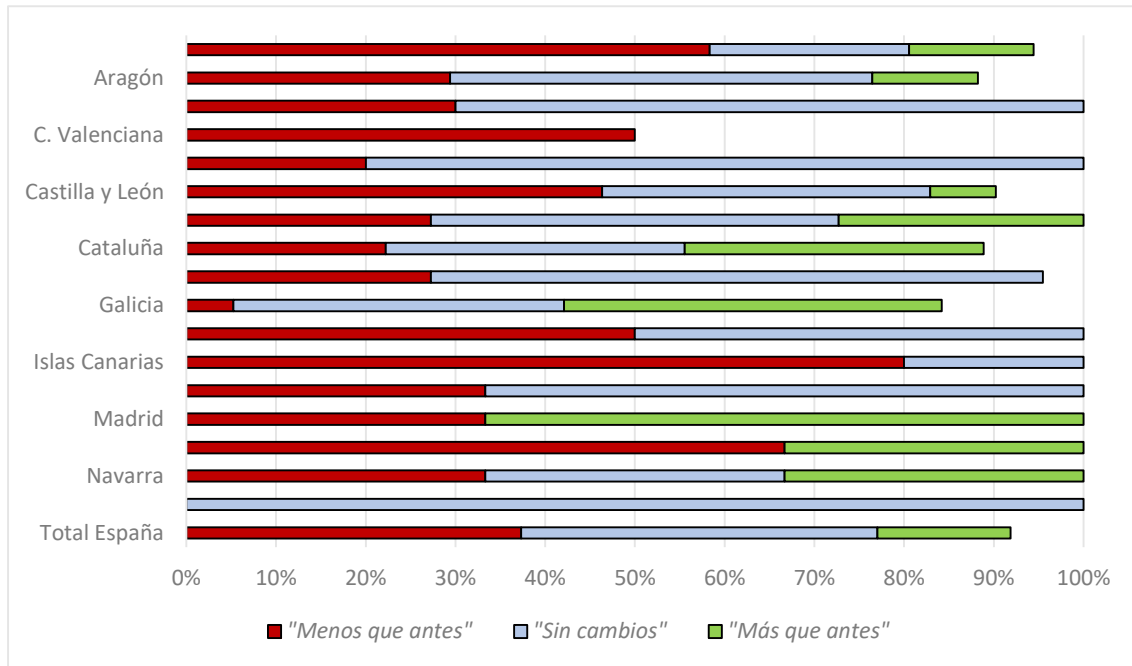
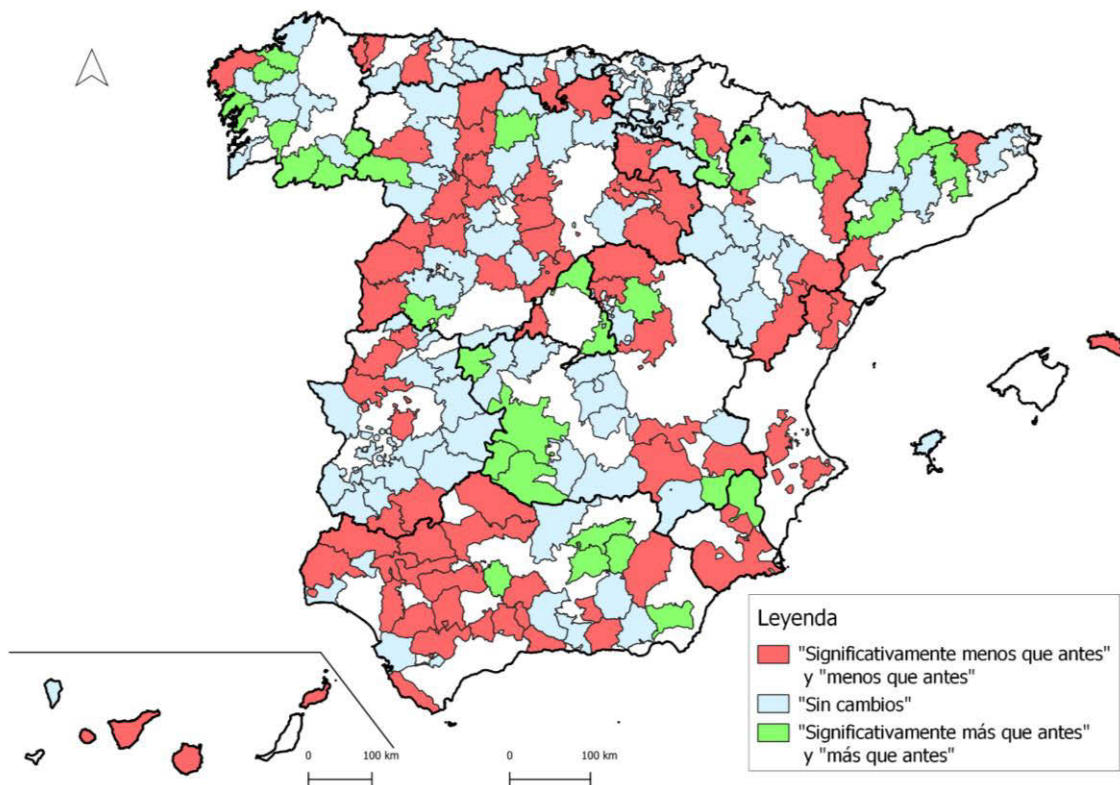


Figura 24: Valoración de los cambios en el empleo entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Datos según GAL.



En todo caso, los resultados respecto del diseño de las estrategias son claros y significativos, con casi el 40 % de los GAL (más de 80 de los 209 de la muestra) señalando que han perdido autonomía respecto del periodo precedente. Esto especialmente importante entre los GAL de Andalucía, Aragón, y, por el volumen total, también en Castilla y León y Castilla-La Mancha. Otras CC.AA., aunque con menor número de GAL, también arrojan resultados claros, casos de La Rioja (todos sus grupos), Navarra (dos tercios), Islas Baleares o Comunidad Valenciana (la mitad en ambos casos).

Aún más contundentes son los resultados referidos a la autonomía percibida respecto de la ejecución de las estrategias, con una proporción muy significativa de GAL que ponen de relieve que su autonomía es ahora menor que en el periodo precedente (41 % de los GAL) o significativamente menor (23 %). En total, casi 2/3 de los GAL valoran los controles de las AA.GG. como una pérdida de autonomía y capacidad de actuación respecto de la implementación de las estrategias de desarrollo. Aquí nos encontramos con CC.AA. con un reducido número de GAL, todos los cuales coinciden en que han perdido autonomía (Baleares, Canarias y La Rioja). Por su peso en número de GAL, destacan no obstante Andalucía (donde 30 de sus 36 GAL presentes en la Encuesta, el 83 %, se posicionan en esta misma dirección), Aragón y Extremadura (en torno al 77 %, otros 30 GAL entre las dos CC.AA.), o Castilla-La Mancha (59 %) y Castilla y León (59 y 54 % respectivamente, sumando otros 24 GAL). Por tanto, se trata de un hecho que lejos de ser aislado pone de relieve un sentir muy generalizado entre una significativa mayoría de GAL en España.

Figura 25: Valoración por los GAL de los cambios en la autonomía en sus decisiones relacionadas con el diseño de las estrategias de desarrollo local, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020

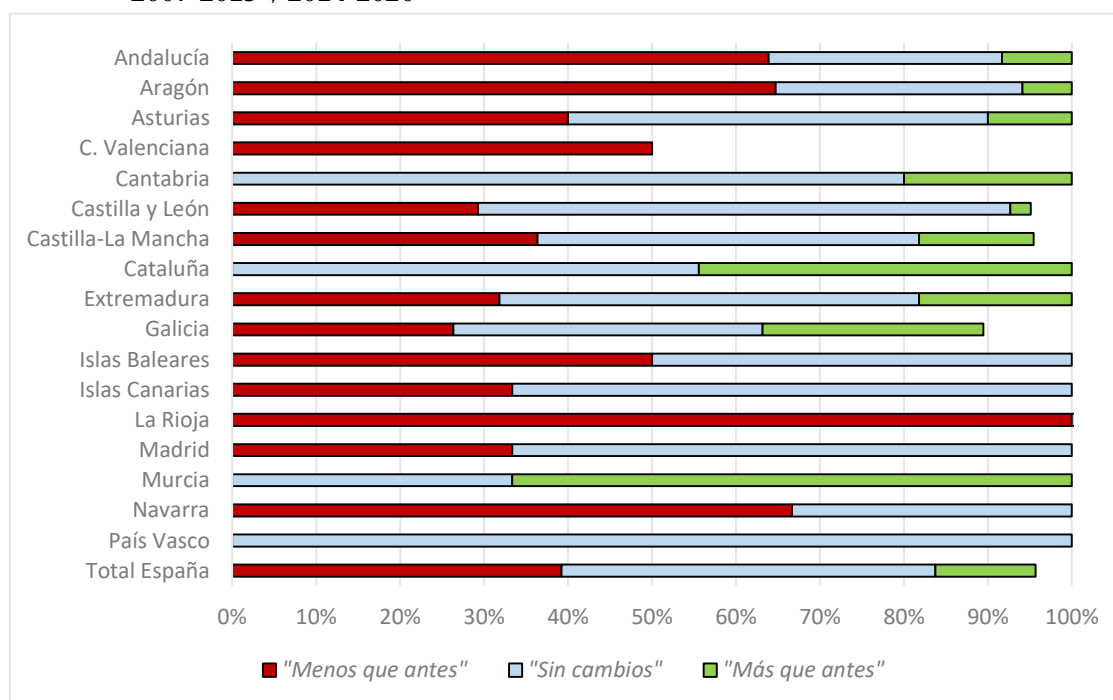
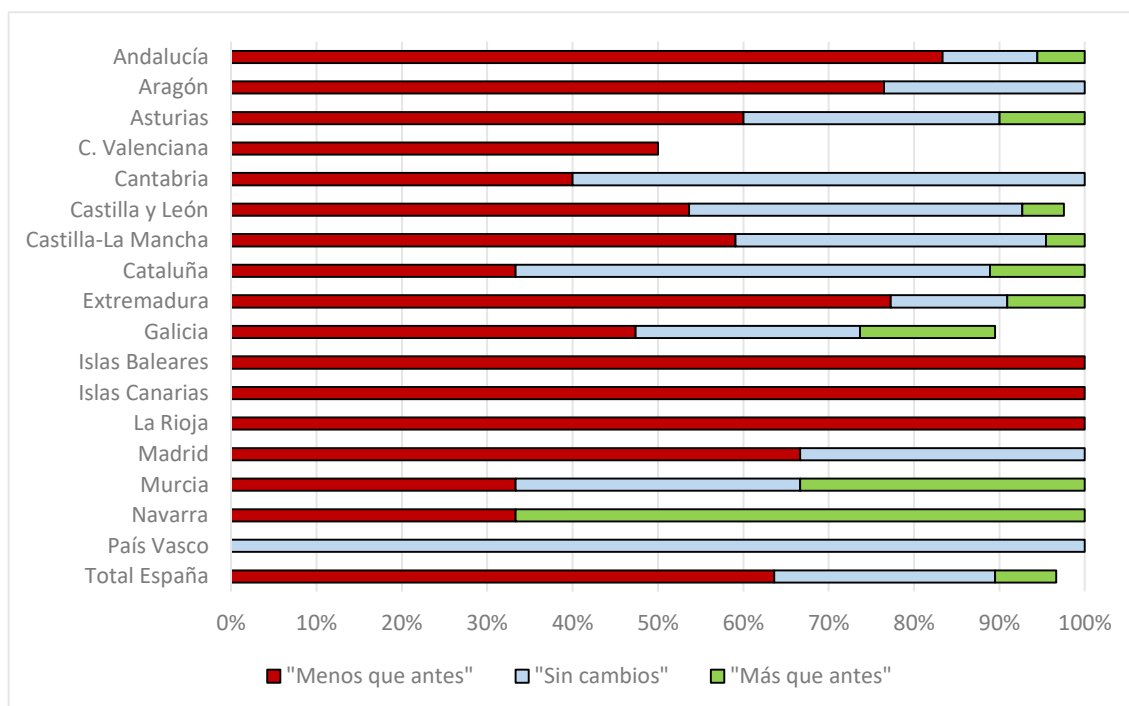


Figura 26: Valoración por los GAL de los cambios en la autonomía en sus decisiones relacionadas con la ejecución de las estrategias de desarrollo local, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020



Por tanto, estaríamos ante los efectos de la inclusión de LEADER en el PDR, pero obviamente no solo, porque en ese contexto parece evidente que ha habido un cierto aumento de la burocracia, que ha incidido en ambos aspectos, el diseño y la ejecución de las estrategias. Esta percepción de menor autonomía por parte de un gran número de GAL deriva, por un lado, de las orientaciones de cara al proceso de selección de GAL y valoración de sus estrategias. En consecuencia, tanto las posibles orientaciones como el proceso de evaluación y, en su caso, introducción de mejoras o correcciones en las estrategias propuestas, es percibido por los GAL como pérdida de autonomía en el diseño de las mismas. Es cierto que hay una distancia corta entre, por un lado, la autonomía de los GAL para diseñar las estrategias (algo que, en principio, deben tenerla todos ellos) y, por otro, las orientaciones iniciales que marquen las AA.GG. (que no deberían ir más allá de recoger el amplio margen de maniobra que define la normativa europea), o sugerencias de revisión, derivadas del proceso de evaluación. En este caso, tales sugerencias no deberían en ningún caso suponer una reorientación o cambios significativos en lo que ha decidido el GAL. Por tanto, si esto se respeta, tampoco interpretarse como pérdida de autonomía, siempre que se esté hablando de un proceso de evaluación objetivo y por personal cualificado.

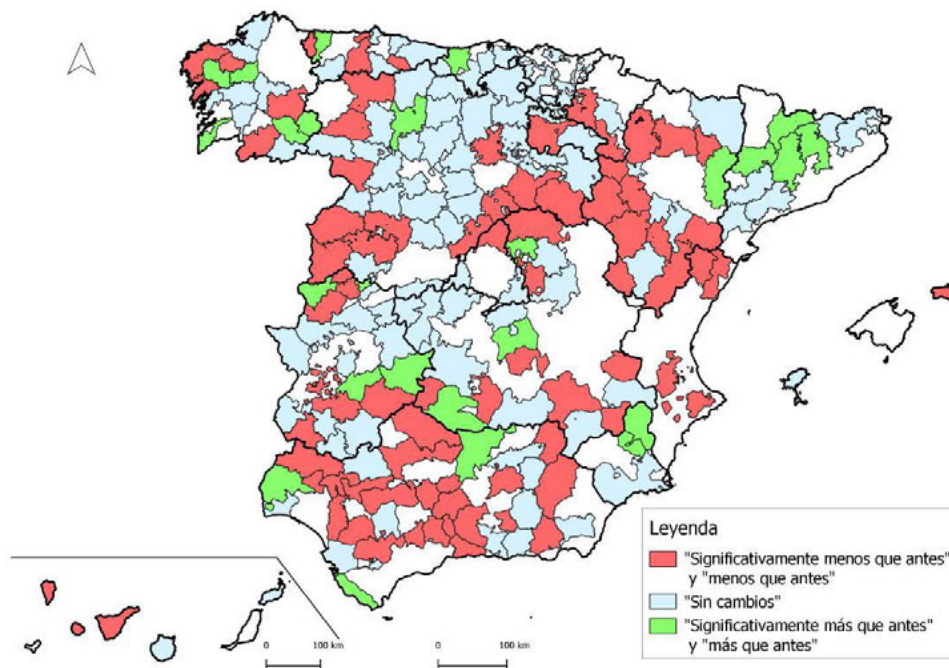
Los resultados relacionados con la ejecución de las estrategias ponen de relieve una cuestión compleja, porque se vincula, principalmente, con las exigencias derivadas de las normativas y

procedimientos autonómicos en cuanto a tareas de seguimiento, que ciertamente son crecientes, a tenor también de los debates que se produjeron en los grupos focales (y de ahí la percepción de los GAL de menor autonomía en la ejecución de las estrategias). Es cierto que este doble papel de las AA.GG. ya estaba presente en el periodo precedente; sin embargo, los resultados ponen de relieve que en este periodo una parte muy importante de los GAL tienen la percepción de que las AA.GG. tienen un mayor “intervencionismo”, que seguramente no responde tanto a un deseo de control o de intervención como de la aplicación de una normativa y unos procedimientos a los que las AA.GG. están también obligados, en virtud de lo que define el funcionamiento de los respectivos PDR.

Por tanto, las tendencias son relativamente claras a nivel de todo el país. Sin embargo, al descender a escala de CC.AA. la interpretación es mucho más compleja, por cuanto los diferentes posicionamientos constituyen el reflejo de una visión o percepción subjetiva. Por ello, incluso dentro de algunas CC.AA., varios GAL pueden percibir de manera muy diferente la forma de trabajar y de definir y aplicar las diferentes normativas por parte del mismo órgano de gestión.

Es necesario también hacerse eco de que la percepción de los GAL contrasta, muy significativamente, con la que se tiene desde las AA.GG. Estas han valorado únicamente los cambios referidos al diseño de las estrategias (no a su ejecución), y los resultados son bastante claros: 11 de las 16 señalan que no ha habido cambios, y las cinco restantes resaltan que la autonomía de los GAL es mayor (Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha y Madrid, Galicia y Murcia, señalando incluso las dos últimas que esa

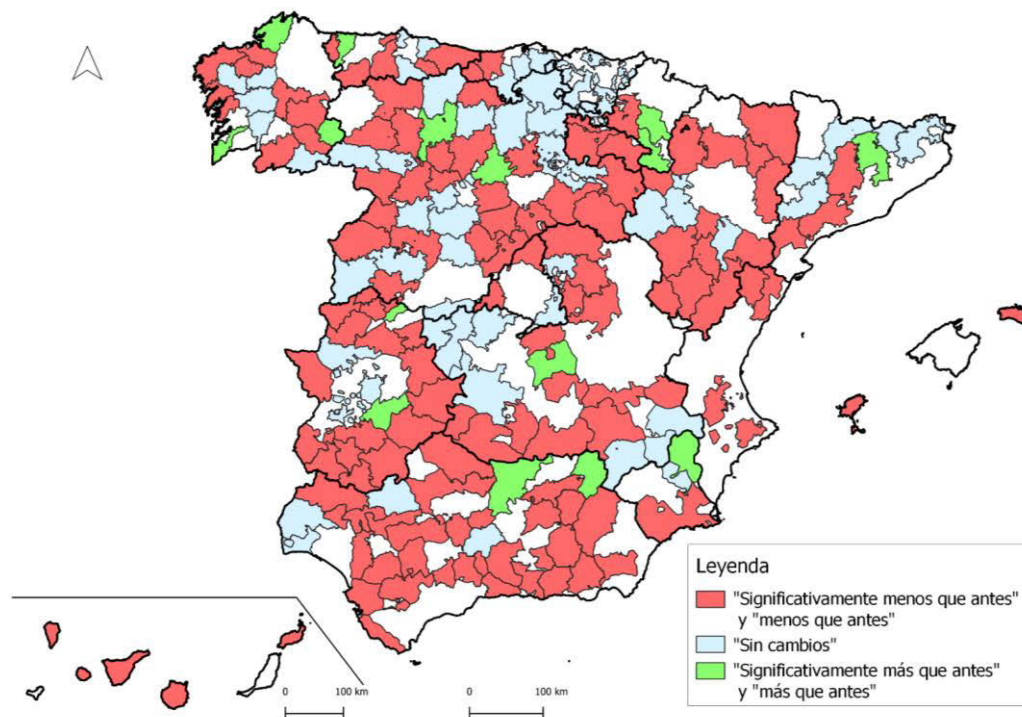
Figura 27: Valoración por los GAL de los cambios en la autonomía en sus decisiones relacionadas con el diseño de las estrategias de desarrollo local, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020



autonomía para el diseño de las estrategias es “significativamente” mayor que antes). Es decir, desde ninguna de las AA.GG. se tiene la impresión de que los GAL hayan perdido autonomía, en este caso respecto del diseño de las estrategias. Cabe concluir que la perspectiva desde la que las AA.GG. valoran esta idea es la de que hay unas orientaciones a seguir y, en su caso, normativa que se ha de cumplir, y ello no implicaría una reducción de la autonomía de los GAL en el diseño de sus estrategias. Por el contrario, desde la perspectiva de los GAL, el seguimiento de esas orientaciones, o el cumplimiento de esa normativa, es visto como una limitación en su margen de actuación y, en algunos casos, como una limitación al enfoque de abajo arriba.

La percepción que tienen los GAL sobre su pérdida de autonomía cabe relacionarla con la tan criticada burocratización, en cuyo aumento respecto del periodo precedente también coinciden muchos actores rurales, como queda patente en la valoración de los cambios en cuanto a las condiciones, requisitos de información y, en general, los mecanismos de seguimiento, por parte de las AA.GG. A la hora de valorar esta cuestión específica, la respuesta de los GAL va, mayoritariamente, en la dirección de que estos han aumentado de forma significativa (69 % de los GAL), y esa es una de las razones explicativas de la pérdida de autonomía en la ejecución de la estrategia.

Figura 28: Valoración por los GAL de los cambios en la autonomía en sus decisiones relacionadas con la ejecución de las estrategias de desarrollo local, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020



No es casualidad que las AA.GG. coincidan mayoritariamente con esta apreciación (así, 11 de las 16 indican que estos requisitos han aumentado entre ambos periodos, y solo una de ellas señala que estos han disminuido, mientras que las cuatro restantes indican que no han variado). Sin embargo, las AA.GG. no derivan que este aumento de la burocracia influya negativamente en una pérdida de autonomía en la ejecución de las estrategias de desarrollo por parte de los GAL (en este sentido resulta curioso que en la única Comunidad Autónoma cuya autoridad de gestión indica que los requisitos burocráticos de información han disminuido, todos sus GAL indican exactamente lo contrario).

Por su parte, los casos de GAL que perciben una disminución de estas cargas burocráticas son casi aislados (apenas un 7 %, 14 GAL en todo el territorio nacional), y únicamente llama la atención la concentración de cinco de estos casos en Castilla -La Mancha. (a modo de ejemplo, en la única Comunidad Autónoma cuya autoridad de gestión indica que los requisitos burocráticos de información han disminuido, todos sus GAL indican exactamente lo contrario).

Figura 29: Valoración por los GAL de los cambios en la carga burocrática (condiciones, requisitos de información, etc.), entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020

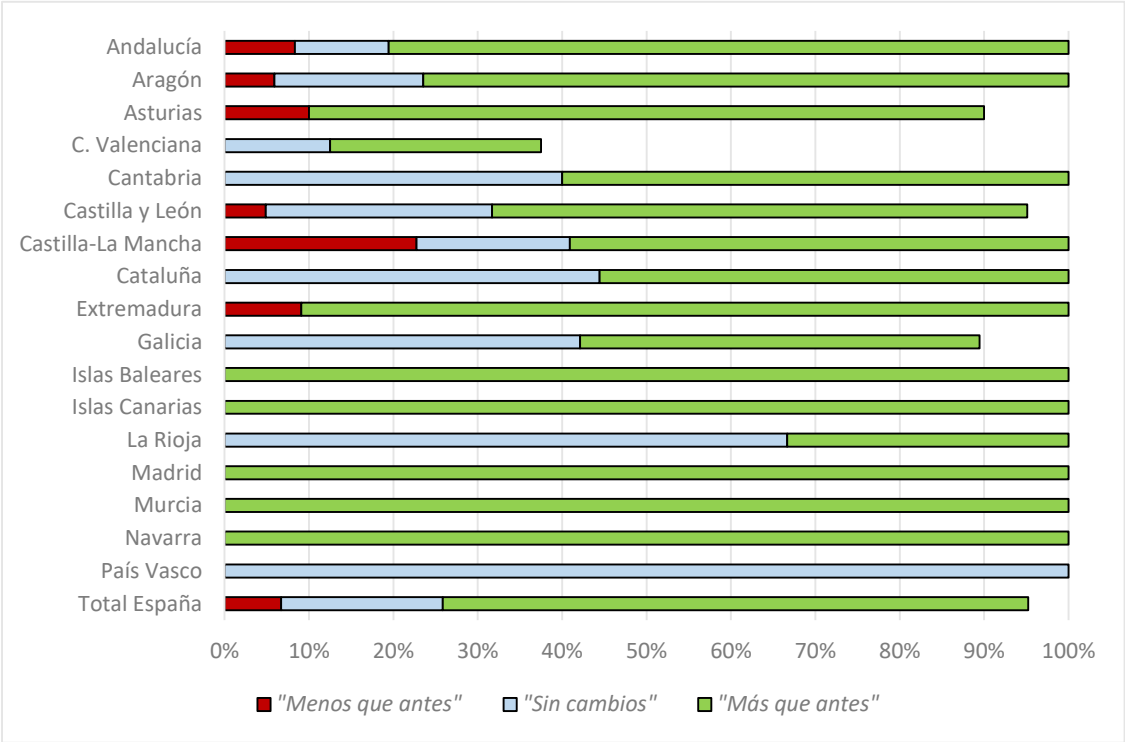
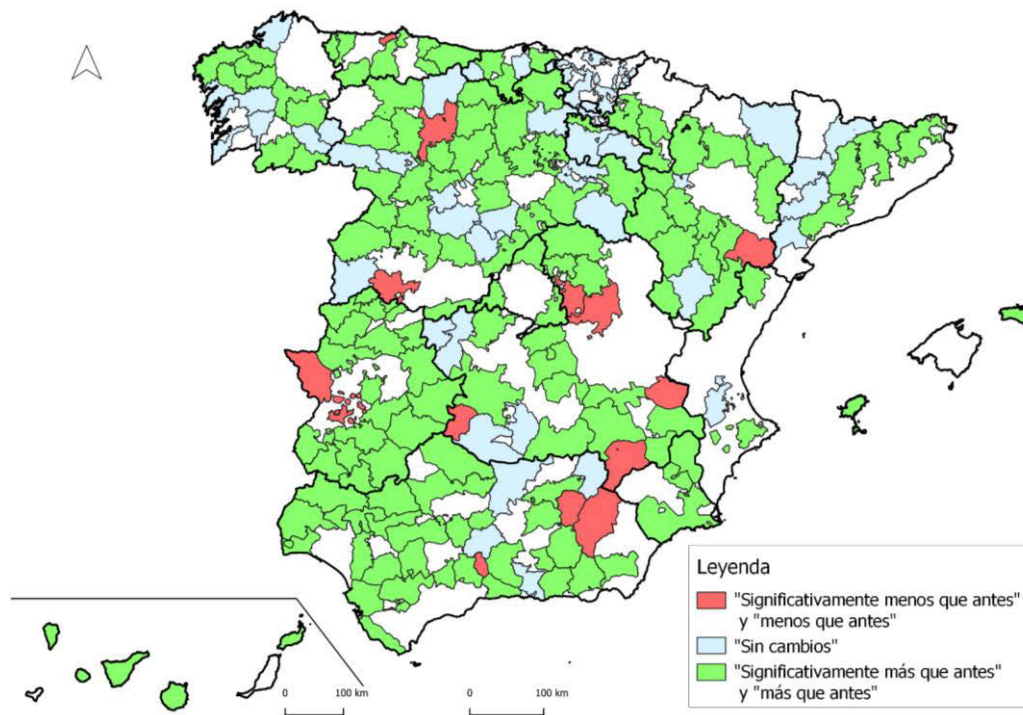


Figura 30: Valoración por los GAL de los cambios en la carga burocrática (condiciones, requisitos de información, etc.), entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020



4.2.5. Reducción del margen de maniobra para desarrollar e implementar soluciones innovadoras

El aumento de la carga burocrática y de los controles administrativos son una realidad. En ese contexto, con mucha frecuencia los GAL han manifestado sus quejas sobre la excesiva “administrativización” de los mecanismos de LEADER, y en particular la preocupación de las AA.GG. por evitar desviaciones en la ejecución y los fallos en las diferentes iniciativas. La contrapartida a todo ello, desde la óptica de los GAL, han sido restricciones a su margen de maniobra a la hora de buscar, desarrollar e implementar iniciativas más arriesgadas e innovadoras. La importancia de estas restricciones ha sido puesta de relieve con relación al actual periodo, pero la mayoría de los GAL (60 %) también pone de manifiesto que estas han aumentado respecto del periodo anterior. Hay CC.AA. en las que sus GAL han sido especialmente contundentes y en las que es muy elevado el acuerdo sobre esta reducción en su margen de maniobra, como es el caso de Extremadura (19 de los 22 GAL, el 86 %), Aragón (14 de los 17, el 82 %), Andalucía (27 de los 36, el 75 %), o Castilla-La Mancha (14 de los 22, el 64 %) (Figuras 31 y 32 y Tabla 32).

Pese a esta abrumadora mayoría, la visión desde las AA.GG. contrasta significativamente, dado que ninguna de ellas admite que se haya producido una merma en la capacidad de los GAL para desarrollar soluciones innovadoras (en definitiva, apostar por proyectos más novedosos y, con frecuencia, con un mayor nivel de riesgo). De hecho, la mayor parte de las AA.GG. mantiene que no se

han producido cambios, e incluso seis de ellas consideran que en este periodo son mayores las ventajas de los GAL para este tipo de iniciativas (Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Galicia, Baleares y Murcia).

En definitiva, el hecho de que pudiera no haber más restricciones de tipo normativo, sino incluso menos (aspecto al que probablemente se refieren más las AA.GG.), no evita que sí hayan más dificultades operativas reales a la hora de tomar decisiones a favor de este tipo de iniciativas, que en todo caso implican mayor complejidad y, en su caso, mayores riesgos, pese a que en algunos casos puedan no solo ser más innovadoras sino más eficaces, al menos en el medio y largo plazo. Por tanto, si realmente se quiere que los GAL presten más atención (o sean más receptivos) al diseño e implementación de iniciativas innovadoras, se ha de asumir que estas implican mayores riesgos, y que probablemente se ha de contribuir a un entorno de menor presión burocrática y, sobre todo, con relación a la posibilidad de que estas tengan dificultades y puedan incluso fracasar durante el proceso.

Figura 31: Valoración por los GAL de los cambios en el margen de maniobra para desarrollar soluciones innovadoras (iniciativas de mayor riesgo) entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Global por CC.AA.

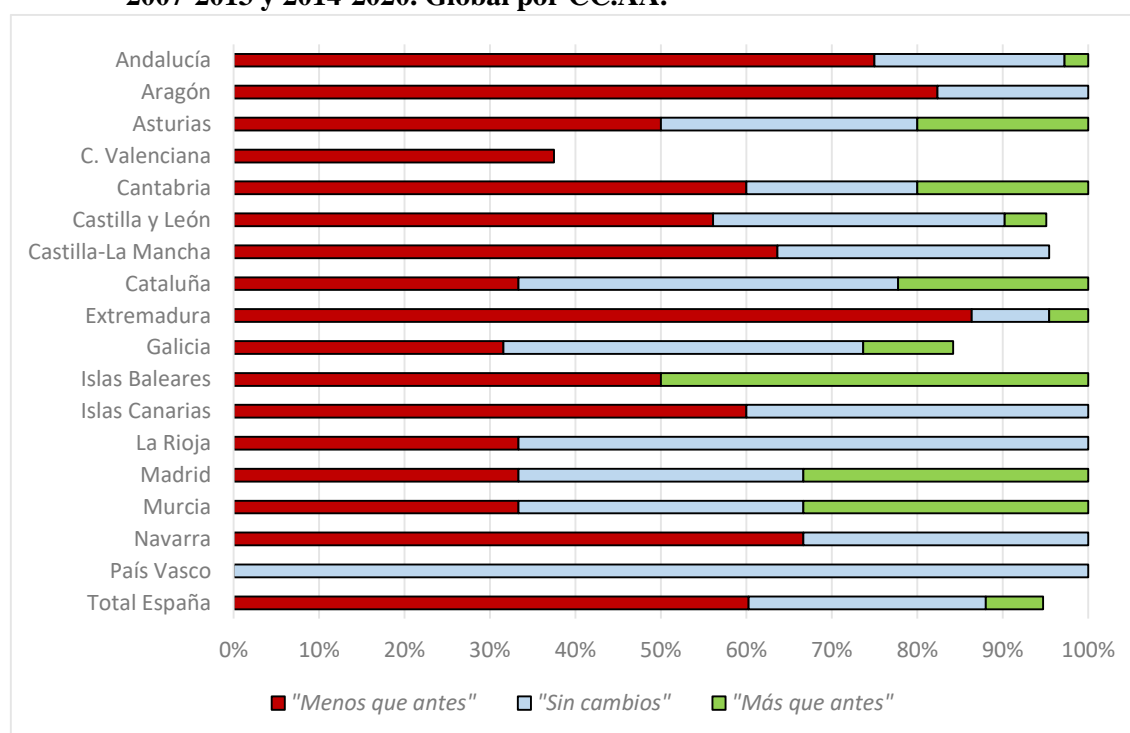
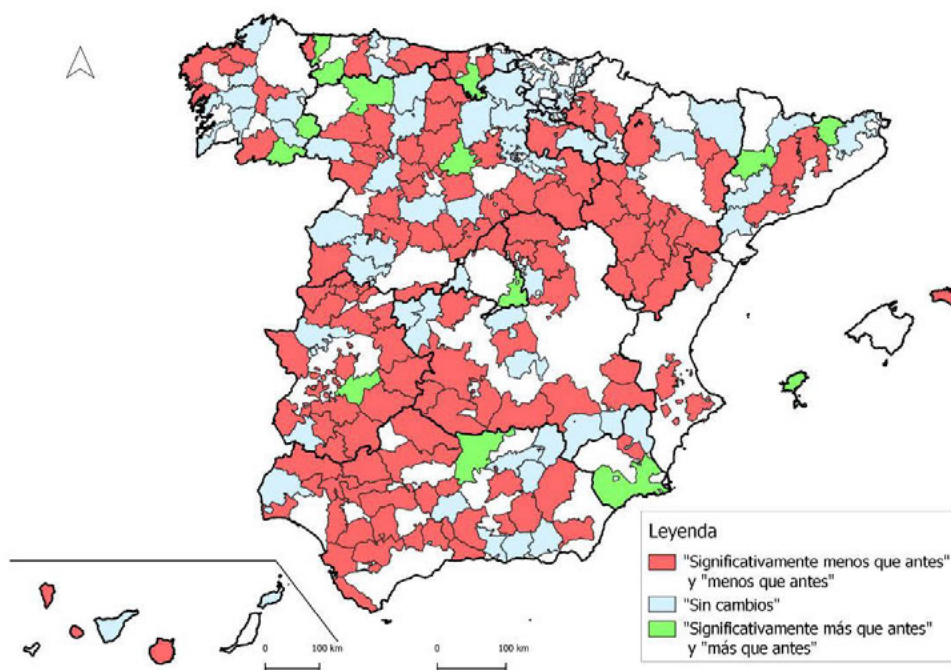


Figura 32: Valoración por los GAL de los cambios en la el margen para desarrollar soluciones innovadoras (iniciativas de mayor riesgo) entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.



4.2.6. composición del GAL: la presencia de socios no públicos

La concepción de los GAL como un instrumento de intervención en el territorio “desde” lo local, con la implicación de los actores locales, tanto públicos como privados, es otro de los aspectos importantes en el enfoque LEADER, desde sus inicios. Es cierto que en esos primeros momentos y, en todo caso, de forma excepcional, desde ámbitos del sector público local no se ha aceptado demasiado bien que actores privados tuviesen capacidad de decisión sobre decisiones que implicaban fondos públicos, por una supuesta falta de legitimidad (al no haber “pasado por las urnas”). Aquellos que, de manera más o menos explícita, han pensado de esta forma, obviamente no estaban entendiendo qué es LEADER.

En vista de los desajustes iniciales en la primera fase, la normativa comunitaria pronto estableció límites al predominio de actores públicos en los órganos de decisión del GAL. Aun así, en algunos casos, incluso recientes, la presencia de socios no públicos, si bien cumpliendo con la normativa, no ha derivado en las funciones reales que esta les encomienda, en plan de igualdad respecto del resto de socios. El resultado es que, en esos casos excepcionales, los socios no públicos han podido tener un papel marginal y subsidiario de actores públicos. En este sentido las diferentes alianzas que suelen darse en muchos GAL, han podido estar constituidas o basadas en vínculos políticos entre sus miembros (pertenencia a unos u otros partidos) o territoriales (origen en determinados municipios), entre otras posibles alianzas, pero también entre actores públicos o institucionales frente a los no públicos.

Por todo ello la presencia real y efectiva, y no solo nominal, de actores o socios no públicos es especialmente importante en los GAL. En la Encuesta se ha preguntado por los cambios entre el periodo 2007-2013 y 2014-2020 en cuanto a la presencia de socios no públicos en el GAL, con relación a los socios público-institucionales. A escala de todo el país, la estabilidad es la tendencia predominante, con algo más de la mitad de los GAL que declaran que no ha habido cambios (Figuras 33 y 34 y Tabla 32). Ello no evita que en una proporción significativa (un tercio de los participantes en la Encuesta) haya continuado aumentando la presencia de socios no públicos, lo cual puede interpretarse como un dato positivo, en tanto que pone de relieve que estos actores tienen un interés creciente en participar de los instrumentos de gestión y de intervención en el territorio (y confirma que queda lejos una de las justificaciones, al menos en las primeras fases, que se esgrimía por parte de los actores público-institucionales, sobre la falta de actores privados en el territorio).

En el lado opuesto, debido más probablemente a reajustes operativos, en torno a uno de cada 10 de los GAL participantes en la Encuesta (11 %) declara que en sus GAL se ha reducido la proporción de socios no públicos. Efectivamente, tras fases en las que estaban presentes una gran cantidad de actores no públicos, pero con un papel real muy reducido, e incluso nulo, en algunos GAL se habría procedido a regularizar su presencia, manteniendo los realmente comprometidos en las dinámicas del GAL y en la implementación de LEADER.

Figura 33: Valoración por los GAL de los cambios en la presencia de socios no públicos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.

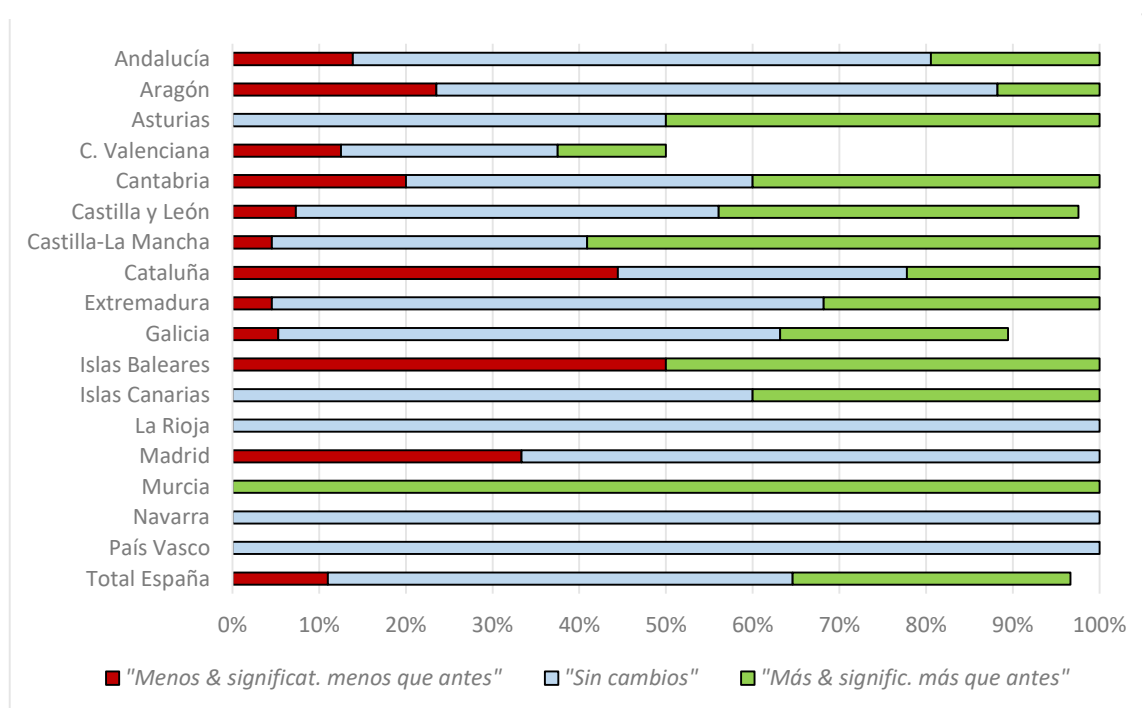
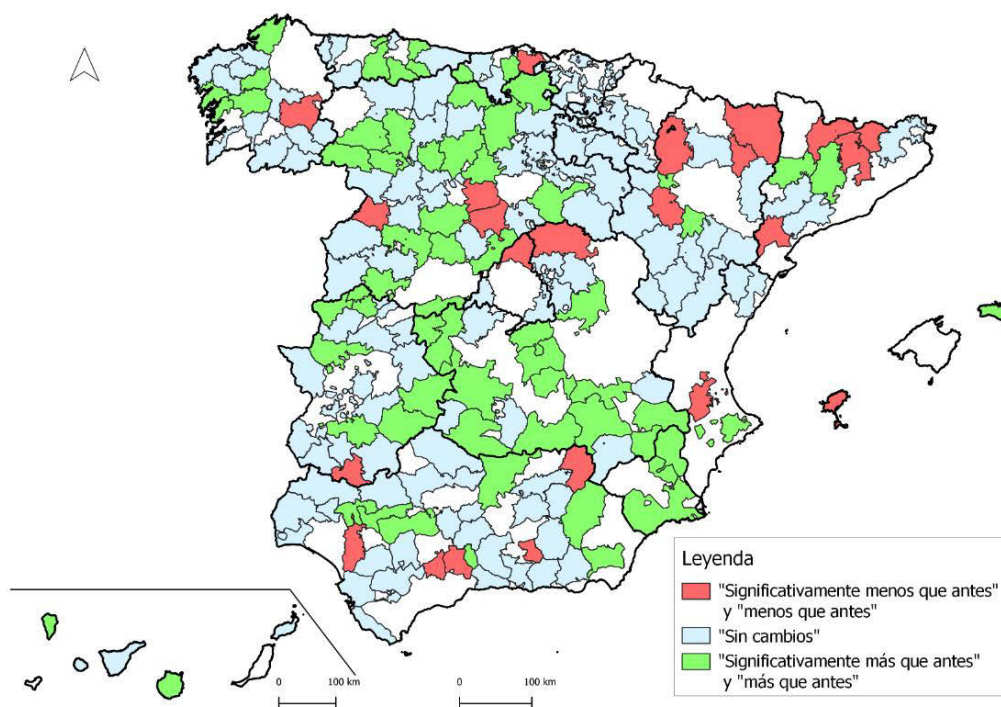


Figura 34: Valoración por los GAL de los cambios en la presencia de socios no públicos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.



Si importante es que los socios con presencia en el GAL mantengan un compromiso real, en el lado opuesto, lo es también que desde el propio GAL se vigile y afronte el riesgo de agotamiento de aquellos más comprometidos. Esto afecta especialmente a los socios no públicos, dado que, a diferencia de los público-institucionales (cuya representación está, de entrada, garantizada), su presencia y participación es sobre bases totalmente voluntarias. En todo caso, son los GAL los encargados también de vigilar que este sea un instrumento verdaderamente operativo, atendiendo dos aspectos necesarios y que han de ir asociados, la representatividad público-privada y el mantenimiento de un compromiso activo en las dinámicas e iniciativas del mismo.

Hay CC.AA. en las que la estabilidad es la tendencia predominante y, por tanto, donde se producen ajustes muy reducidos. Es el caso de Aragón, con más de dos tercios de GAL en los que no hay cambios reseñables, y donde solo en dos GAL se ha producido un aumento en la proporción de socios no públicos; no obstante, en una cuarta parte (cuatro de los GAL) sí se produce un ajuste a la baja. En Andalucía la estabilidad es incluso mayor (67 % sin cambios, 24 GAL), aunque son también de resaltar los ajustes, tanto aumentando la proporción de socios no públicos (7 GAL, casi una quinta parte), como disminuyéndola (5 GAL, 14 %). Entra las regiones con un elevado número de GAL, Extremadura destaca también por su estabilidad (sin cambios en dos tercios de los GAL), pero sin

embargo aquí la proporción de los que introducen ajustes positivos es más relevante que en los casos anteriores (7 GAL, casi un tercio del total de la región).

Castilla-La Mancha es un caso también muy significativo, por cuanto siendo una de las CC.AA. con mayor número de GAL, la tendencia predominante está marcada por un aumento de la presencia de socios no públicos en los GAL (en 13 de los GAL de la muestra, casi el 60 %). Más allá de que esta generalizada apertura a más socios no públicos puede responder a la corrección de déficits previos, lo cierto es que seguramente ha supuesto un hecho positivo, cuando menos por la mayor movilización y participación de actores locales. Aunque en una proporción menor (41 %) este proceso ha estado también muy presente en Castilla y León, además de otras CC.AA. de menor tamaño, como Murcia (los tres GAL de la muestra), Asturias e Islas Baleares (en la mitad de sus GAL), o Cantabria y las Islas Canarias (40 %).

4.2.7. La participación de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia

Más allá de la obvia y necesaria presencia de los socios de carácter no público en los GAL, el enfoque de abajo arriba supone una verdadera implicación tanto de estos como los de carácter público-institucional en las tareas y dinámicas de tales GAL. Como se ha señalado, con cierta frecuencia en muchos GAL (seguramente siguiendo el fin último de constituirse en un foro de participación de los actores locales y, con ello, de mantener posturas ampliamente aperturistas e inclusivas), han acabado incorporando a actores que, tras las primeras fases, han mantenido un nivel de compromiso más bien bajo. Los GAL han diseñado mecanismos diversos para regular este sobredimensionamiento artificial, como las cuotas por pertenencia, entre otros.

Si una adecuada representatividad de los sectores de la economía y sociedad local es importante en los GAL, también lo es que los diferentes socios mantengan una participación activa. De hecho, un indicador de la adecuación de los socios del GAL a los fines últimos de estos y, en definitiva, una parte del éxito del GAL en la implementación del enfoque participativo, es precisamente la implicación directa de los socios en las tareas del GAL y, especialmente, en el diseño y ejecución de la estrategia de desarrollo.

Según los datos de la Encuesta, la participación directa de los socios del GAL en tareas de ejecución de la estrategia de desarrollo no ha sufrido variaciones resaltables en la mayoría de los GAL (Figuras 35 y 36 y Tabla 32). Solo una cuarta parte de los encuestados reconoce que los socios se implican en estas tareas más durante el periodo 2014-2020 que en el periodo precedente, con casos más extremos en algunas CC.AA. con un reducido número de GAL (casos de Murcia, donde la totalidad de los GAL señalan estos avances, o Cantabria, con cuatro de sus cinco GAL). En datos absolutos los avances más significativos se producen en Castilla y León (con 11 GAL, algo más de una cuarta parte), Castilla-La Mancha (con 8 GAL, algo más de un tercio), Andalucía (con 9 GAL, una cuarta parte), y

Extremadura y Galicia (con 6 y 5 GAL, en torno a una cuarta parte en ambos casos). Por tanto, sí hay avances relevantes en la implicación directa de los socios, y este es un aspecto altamente positivo, que se aleja de la idea de atonía entre los socios de los GAL.

Esa atonía sí podría estar presente, y asociada, a la menor participación de socios en la ejecución de las estrategias de desarrollo. Efectivamente, esta tendencia también está presente, aunque es menos relevante (afecta a uno de cada 10 GAL de la muestra). Lo preocupante es, sin embargo, que estos GAL se concentran, sobre todo, en Andalucía, donde suponen una cuarta parte de la amplia muestra de GAL (suponiendo a su vez más de un tercio de los 24 GAL en el conjunto nacional). Hay otros casos llamativos, pero ya en CC.AA. con un reducido número de GAL, caso de las Islas Canarias (dos de sus cinco GAL presentes en la Encuesta) y, en menor medida, Asturias (tres de sus 10 GAL). En estos casos sería importante analizar con detalle por qué se ha producido este descenso en la participación directa de los socios del GAL (por ejemplo, ese posible agotamiento o desencanto al que se ha hecho referencia anteriormente).

Figura 35: Valoración por los GAL de los cambios en la participación de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.

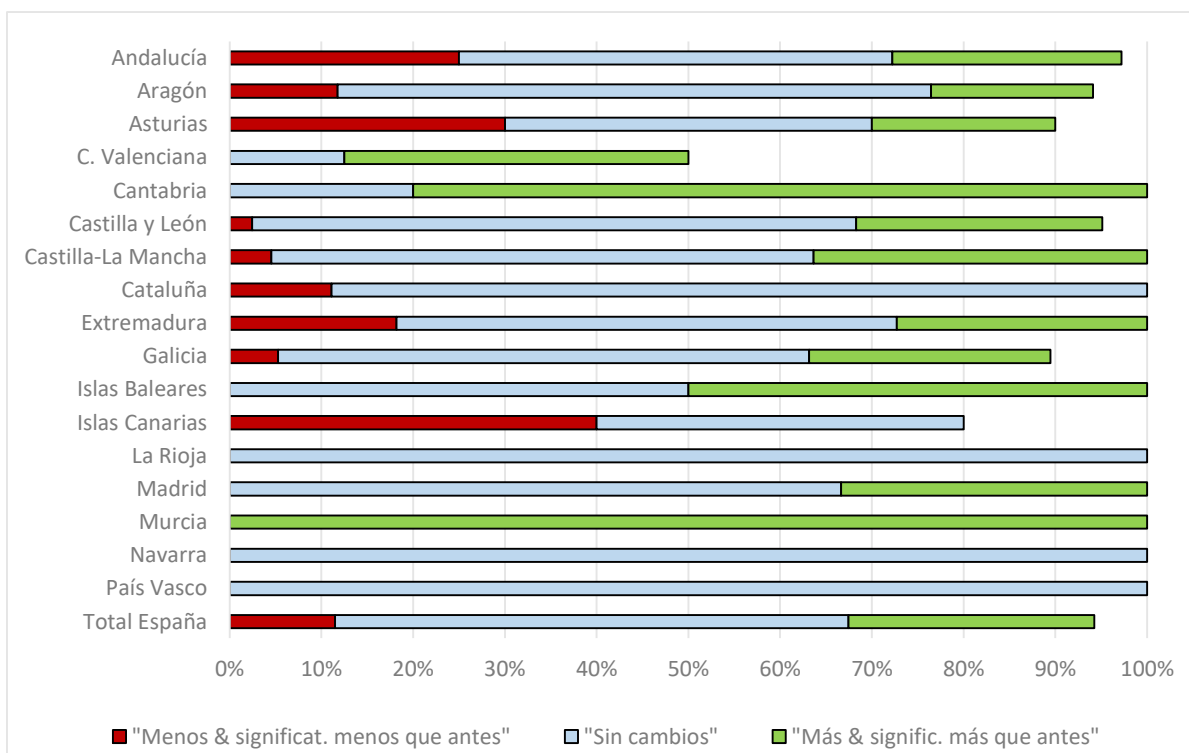
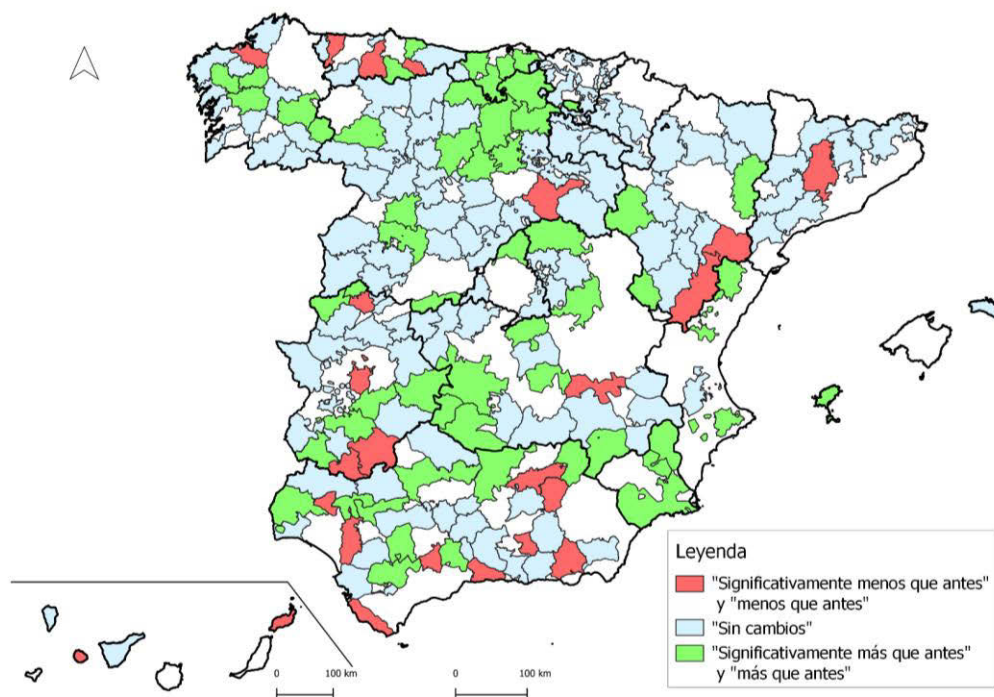


Figura 36: Valoración por los GAL de los cambios en la participación de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020.



4.2.8. La participación de los socios del GAL y del equipo técnico en tareas de animación

Íntimamente relacionado con la implicación de los socios en la ejecución de la estrategia está su papel en las tareas de animación. Se ha señalado cómo este tipo de tareas constituye uno de los ingredientes básicos del enfoque LEADER. Estas tareas son las que, en gran parte, hacen (o deben hacer) de los equipos técnicos mucho más que simples gestores administrativos de solicitudes, y de LEADER mucho más que un simple programa para distribuir ayudas económicas.

Las instituciones europeas reconocen su importancia, pero también de los riesgos de que no haya una verdadera animación entre la comunidad local, tal como han puesto de relieve P. Soto y P. Ramsden al señalar que *“uno de los principales valores del DLCL es la capacidad de las asociaciones de salir a la comunidad y animar y apoyar a las personas y a los grupos a presentar proyectos que contribuyan a la estrategia. Esta actividad de contacto con la comunidad se conoce con el nombre de «animación». Pero a veces se pasa por alto. Si las asociaciones locales no la llevan a cabo, existe un riesgo de que los fondos sean absorbidos por los agentes locales más fuertes, que probablemente pueden acceder a otras fuentes de financiación. Al final, la asociación local puede convertirse en una mera*

*oficina local de un nivel administrativo superior y en un eslabón más de una cadena excesivamente larga*¹⁸.

Aunque el equipo técnico es el llamado a asumir buena parte de la responsabilidad de las tareas de animación, en el enfoque LEADER estas habrían de ser compartidas, parcialmente, por los miembros del GAL. En todo caso, lo fundamental es que estas estén presentes. Por ello en la Encuesta se ha preguntado en qué medida el GAL (incluyendo tanto a los socios del mismo como al equipo técnico o, en su caso, personal contratado al efecto) atiende a tareas de animación, con relación al periodo precedente. Los resultados globales, sin ser especialmente alarmantes, sí son preocupantes, dado que casi un 40 % de los GAL señalan que hay una menor dedicación a estas tareas (Figuras 37 y 38 y Tabla 32). Este resultado se ve compensado solo parcialmente por el dato de casi un 25 % de GAL que sí han avanzado y mejorado su dedicación. Por CC.AA., y si se atiende a las de mayor tamaño, los resultados son preocupantes en Aragón (12 GAL, el 71 %), Extremadura y Andalucía (con 12 y 19 GAL, el 55 y 53 % respectivamente). Atendiendo a la proporción dentro de las CC.AA., los resultados de Islas Canarias (4 de los 5 GAL, el 80 %) o Asturias (6 de los 10 GAL, el 60 %) también son relevantes y han de tenerse en cuenta. Las razones por las que estos GAL señalan este empeoramiento evidente en cuanto a la dedicación a tareas de animación hay que buscarlas, en parte, en la carga de trabajo burocrática a la que se ha hecho mención, es decir, el entorno institucional externo.

Sin embargo, cuando en una misma Comunidad Autónoma, bajo la misma estructura administrativa o Autoridad de Gestión, diferentes GAL reportan resultados muy diferentes, estamos también frente a factores internos específicos del territorio o del propio GAL, que deben ser tenidos en cuenta y analizados en detalle. Así, cambios en el entorno social y económico en el que el GAL ha de desarrollar sus tareas podrían estar obstaculizando en estos años más esa animación que en el periodo precedente; pero, sobre todo, habría que prestar atención a aspectos del propio GAL, como el mayor o menor compromiso de los diferentes actores miembros del mismo (así como del equipo técnico), su nivel de motivación y, en su caso, las propias capacidades de animación.

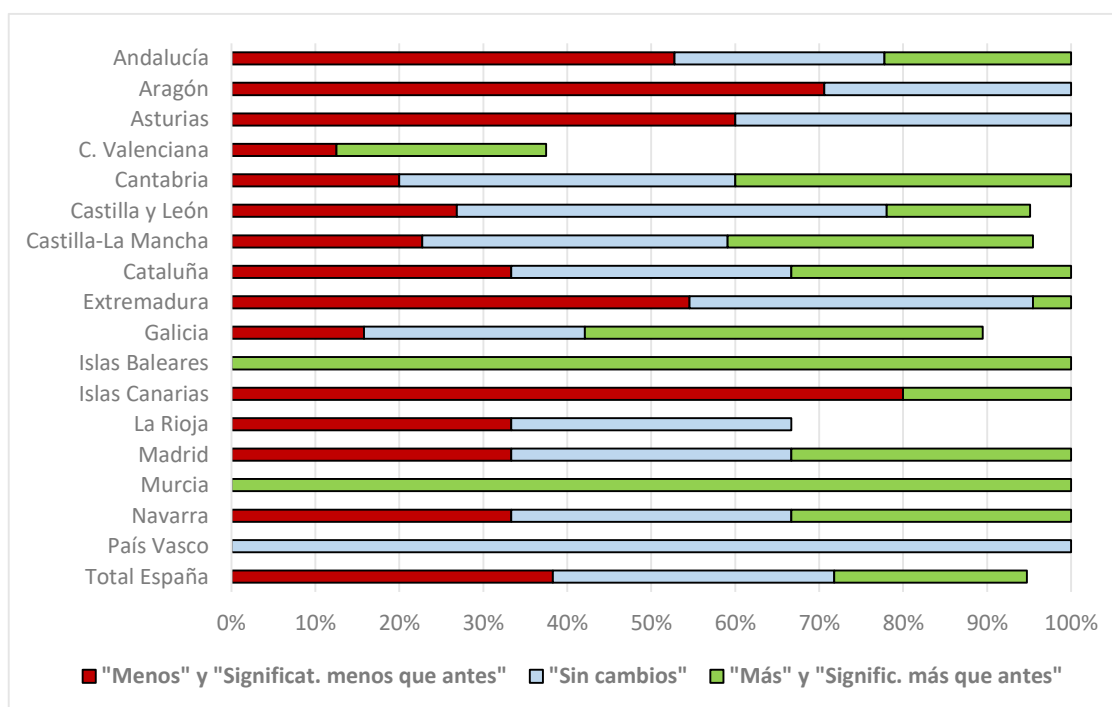
Estos factores locales pueden estar también en la base de que, por ejemplo, en Andalucía, un significativo número de GAL indiquen que en esta fase es mayor la dedicación a tareas de animación (8 GAL, un 22 % de la muestra en la Comunidad Autónoma). Sin embargo, los factores locales no pueden ser el factor explicativo fundamental cuando en una Comunidad Autónoma la proporción de GAL que han mejorado su participación en tareas de animación es irrisorio o nulo. Esto ocurre en Extremadura (solo 1 GAL, el 5 %) o las Islas Canarias (1 GAL, el 20 %).

En estos resultados no se puede ni debe obviar que una parte importante de GAL indican que no ha habido cambios significativos (33 % en el conjunto del país), y que muchos de estos GAL podrían

¹⁸ https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/guidance_clld_local_actors_es.pdf (p.52)

mantener niveles elevados de participación en tareas de animación. Sin embargo, si se relacionan estos datos con los obtenidos en otros apartados, en los que se resaltaba, de forma mayoritaria, que los GAL debían de enfrentar muchas dificultades para llevar a cabo con eficacia las tareas de animación, no cabe por menos que concluir que el resultado de poco menos de una cuarta parte de GAL que mejoran, no deja de ser preocupante. En particular, tanto a nivel de GAL como de AA.GG. se habría de analizar con detalle por qué desde un buen número de GAL se percibe que la participación real en tareas de animación se ha mantenido estancada, e incluso ha empeorado. Este análisis debería conducir a reflexiones y, en su caso, toma de decisiones, para mejorar estas importantes tareas de animación en los diferentes territorios.

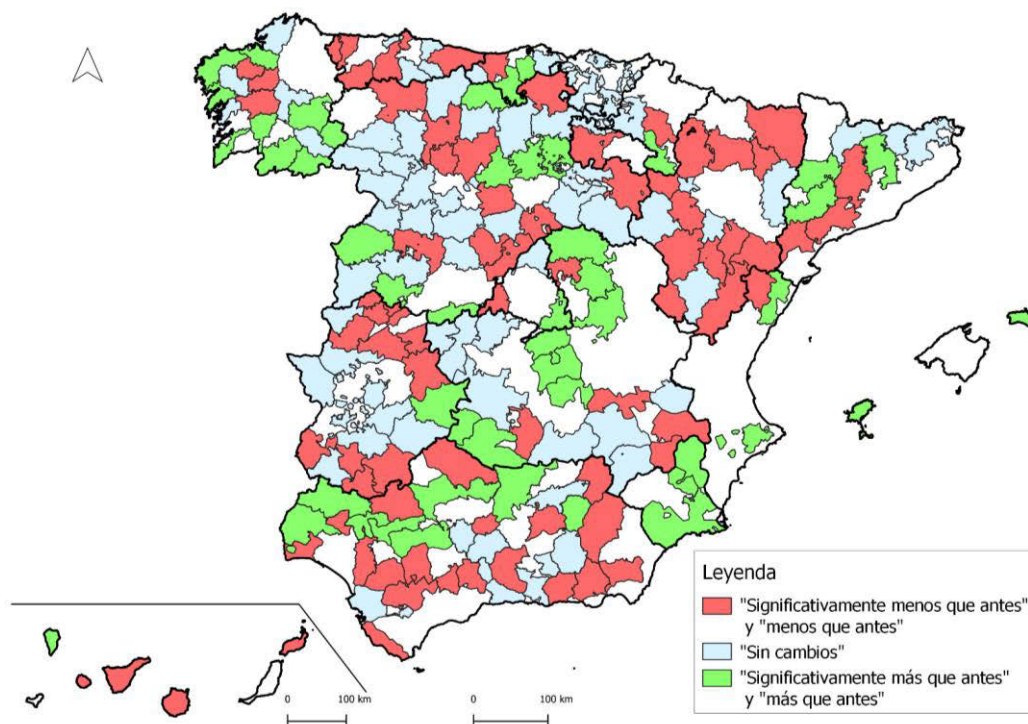
Figura 37: Valoración por los GAL de los cambios en la participación de los GAL (o su equipo técnico) en tareas de animación, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Resultados por CC.AA.



4.2.9. Participación directa del GAL en otras acciones o estructuras de desarrollo regional y territorial.

Tradicionalmente a los GAL se les ha estimulado a abrirse a la articulación o participación en otras estructuras. Esta no ha sido una labor sencilla, al menos por dos razones. En primer lugar, porque resulta complejo articular iniciativas concebidas bajo el enfoque territorial con otras que respondan a otro tipo de enfoque. En segundo lugar, porque teniendo en cuenta tanto los medios con los que han contado y cuentan los GAL, como la creciente carga administrativa ligada a la gestión de las iniciativas propias, el margen de maniobra resultante se ha ido reduciendo en los últimos periodos.

Figura 38: Valoración por los GAL de los cambios en la participación de los GAL (o su equipo técnico) en tareas de animación, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Resultados por GAL.



En este no excesivamente favorable contexto, no resultaría extraño que los GAL no prestasen excesiva atención a esas otras estructuras, pese que la filosofía inherente al enfoque LEADER es la de articularse con otras iniciativas y estructuras. El planteamiento multi o plurifundo ha sido una oportunidad tanto de gestionar otro tipo de acciones, como de participar en otras iniciativas y estructuras; sin embargo, como se ha señalado anteriormente, los resultados han sido bastante pobres.

Este contexto poco favorable es el que en gran parte explica que algo más de una cuarta parte de los GAL pongan de relieve que ha disminuido tanto su implicación directa en otras acciones como su articulación con otras estructuras de desarrollo territorial o regional (es decir, no solo enfoque LEADER). A ello se añade casi la mitad de la muestra de GAL, que declaran no haber introducido cambios de cierta relevancia en este sentido. Queda la incógnita de saber cuál era el punto de partida, es decir, qué nivel de participación tenían los GAL en el periodo precedente. En aquellos en los que este era ya elevado, el mantenerse sin cambios sería ciertamente un buen resultado. Sin embargo, en aquellos otros en los que ese nivel de participación en otras estructuras o acciones era bajo (probablemente, y tratándose del periodo 2007-2013, un buen número de GAL), el que no se hayan producido cambios no es una buena noticia.

Hay CC.AA. en las que, a tenor de los resultados de la Encuesta, parece más necesario valorar con detenimiento por qué es -comparativamente al menos- tan elevado el número de GAL que han retrocedido en su participación en estas acciones externas (Figuras 39 y 40 y Tabla 32). Es el caso de Andalucía, donde casi la mitad de los GAL (17 de los 36 GAL, el 47 %) declaran participar menos que en el periodo precedente, y solo una muy reducida parte (3 GAL, el 8 %), más que antes. Tendencias que también precisarían de una cierta reflexión aparecen en Asturias y Aragón (con un 40 % y 35 % respectivamente de GAL cuya participación ha retrocedido). No obstante, en los tres casos habría que valorar también cuál era el punto de partida del elevado número de GAL que señalan no haberse producido cambios de cierta relevancia.

En todo caso, resulta esperanzadora la visión que sobre este aspecto tienen las AA.GG., en tanto que una parte significativa de estas señala que en sus CC.AA. una parte igualmente destacada de sus GAL sí están avanzando en cuanto a su participación en esas otras estructuras y, sobre todo, iniciativas de desarrollo territorial o regional (así lo ponen de manifestó las AA.GG. de Murcia, Galicia, Cataluña, Castilla-La Mancha, Cantabria, y la Comunidad Valenciana). Los GAL de Murcia coinciden plenamente con esta visión (todos ellos declaran que efectivamente participan de esas otras iniciativas), Cataluña (5 de sus 9 GAL), Cantabria (3 de sus 5 GAL). Aquí se incluyen una parta también significativa de los GAL de las Islas Canarias (2 de los 5 GAL) y Baleares (1 de los 2 GAL).

Figura 39: Valoración de los cambios en la participación de los GAL en otras estructuras de desarrollo regional y territorial, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Resultados por CC.AA.

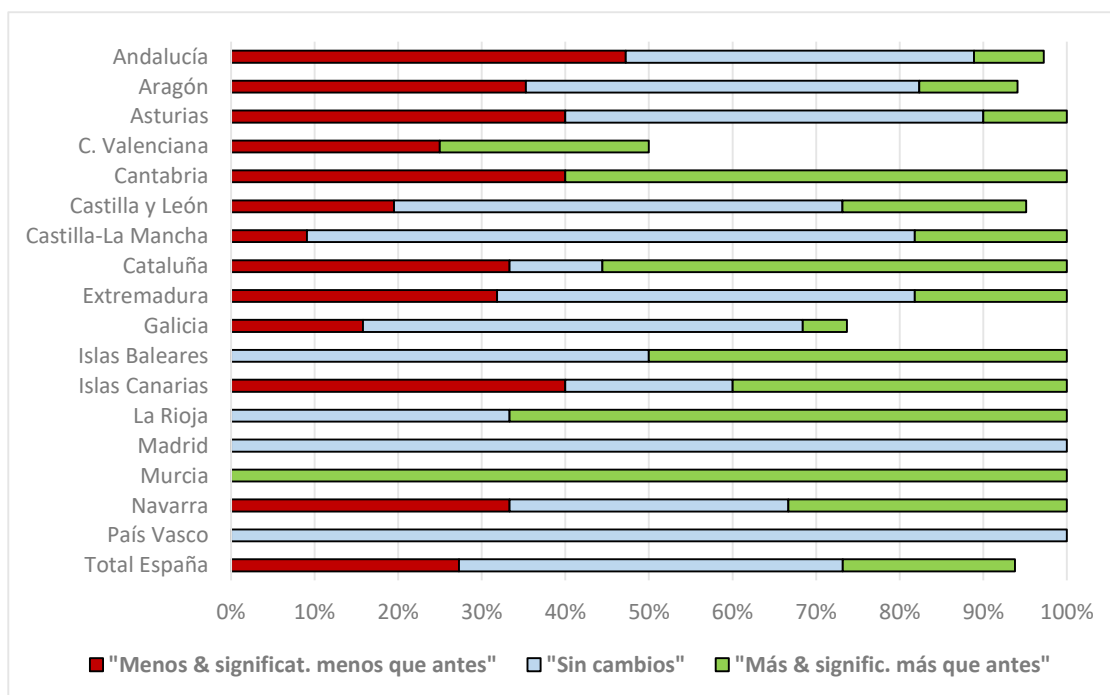
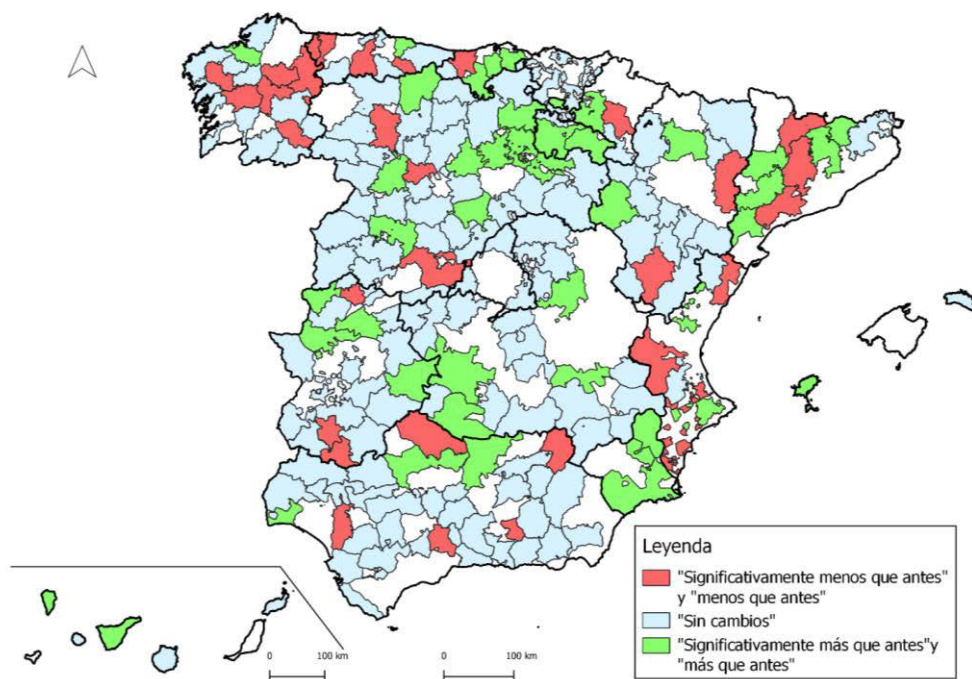


Figura 40: Valoración por los GAL de los cambios en la participación de los GAL en otras estructuras de desarrollo regional y territorial, entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020. Resultados por GAL.



4.2.10. La visión de las AA.GG.

Los cambios entre ambos periodos (2007-2013 y 2014-2020) forman parte del proceso de adaptación que muchos GAL, especialmente los que provienen de la fase pre-PDR, están haciendo a este nuevo contexto. Las AA.GG. también han expresado su percepción de cómo algunos de los aspectos expuestos anteriormente han cambiado para los GAL de su Comunidad Autónoma. En concreto su valoración se ha centrado en los siguientes seis aspectos (Figura 41 y Tablas 32 y 33):

1. Presupuesto disponible;
2. Autonomía del GAL en las decisiones relacionadas con el diseño de la EDL;
3. Nivel de condiciones, requisitos, información, de la Autoridad de Gestión o del Organismo Pagador;
4. Libertad de los GAL para desarrollar soluciones innovadoras;
5. Participación directa de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia;
6. Participación los GAL de su CC.AA. en otras acciones o estructuras de desarrollo regional y territorial.

En líneas generales, el mayor grado de entre GAL y AA.GG. se refiere a las condiciones y requisitos de información por parte de las AA.GG. u Organismos Pagadores a los GAL, poniendo de relieve unos y

otros que este es un apartado que ha aumentado de manera sensible. Así, junto a la mayoría de GAL que coinciden en esta cuestión (70 %), también la mayor parte de las AA.GG. se alinean en esta misma idea (todas excepto Madrid, que señala que incluso hay menos que antes, y Murcia, Islas Baleares, Cataluña y Cantabria, que indican que en este aspecto no se han producido cambios significativos).

Figura 41: Valoración de los cambios entre el periodo 2007-2013 y 2014-2020 (“más que antes” y “significativamente más que antes”)

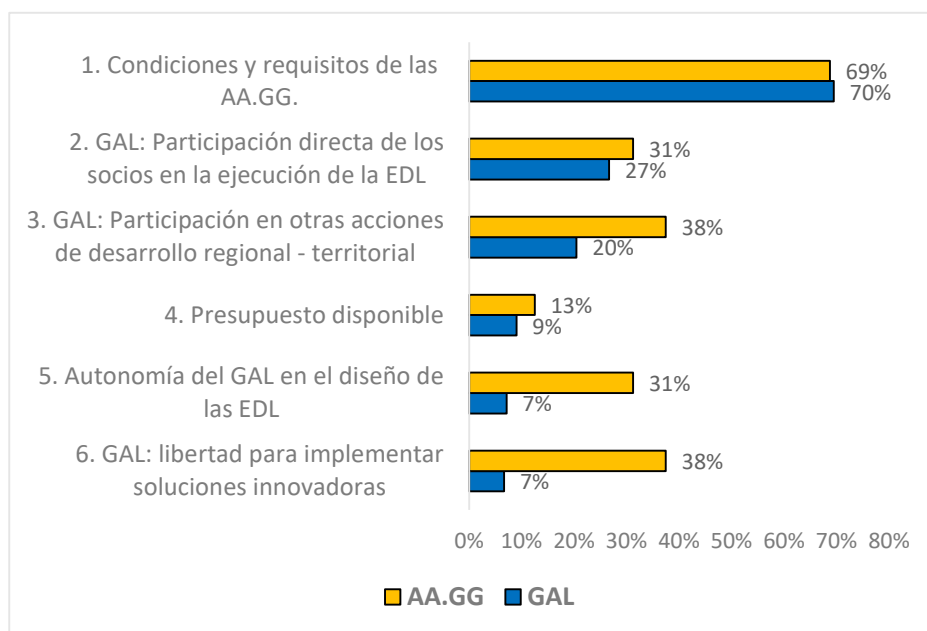


Tabla 32: Cambios en diferentes aspectos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020, desde la perspectiva de los GAL (1/3)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valen.	Cantabria	Cast. y León	Cast.-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	
1. Presupuesto disponible	0	0%	0%	0%	50%	0%	2%	0%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,8%
	1	61%	18%	30%	25%	20%	61%	23%	78%	18%	32%	100%	100%	0%	0%	100%	33%	0%	0%	42,6%
	2	33%	59%	50%	25%	40%	37%	32%	22%	41%	32%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	0%	34,4%
	3	6%	18%	0%	0%	40%	0%	23%	0%	27%	5%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	10,0%
	4	0%	6%	10%	0%	0%	0%	18%	0%	14%	11%	0%	0%	33%	67%	0%	33%	100%	0%	7,7%
	5	0%	0%	10%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,4%
2. El territorio del GAL	0	0%	6%	0%	50%	0%	7%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,8%
	1	0%	0%	10%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,4%
	2	6%	6%	0%	13%	0%	0%	18%	0%	5%	11%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	6,2%
	3	83%	88%	60%	25%	60%	83%	68%	22%	91%	26%	100%	60%	33%	33%	0%	100%	0%	0%	67,9%
	4	11%	0%	30%	13%	20%	7%	5%	22%	5%	26%	0%	0%	67%	67%	0%	0%	0%	0%	12,0%
	5	0%	0%	0%	0%	20%	2%	5%	56%	0%	26%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	7,7%
3. La población del GAL	0	0%	0%	0%	50%	0%	2%	5%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,8%
	1	8%	6%	20%	0%	0%	7%	5%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5,3%
	2	36%	41%	30%	38%	40%	71%	50%	11%	55%	26%	0%	20%	33%	33%	33%	33%	100%	0%	44,0%
	3	28%	53%	20%	0%	20%	12%	32%	11%	36%	16%	100%	40%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	25,4%
	4	28%	0%	30%	13%	40%	5%	9%	44%	9%	26%	0%	20%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	16,3%
	5	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	33%	0%	21%	0%	0%	33%	0%	67%	0%	0%	0%	5,3%
4. El número de empleos equivalentes a tiempo completo	0	6%	12%	0%	50%	0%	10%	0%	11%	5%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8,1%
	1	19%	0%	10%	13%	0%	2%	0%	11%	5%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,2%
	2	39%	29%	20%	38%	20%	44%	27%	11%	23%	5%	50%	60%	33%	33%	67%	33%	0%	0%	31,1%
	3	22%	47%	70%	0%	80%	37%	45%	33%	68%	37%	50%	20%	67%	0%	0%	33%	100%	0%	39,7%
	4	11%	12%	0%	0%	0%	7%	23%	22%	0%	37%	0%	0%	0%	67%	33%	33%	0%	0%	12,9%
	5	3%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	11%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,9%

(*): Siendo 0 = No procede; 1 = significativamente menos que antes; 2 = menos que antes; 3 = sin cambios; 4 = más que antes; 5 = significativamente más que antes

Tabla 32: Cambios en diferentes aspectos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020, desde la perspectiva de los GAL (2/3) (*)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valen.	Cantabria	Cast. y León	Cast.-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
5. Participación del GAL o su personal en la animación	0	0%	0%	0%	63%	0%	5%	5%	0%	0%	11%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	5,3%
	1	25%	12%	20%	13%	20%	10%	5%	11%	18%	0%	0%	20%	33%	0%	0%	0%	0%	12,9%
	2	28%	59%	40%	0%	0%	17%	18%	22%	36%	16%	0%	60%	0%	33%	0%	33%	0%	25,4%
	3	25%	29%	40%	0%	40%	51%	36%	33%	41%	26%	0%	0%	33%	33%	0%	33%	100%	33,5%
	4	19%	0%	0%	25%	40%	15%	36%	22%	5%	37%	50%	20%	0%	33%	67%	33%	0%	19,6%
5	3%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	11%	0%	11%	50%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	3,3%	
6. Autonomía del GAL en las decisiones relacionadas con el diseño de las EDL	0	0%	0%	0%	50%	0%	5%	5%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,3%
	1	17%	29%	40%	13%	0%	7%	5%	0%	5%	11%	0%	20%	33%	0%	0%	33%	0%	12,4%
	2	47%	35%	0%	38%	0%	22%	32%	0%	27%	16%	50%	40%	0%	33%	0%	33%	0%	26,8%
	3	28%	29%	50%	0%	80%	63%	45%	56%	50%	37%	50%	40%	67%	67%	33%	33%	100%	44,5%
	4	8%	6%	0%	0%	0%	2%	14%	33%	14%	21%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	9,6%
5	0%	0%	10%	0%	20%	0%	0%	11%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,4%
7. Autonomía del GAL en las decisiones relacionadas con la ejecución de la EDL	0	0%	0%	0%	50%	0%	2%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,3%
	1	47%	6%	40%	0%	20%	22%	5%	11%	23%	5%	50%	60%	67%	0%	0%	33%	0%	22,5%
	2	36%	71%	20%	50%	20%	32%	55%	22%	55%	42%	50%	40%	33%	67%	33%	0%	0%	41,1%
	3	11%	24%	30%	0%	60%	39%	36%	56%	14%	26%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	100%	25,8%
	4	6%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	11%	9%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	6,2%
5	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	1,0%	
8. Nivel de condiciones, requisitos de información, etc., de las AA.GG.	0	0%	0%	10%	63%	0%	5%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,8%
	1	6%	6%	10%	0%	0%	0%	5%	0%	9%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,3%
	2	3%	0%	0%	0%	0%	5%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,3%
	3	11%	18%	0%	13%	40%	27%	18%	44%	0%	42%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	100%	19,1%
	4	50%	53%	10%	0%	40%	49%	27%	33%	41%	37%	0%	60%	33%	100%	33%	67%	0%	40,7%
5	31%	24%	70%	25%	20%	15%	32%	22%	50%	11%	100%	40%	0%	0%	67%	33%	0%	28,7%	

(*): Siendo 0 = No procede; 1 = significativamente menos que antes; 2 = menos que antes; 3 = sin cambios; 4 = más que antes; 5 = significativamente más que antes

Tabla 32: Cambios en diferentes aspectos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020, desde la perspectiva de los GAL (3/3) (*)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valen.	Cantabria	Cast. y León	Cast.-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	Pais Vasco	Total Nacional		
9. Libertad del GAL para desarrollar soluciones innovadoras	0	0%	0%	0%	63%	0%	5%	5%	0%	0%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5,3%	
	1	22%	18%	40%	13%	20%	12%	14%	11%	45%	16%	50%	60%	33%	0%	0%	67%	0%	0%	22,0%	
	2	53%	65%	10%	25%	40%	44%	50%	22%	41%	16%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	38,3%	
	3	22%	18%	30%	0%	20%	34%	32%	44%	9%	42%	0%	40%	67%	33%	33%	33%	100%	0%	0%	27,8%
	4	3%	0%	10%	0%	20%	5%	0%	22%	5%	11%	50%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	0%	6,2%
	5	0%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,5%
10. Proporción de socios no públicos en el GAL	0	0%	0%	0%	50%	0%	2%	0%	0%	0%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3,3%	
	1	8%	6%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,9%	
	2	6%	18%	0%	13%	20%	7%	5%	33%	0%	5%	50%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	8,1%	
	3	67%	65%	50%	25%	40%	49%	36%	33%	64%	58%	0%	60%	100%	67%	0%	100%	100%	0%	53,6%	
	4	19%	6%	50%	0%	40%	39%	59%	22%	32%	26%	0%	40%	0%	0%	100%	0%	0%	0%	30,1%	
	5	0%	6%	0%	13%	0%	2%	0%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,9%
11. Participación directa de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia	0	3%	6%	10%	50%	0%	5%	0%	0%	0%	11%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	5,7%	
	1	6%	0%	30%	0%	0%	0%	0%	0%	9%	5%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,3%	
	2	19%	12%	0%	0%	0%	2%	5%	11%	9%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	7,2%	
	3	47%	65%	40%	13%	20%	66%	59%	89%	55%	58%	50%	40%	100%	67%	0%	100%	100%	0%	56,0%	
	4	22%	18%	20%	38%	60%	22%	32%	0%	27%	21%	50%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	0%	23,0%	
	5	3%	0%	0%	0%	20%	5%	5%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	0%	3,8%	
12. Participación del GAL en otras acciones de desarrollo regional y territorial	0	3%	6%	0%	50%	0%	5%	0%	0%	0%	26%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	6,2%	
	1	11%	6%	40%	0%	20%	2%	0%	33%	14%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	9,1%	
	2	36%	29%	0%	25%	20%	17%	9%	0%	18%	11%	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	18,2%	
	3	42%	47%	50%	0%	0%	54%	73%	11%	50%	53%	50%	20%	33%	100%	0%	33%	100%	0%	45,9%	
	4	8%	12%	10%	25%	60%	17%	14%	44%	14%	5%	50%	40%	67%	0%	67%	33%	0%	0%	17,7%	
	5	0%	0%	0%	0%	0%	5%	5%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	2,9%	

(*): Siendo 0 = No procede; 1 = significativamente menos que antes; 2 = menos que antes; 3 = sin cambios; 4 = más que antes; 5 = significativamente más que antes

Tabla 33: Cambios en diferentes aspectos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020, desde la perspectiva de las AA.GG. (1/2) (*)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
1. Presupuesto disponible	0																	0	0%
	1				XX													1	6%
	2	XX					XX		XX		XX	XX			XX	XX		7	44%
	3		XX	XX		XX				XX			XX				XX	6	38%
	4							XX						XX				2	13%
	5																	0	0%
2. Autonomía de los GAL en las decisiones relacionadas con el diseño de las Estrategias de Desarrollo Local	0																	0	0%
	1																	0	0%
	2																	0	0%
	3	XX	XX	XX		XX	XX		XX	XX		XX	XX			XX	XX	11	69%
	4				XX			XX						XX				3	19%
	5										XX				XX			2	13%
3. Nivel de condiciones, requisitos de información, etc., por parte de Ustedes como Autoridad de Gestión, o del Organismo Pagador	0																	0	0%
	1																	0	0%
	2													XX				1	6%
	3					XX			XX			XX			XX			4	25%
	4	XX	XX	XX	XX		XX	XX		XX			XX			XX	XX	10	63%
	5										XX							1	6%

(*): Siendo 0 = No procede; 1 = significativamente menos que antes; 2 = menos que antes; 3 = sin cambios; 4 = más que antes; 5 = significativamente más que antes

Tabla 33: Cambios en diferentes aspectos entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020, desde la perspectiva de las AA.GG. (2/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%	
4. Libertad de los GAL para desarrollar soluciones innovadoras	0																	0	0%	
	1																		0	0%
	2																		0	0%
	3		XX	XX		XX		XX	XX	XX			XX	XX		XX	XX		10	63%
	4	XX			XX		XX					XX							4	25%
	5										XX				XX				2	13%
5. Participación directa de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia	0																	0	0%	
	1																		0	0%
	2																		0	0%
	3	XX	XX	XX		XX	XX		XX	XX		XX	XX			XX	XX		11	69%
	4				XX			XX						XX					3	19%
	5										XX				XX				2	13%
6. Participación directa de los GAL de su Comunidad Autónoma en otras acciones o estructuras de desarrollo regional y territorial	0								XX			XX	XX					3	19%	
	1																		0	0%
	2																		0	0%
	3	XX	XX	XX			XX					XX				XX	XX		7	44%
	4				XX	XX		XX	XX		XX								5	31%
	5														XX				1	6%

(*): Siendo 0 = No procede; 1 = significativamente menos que antes; 2 = menos que antes; 3 = sin cambios; 4 = más que antes; 5 = significativamente más que antes

5. EL COMPLEJO ENTORNO DE TRABAJO DE LOS GAL: SUS PRIORIDADES, ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE, Y SUS TAREAS, ENTRE LO POSIBLE Y LO DESEABLE

5.1. LAS PRIORIDADES DE LOS GAL: ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE

A lo largo de los apartados anteriores ha quedado patente que el desajuste parcial entre las tareas que, según el enfoque LEADER, se deberían hacer, y las que finalmente han de hacer los GAL, es motivo de quejas frecuentes por parte de estos. Dos de las cuestiones que se han planteado en la Encuesta abordan precisamente estos aspectos, aunque con ligeras modificaciones en el planteamiento. En concreto, por un lado, se plantea qué importancia tienen en el seno del GAL una serie de prioridades operativas; por otro, en qué actividades se invierte más tiempo.

Los encuestados han puntuado la importancia de las diferentes prioridades operativas en su GAL, de entre las siguientes:

1. Conseguir los objetivos estratégicos de la EDL;
2. Maximizar el número de proyectos apoyados por la EDL;
3. Maximizar el presupuesto gastado en el marco de la EDL;
4. Garantizar que la EDL contribuya al PDR;
5. Optimizar la eficacia de la gestión del GAL;
6. Reforzar el papel y el perfil del GAL a nivel local;
7. Fomentar la cohesión social, cultural y económica de la zona;
8. Desarrollar y apoyar soluciones locales innovadoras;
9. Evitar los riesgos siempre que sea posible;
10. Desarrollar y mantener redes de actores locales;
11. Desarrollar la cooperación con socios no pertenecientes al territorio del GAL;
12. Desarrollar/movilizar las capacidades y recursos locales (humanos, de financiación, conocimientos, etc.).

Por su parte, a la hora de analizar la dedicación real de tiempo a las diferentes tareas, se han valorado las siguientes:

1. Trabajo con el Consejo y GAL, así como elaboración de informes;
2. Apoyo al desarrollo e implementación de proyectos;
3. Gestión financiera y administrativa;
4. Elaboración de informes y comunicación con la Autoridad de Gestión / Organismo Pagador;

5. Animación, desarrollo de capacidades y formación de los actores locales (incluidos miembros del GAL);
6. Apoyo a iniciativas innovadoras a nivel local;
7. Seguimiento y revisión de la EDL;
8. Desarrollo y gestión de proyectos de cooperación;
9. Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR.

5.1.1. Un modelo -teórico- interpretativo de las prioridades de los GAL

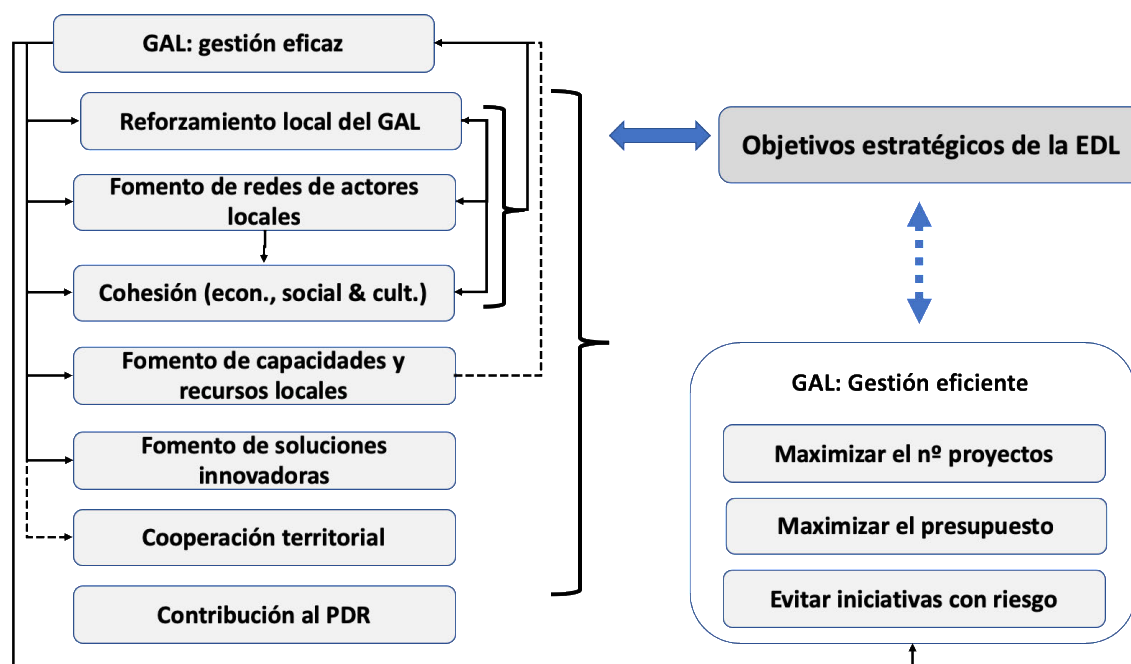
Puede elaborarse un modelo teórico interpretativo con todas estas prioridades, en el que estas se relacionan, en gran parte, con la eficacia y la eficiencia del GAL (Figura 42). En el centro de ese modelo se situarían los objetivos estratégicos (variables en función de los contextos sociales, económicos, geográficos, institucionales, histórico-culturales, etc.), a los cuáles contribuirían el resto de prioridades, aunque en diferente medida.

Así, habría un primer núcleo de prioridades, muy interrelacionadas entre ellas, como son, en primer lugar, el fortalecimiento local del GAL (es decir, su mayor presencia, reconocimiento y legitimidad en la sociedad local, así como su mayor presencia en la propia sociedad local); en segundo lugar, consecuencia pero también causa de ese fortalecimiento, estarían las redes sociales de actores, principalmente locales (es decir, una de las formas o fuentes más importantes de capital social); en tercer lugar, uno de los indicadores y efectos más claros de ese capital social basado en las redes sociales es la cohesión de la sociedad local, tanto entre actores económicos como sociales (y, aunque no se ha citado expresamente en la Encuesta, también público-institucionales). Adicionalmente, cuestiones vinculadas a la cultura y las tradiciones contribuyen también a reforzar esa cohesión social e institucional en el seno de la sociedad local.

Estas tres prioridades, fuertemente interrelacionadas entre sí, son el resultado, en gran parte, de un trabajo serio del GAL, que va más allá de las tareas de los equipos técnicos y de la mayor o menor eficiencia en su gestión. Dependen en gran parte del compromiso del GAL con el territorio, pero a la vez condicionan que este sea un instrumento verdaderamente eficaz. Por tanto, se establece así un círculo “virtuoso” entre GAL y sociedad local (redes sociales, cohesión social y económica, etc.). Un GAL eficaz es no solo importante desde el punto de vista de su proyección sobre la sociedad local. Puede contribuir también de manera directa a otros aspectos prioritarios (que no dejan de ser, también, objetivos estratégicos presentes en la mayor parte de las EDL), especialmente al fomento de las capacidades y recursos locales y, en su caso, el estímulo a iniciativas locales que sean innovadoras a la hora de abordar y contribuir a solucionar las diferentes problemáticas planteadas. Fomentar las capacidades locales implica atender, por un lado, a la movilización de mecanismos y medios de

financiación, pero casi más importante es movilizar los recursos humanos locales y, sobre todo, los conocimientos, al servicio de iniciativas de desarrollo local sostenibles en el tiempo.

Figura 42: Modelo teórico de prioridades estratégicas y operativas para el GAL, e interrelaciones entre ellas.



Entre el resto de prioridades, en teoría importantes, está la cooperación territorial. Se ha señalado que las redes sociales en el territorio LEADER constituyen un aspecto básico de la cohesión local, es decir, del capital social de cohesión. Sin embargo, otro tipo fundamental de capital social es el que se establece entre unos territorios y otros, el denominado capital social puente. De hecho, el desarrollo económico y social no se explica sin un stock suficiente de capital de cohesión en las primeras fases, pero pronto es también necesario un stock relativamente importante de capital social puente, es decir, de relaciones con actores económicos, sociales, técnicos e institucionales de otros territorios¹⁹. Pese a la importancia que puede tener la cooperación, como fuente de capital social puente, entre unos territorios y otros, y sus respectivos colectivos de actores, las dificultades burocráticas mencionadas anteriormente, condicionan de manera decisiva que la cooperación no se esté llevándose a cabo como se debería, y como todos los actores rurales desean y esperan.

¹⁹ Esparcia, J. (2017): Capital social y desarrollo territorial: redes sociales y liderazgos en las nuevas dinámicas rurales en España”. En <https://www.tdx.cat/handle/10803/457367>

Otra prioridad, casi más relevante para las autoridades regionales, es la contribución al PDR. Efectivamente, en tanto que LEADER se ha integrado en los dos últimos periodos de programación como un elemento más en los diferentes PDR, parece lógico esperar que contribuir a los objetivos del PDR sea otra de las prioridades que, también en teoría, los GAL deben contemplar. Sin duda las sinergias entre y desde LEADER y otras medidas de los PDR tienen un gran potencial. Pero tampoco hay dudas de que desarrollar ese potencial es una tarea bastante compleja que precisaría de unos niveles de articulación entre los propios responsables de los PDR que, hoy por hoy, se está lejos de alcanzar.

Queda un último bloque de prioridades, que pueden vincularse más con la eficiencia de los GAL. Se esté más o menos de acuerdo, la realidad es que los GAL tienen una presión, más o menos directa, para ser eficientes, e incluso con frecuencia ello se antepone a otras prioridades más vinculadas con la eficacia. Así, maximizar el presupuesto disponible podría ser una de estas prioridades más claras, pero igualmente maximizar el número de proyectos o no incurrir en iniciativas que puedan fallar a lo largo del proceso.

Todos estos son aspectos importantes para el funcionamiento de cualquier GAL. Sin embargo, el GAL tiene la capacidad de priorizarlos en función de sus intereses, y ello definirá, en parte, la dirección que marque la estrategia de desarrollo. Para conocer con mayor precisión cuáles son las prioridades de los GAL, en la Encuesta se ha preguntado por el nivel de importancia. Así, se ha trabajado con tres niveles de importancia para el GAL, a los que identificamos como esencial, en primer lugar, muy importantes, en segundo lugar, o únicamente importantes, en tercer lugar. Igualmente, se señalan aquellos casos en los que expresamente se indica que ese aspecto o prioridad específica no está entre esos tres primeros niveles de importancia.

Los resultados globales para el conjunto de la muestra se presentan en la Figura 43, en la que se representa en qué medida son importantes cada una de las prioridades²⁰. Lo más destacado es que para 2/3 de los GAL de la muestra todas las prioridades son valoradas como importantes (con la única excepción de la cooperación territorial, en donde es apenas la mitad de los GAL los que señalan esta valoración). En la Encuesta se han diferenciado tres niveles de importancia (que pueden entenderse como “esencial”, “muy importante” e “importante”), cuyo análisis permite introducir matices en ese resultado general. Tanto en los resultados por GAL como los agregados por CC.AA. las diferencias se producen entre esos tres niveles, y no tanto en la suma global. Es decir, lo significativo es que los GAL consideren estas prioridades en cualquiera de los tres niveles de importancia, y no tanto las diferencias entre ellos. En todo caso, a continuación, se analizan las diferentes prioridades, los resultados generales

²⁰ Desde el punto de vista metodológico se ha de tener en cuenta que las respuestas no son excluyentes, por lo que pueden darse varias prioridades valoradas a la vez con la máxima importancia (“esenciales”), en un segundo (“muy importantes”) o tercer nivel (“importantes”) de importancia.

y algunas de esas diferencias de matices según los GAL valoren cada una de las prioridades como “esencial”, “muy importante” o “importante”. En ocasiones puede resultar incluso más significativo que los GAL indiquen que una determinada prioridad no está considerada entre los tres primeros niveles de importancia, es decir, que sí ocupa un lugar ya secundario. Este aspecto también se refleja en las diferentes figuras que recogen los resultados por GAL. Atendiendo al primer nivel de importancia, la jerarquización de prioridades resultante se recoge en la Figura 43.

5.1.2. Los objetivos estratégicos

Efectivamente, y tal como se señalado en el modelo teórico interpretativo, una de las prioridades destaca sobre todas las demás, la consecución de los objetivos estratégicos de la estrategia de desarrollo local, al haber sido señalada en el primer nivel de importancia por $\frac{3}{4}$ partes de los GAL de la muestra, es decir, como una prioridad “esencial”, por el 90 % como una prioridad “muy importante”, y por el 95 % de los GAL la consideran globalmente como “importante”. Este resultado es lógico y esperado, por cuanto la estrategia de DL ha de ser concebida como un instrumento de intervención en el territorio, y esta concepción es lo que cabe deducir que tienen los GAL, a tenor de una frecuencia tan elevada. Este resultado contradice el tópico de que las estrategias que presentan los GAL son documentos que solo sirven, o básicamente, para justificar la concesión del programa, y del que luego los GAL o se olvidan o a los que le hacen caso omiso. Por otro lado, alcanzar esos objetivos estratégicos de la EDL implica que muchos otros han funcionado correctamente, y tiene, desde esta perspectiva, un carácter estratégico y a la vez comprensivo.

Los GAL de prácticamente todas las CC.AA. priorizan de manera muy clara la consecución de los objetivos estratégicos, es decir, “creen” en el hecho de que sus estrategias de desarrollo van mucho más allá de meros documentos administrativos, y que reflejan una guía de acción que, posiblemente, está pensada para el medio y largo plazo (y no se ciñen solo al periodo de programación) (Figura 44). Reflejan con ello la “vocación” del territorio y lo que los actores locales quieren hacer de él. Hay no obstante algunas CC.AA. en las que la proporción de GAL. se sitúa por debajo de la media nacional a la hora de otorgar a la consecución de los objetivos estratégicos el primer nivel de importancia, es decir, considerar esta prioridad como “esencial” (75 %), casos de Aragón, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, La Rioja, Madrid y, sobre todo, Islas Baleares y Cataluña (en este último caso la proporción de GAL que consideran como esencial la consecución de estos objetivos desciende al 45 %, aunque este resultado se compensa parcialmente, con una proporción elevada de GAL que consideran la consecución de estos objetivos estratégicos como “muy importante”). El elevado nivel de acuerdo sobre la importancia estratégica de los objetivos de la EDL queda también patente a partir de la muy baja proporción de GAL que señalan de forma explícita que estos no forman parte de sus tres primeras prioridades (solo un 5 % a nivel nacional, 11 GAL de entre un total de 209).

Figura 43: Valoración por los GAL de las prioridades operativas, según el grado de importancia.

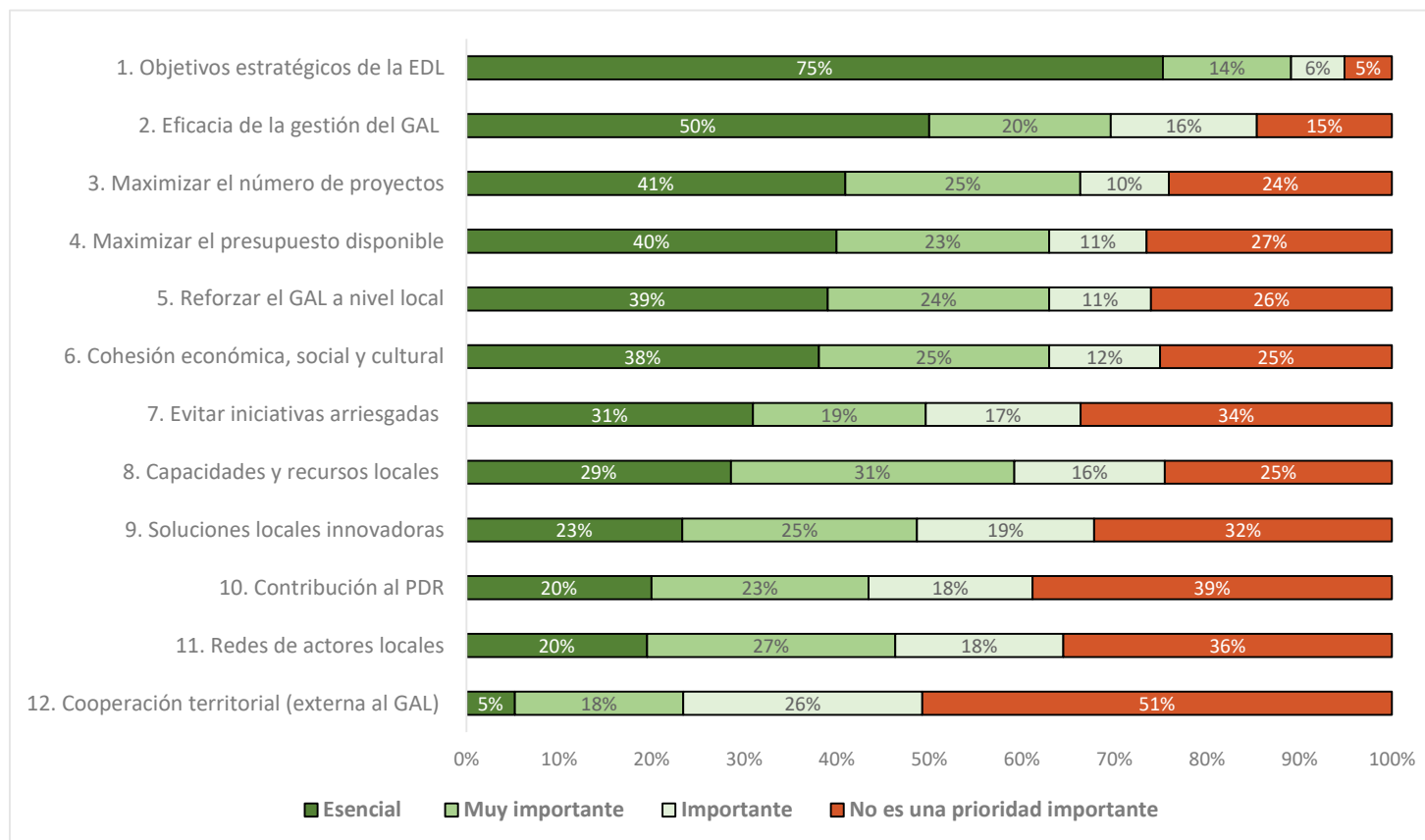


Figura 44: Conseguir los objetivos estratégicos de la Estrategia de Desarrollo Local



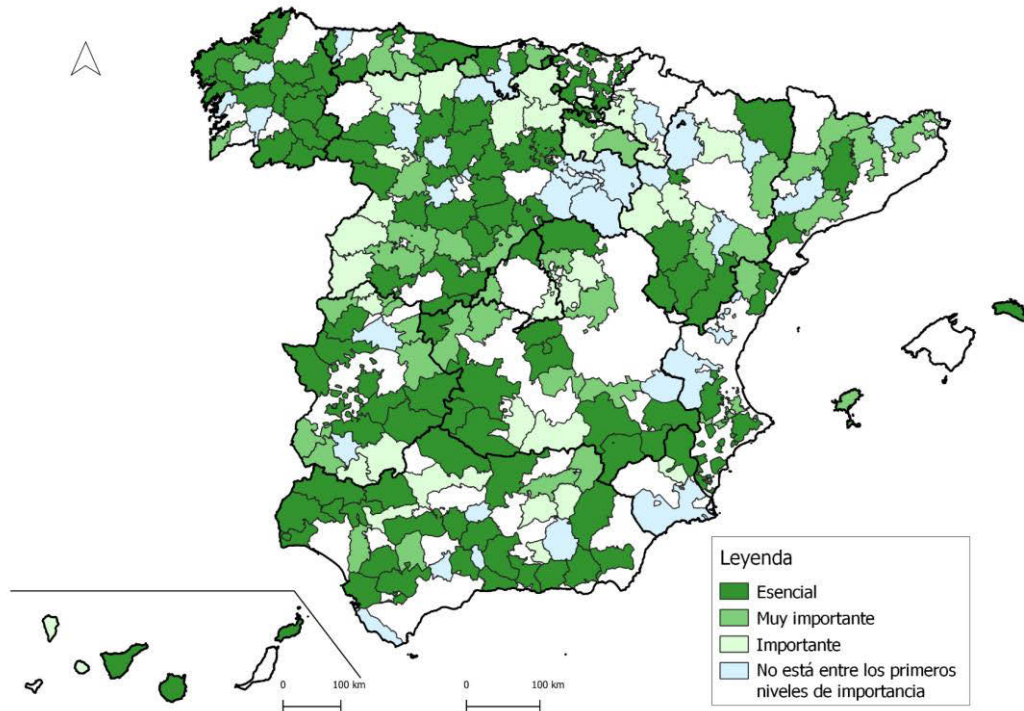
5.1.3. La eficacia de la gestión de los GAL

La eficacia de la gestión de los GAL es otra prioridad importante, por cuanto esta está detrás de muchas otras prioridades, como se ha visto en el modelo teórico. La pregunta que se ha planteado en la Encuesta hace referencia explícita a “optimizar la eficacia de la gestión del GAL”, que es considerada como esencial por la mitad de encuestados. A ello cabe añadir que otro 20 % la consideran como muy importante, y otro 16 % como importante (segundo y tercer nivel de importancia). Solo una proporción reducida no la incluyen entre sus tres primeras prioridades (15 %).

Por tanto, globalmente cabe decir que los GAL están muy sensibilizados sobre el papel central que tiene una gestión adecuada, y son conscientes de que muchas acciones y, en definitiva, prioridades, están muy condicionadas por una gestión eficaz (Figura 45). Destacan especialmente los de Asturias, Galicia y Andalucía, además del País Vasco. Igualmente, entre las CC.AA. con mayor número de GAL la mayoría consideran a esta prioridad como esencial o muy importante. La proporción más baja sumando estos dos niveles de importancia se obtienen entre los GAL de Castilla y León, Aragón y Murcia (59 %, 53 % y 33 % respectivamente). Este resultado está directamente relacionado con la localización de la mayor parte de los GAL que señalan que esta no es una prioridad importante (15 % a

nivel nacional, 31 GAL), principalmente de Aragón (24 % de sus GAL), Cataluña (22 %), Castilla y León (20 %), C. Valenciana (20 %), Galicia (16 %) o Andalucía (14 %).

Figura 45: Optimizar la eficacia de la gestión del GAL



5.1.4. Prioridades de corto plazo: maximización del número de proyectos y del presupuesto gastado y reducción de riesgos

Los GAL ponen de relieve varias preocupaciones, que derivan parcialmente de una gestión eficaz, pero que constituyen también indicadores de eficiencia, como son la maximización del número de proyectos a los que se apoyado en el marco de la EDL (el 41 % de los GAL consideran que es una prioridad esencial, el 25 % lo consideran muy importante, e importante el 10 %), la maximización del presupuesto gastado (40 %, 23 % y 11 % respectivamente), o evitar iniciativas que puedan implicar un nivel de riesgo elevado o no asumible (31 %, 19 % y 17 % respectivamente) (Figura 46). Estas prioridades son aspectos en torno a los cuales los GAL suelen sentirse presionados, dado que tanto un bajo número de proyectos (con arreglo a las previsiones) como reducido o insuficiente nivel de ejecución presupuestaria, o un número elevado de proyectos fallidos, podrían ser vistos (tal vez erróneamente), o percibidos, como indicadores de fracaso, derivados posiblemente de una supuesta limitada eficacia en la gestión que el GAL en cuestión ha llevado a cabo. Por tanto, no es de extrañar esas significativas cifras de GAL que consideran esenciales estas prioridades. Así, con relación a la maximización en el número de proyectos, proporciones elevadas de GAL que la consideran una prioridad esencial se dan en Galicia (17 de los 19

GAL, casi el 90 %), Comunidad Valenciana (7 de los 8 GAL, casi el 90 %), o Castilla-La Mancha (18 de los 22 GAL, el 82 %).

Sin embargo, en el lado contrario, llama la atención, y es casi más significativo, que una cuarta parte de los GAL de todo el país señalen expresamente que para ellos la maximización del número de proyectos no se sitúa entre las principales prioridades, y esto es especialmente significativo en Cantabria (2 de los 5 GAL, el 40 %), Navarra y La Rioja (2 de los 3 GAL, el 66 % en ambos casos), Islas Baleares (los dos GAL), pero, sobre todo, en Castilla y León, donde pese a tratarse de una proporción de un tercio, son 15 los GAL que huyen de considerar la maximización del número de proyectos como una prioridad importante. Con cifras algo más modestas, pero también a destacar, cabe citar a Extremadura (5 GAL, el 23 %), Aragón (4 GAL, el 24 %) y Andalucía (7 GAL, el 20 %).

La tendencia en cuanto a la maximización del presupuesto gastado es similar, siendo en torno a dos tercios los GAL del país que lo consideran como una prioridad esencial o muy importante. En este sentido, estarían también aquí traduciendo la presión que el propio sistema ejerce y que sitúa a la maximización del presupuesto como un indicador de éxito (al menos indirectamente, y aunque se pudiera discrepar de esta consideración). En esta línea destacan especialmente los GAL de Cantabria (4 de los 5 GAL, el 80 %), Comunidad Valenciana, Galicia y Castilla-La Mancha (en torno al 75 % de los GAL). Se alejan, no obstante, de esta tendencia, los GAL de Navarra, País Vasco e Islas Baleares. Y de nuevo aquí, en el conjunto del país, son más de una cuarta parte los GAL que señalan también de forma expresa que maximizar el presupuesto no constituye una prioridad importante, con proporciones muy significativas en Castilla y León (casi el 40 % de sus GAL), Aragón (29 %), Andalucía (22 % de los GAL), Castilla-La Mancha y Extremadura (27 %).

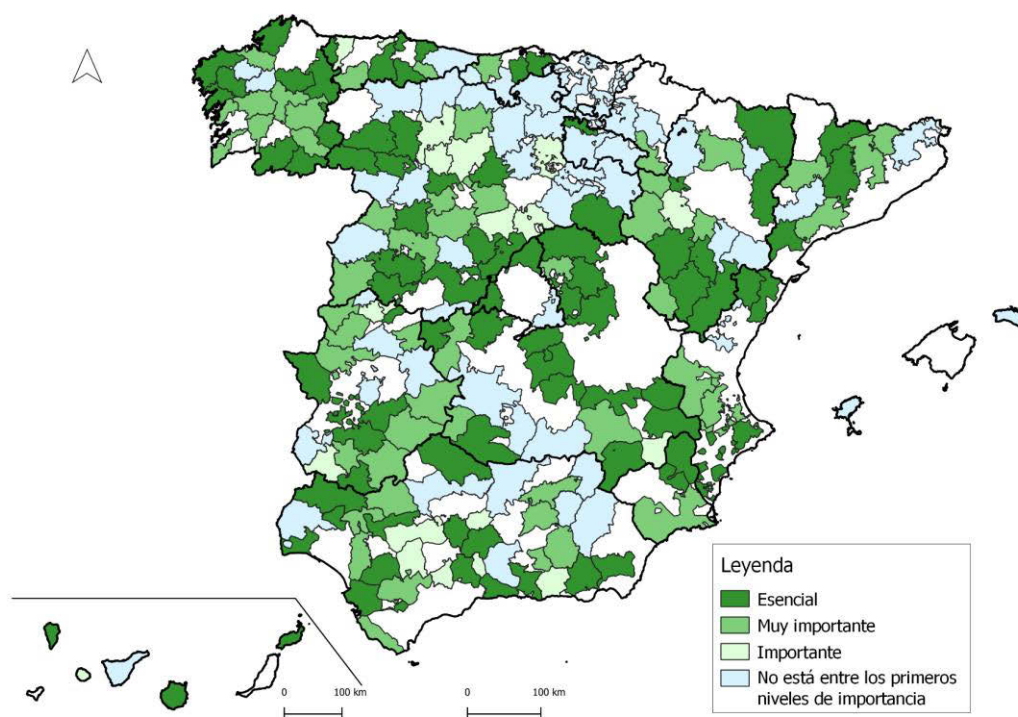
Otro de los elementos del sistema, que tal vez algunos de los GAL con mayor experiencia no acogen muy positivamente, es una cierta presión para evitar aquellos proyectos que puedan implicar riesgos elevados. Como se ha puesto de relieve en los grupos de trabajo, esta presión coarta, al menos en parte, estímulos para abordar o apoyar proyectos netamente innovadores. Por esta razón no resulta extraño que para la mitad de los GAL evitar este tipo de riesgos es considerada una prioridad esencial o muy importante. GAL más preocupados por evitar las iniciativas o proyectos que puedan calificarse como de mayor riesgo son los de Asturias, Andalucía, Comunidad Valenciana, Islas Canarias y Extremadura, probablemente atendiendo a su propio entorno territorial e institucional. En el lado opuesto, un tercio de los GAL del país expresamente no consideran especialmente importante esta prioridad. Aquí se posicionan una parte importante de los GAL de Navarra (66 %), Cantabria (60 %), Islas Baleares (50 %), Aragón (47 %), Castilla y León (el 44 %), Castilla-La Mancha (32 %), Andalucía (31 %), etc., además de un tercio de los GAL de La Rioja, Madrid y Murcia, y el GAL del País Vasco.

La significativa proporción de GAL que señalan que no son especialmente prioritarios la maximización de proyectos (24 %), la maximización presupuestaria (27 %), y la reducción de riesgos

(33 %), pone de relieve que sigue vigente una cierta “tensión” en el funcionamiento de los GAL. Esta deriva, por un lado, de un enfoque metodológico que prima unos objetivos estratégicos (y que se traducirían en impacto positivo de medio y largo plazo, como la movilización de recursos, desarrollo de capacidades o una mayor cohesión social y económica, entre otros) y, por otro, una cierta presión por obtener resultados (a corto y medio plazo, en forma de proyectos, ejecución presupuestaria, y aun menos riesgos en las diferentes iniciativas). Esta “tensión” sigue presente y genera una cierta insatisfacción, y de ahí que los GAL insistan en la necesidad de mejorar las condiciones de aplicación del enfoque territorial (más medios, menos restricciones, más libertad de acción para equipos y GAL con experiencia acreditada, etc.).

Por tanto, siendo los anteriores aspectos ciertamente importantes en el funcionamiento y resultados finales de los GAL, conviene, sin embargo, no “sacralizar” la obtención de buenos resultados en los indicadores referidos a número de proyectos y ejecución presupuestaria (porque, de hecho, la proporción de proyectos fallidos suele ser ciertamente muy reducida, a tenor de las valoraciones de los participantes en los grupos focales). Así, puede darse el caso de, por ejemplo, un territorio cuyo punto de partida sea un importante déficit en cohesión social, de casi nula articulación de actores, con muy limitadas capacidades y una movilización apenas inexistente de recursos locales, etc.

Figura 46: Maximizar el número de proyectos apoyados por la EDL



En este contexto, si el GAL ha conseguido muy buenos resultados en todos estos aspectos, mejorando la cohesión social, contribuyendo a una adecuada articulación de actores, movilizandolos recursos, etc., pero ello no se ha traducido en un elevado número de proyectos, o en la ejecución total y correcta de su presupuesto, no podría ni debería considerarse como un fracaso. De la misma manera, debe considerarse que estrategias con una importante componente innovadora, pueden llevar aparejado un pequeño número de proyectos fallidos. En estos casos, si estos están precedidos de los necesarios estudios de viabilidad, no debería suponer una penalización, ni tampoco considerarlo como un fracaso para el GAL (entre otras razones, porque es posible que muchos otros proyectos, innovadores, compensen en sus resultados e impacto).

5.1.5. Pese a los riesgos, apuesta por la innovación

Muchos GAL son también conscientes de que el fomento de soluciones innovadoras puede ser un aspecto especialmente importante en las estrategias de desarrollo, además de ser uno de los principios del enfoque LEADER. Sin embargo, la importancia que le conceden es ya algo menor con relación a otras prioridades, tal vez precisamente porque muchos GAL también valoran los riesgos que suponen iniciativas especialmente innovadoras. Por ello los resultados obtenidos no ponen de manifiesto un gran entusiasmo a la hora de considerar el desarrollo y apoyo a soluciones innovadoras a nivel local como una prioridad esencial, de primer orden (algo menos de una cuarta parte de los GAL en el conjunto del país, con porcentajes algo más elevados en como Cantabria, Andalucía y Comunidad Valenciana, entre el 38 % y 40 %). Es cierto que esa baja proporción se compensa con otra cuarta parte de GAL que consideran esta prioridad como muy importante, y un 18 % como importante. De nuevo, no obstante, casi más que los que consideran que esta es una prioridad de primer orden, se debe resaltar que un tercio de los GAL señalan de forma expresa que no constituye una prioridad importante (especialmente de Navarra y Cantabria, entre el 60 % y 70 % de sus GAL; y Aragón y Castilla y León, entre el 40 % y el 50 %).

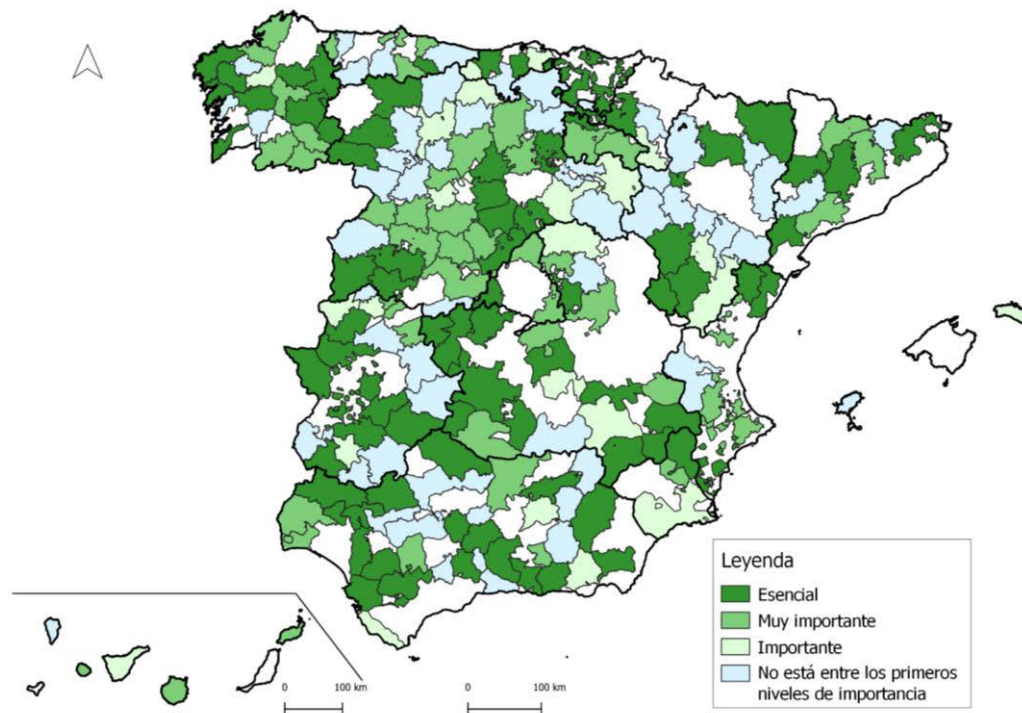
A tenor de todo lo anterior cabe introducir una reflexión que afecta a cómo se enfocan los sistemas de evaluación, en tanto que estos habrían de ser suficientemente comprensivos y prestar atención no solo a la medición y/o valoración de aspectos cuantitativos o más fácilmente cuantificables (como el nivel de ejecución presupuestaria o los resultados en cuanto a número y tipo de proyectos, entre otros), sino también a aspectos como el reforzamiento de la presencia y un papel proactivo del GAL en el territorio (es decir, liderazgo de los procesos de desarrollo territorial), una mejora de la cohesión social (stock de capital social) y económica; las capacidades y la movilización de recursos locales o, en general, la contribución a los objetivos estratégicos de la estrategia de desarrollo local.

5.1.6. El liderazgo del GAL en la sociedad local

No es extraño, por tanto, que prioridades más relacionadas con los principios de LEADER, vinculadas a los procesos de desarrollo socioeconómico del territorio a medio y largo plazo, sean consideradas esenciales por un elevado número de GAL. Es el caso del reforzamiento de la presencia y el papel del GAL en la sociedad local (39 %), a los que se añade otro 20 % de GAL que lo valoran como muy importante o importante), dado que este se concibe, en el marco del enfoque LEADER, como el instrumento que los actores locales tienen para el diseño y gestión de los procesos de desarrollo en el territorio, con plena legitimidad en tanto que es (o ha de ser) el resultado de la cooperación de los actores público y privado.

El fortalecimiento del GAL y su mayor y más eficaz presencia en la sociedad local es, por tanto, valorado por la mayoría de los GAL (casi dos tercios) como un factor clave para el desarrollo territorial y para la implementación de LEADER (Figura 47). En algunas CC.AA. la proporción de GAL que valoran esta cuestión como esencial o muy importante es significativamente elevada, como la Comunidad Valenciana, Cataluña, Galicia o Castilla-La Mancha (con más de $\frac{3}{4}$ de los GAL). Proporción también significativa se alcanza en Andalucía, Murcia, Asturias e Islas Canarias (en torno a los $\frac{2}{3}$). Cabe deducir que se está ante la consideración de que el GAL tiene aun un margen de mejora relativamente amplio, a través bien del fortalecimiento interno (mejora de sus mecanismos de representación, funcionamiento y gestión, etc.) o bien de su mayor presencia en la sociedad local.

Figura 47: Reforzar el papel y el perfil del GAL a nivel local



Hay ámbitos en los que la proporción de GAL que consideran esta prioridad como especialmente relevante es muy reducida, sobre todo en Aragón y Navarra. Además, hay GAL que señalan expresamente que para ellos esta cuestión no es una prioridad importante (26 % a nivel nacional), especialmente de CC.AA. como (además de las dos citadas) Asturias, Islas Baleares, Castilla y León, Extremadura (más del 30 % de sus GAL) y, en menor medida, Andalucía (28 % de los GAL). Si se le da la vuelta al argumento anterior, cabría pensar que, en estos casos, los GAL consideran que han alcanzado un nivel de solidez y/o presencia en el territorio ya importante, y de ahí que su fortalecimiento no se considere un aspecto prioritario. En todo caso, y si bien hay una cierta diversidad en cuanto al grado de madurez y fortaleza de los GAL en el territorio, estos resultados ponen de relieve que estos son plenamente conscientes que sigue siendo estratégico mantener una posición sólida y una presencia relevante en el entorno territorial. Por ello no es sorprendente que para una mayoría muy significativa de GAL esta es una tarea a la que se le ha de continuar prestando una atención especial (y aquí se incluyen tanto GAL con una larga tradición como otros que han cambiado tanto su composición como sus equipos técnicos más recientemente y que, por tanto, tienen una lógica menor presencia en el territorio).

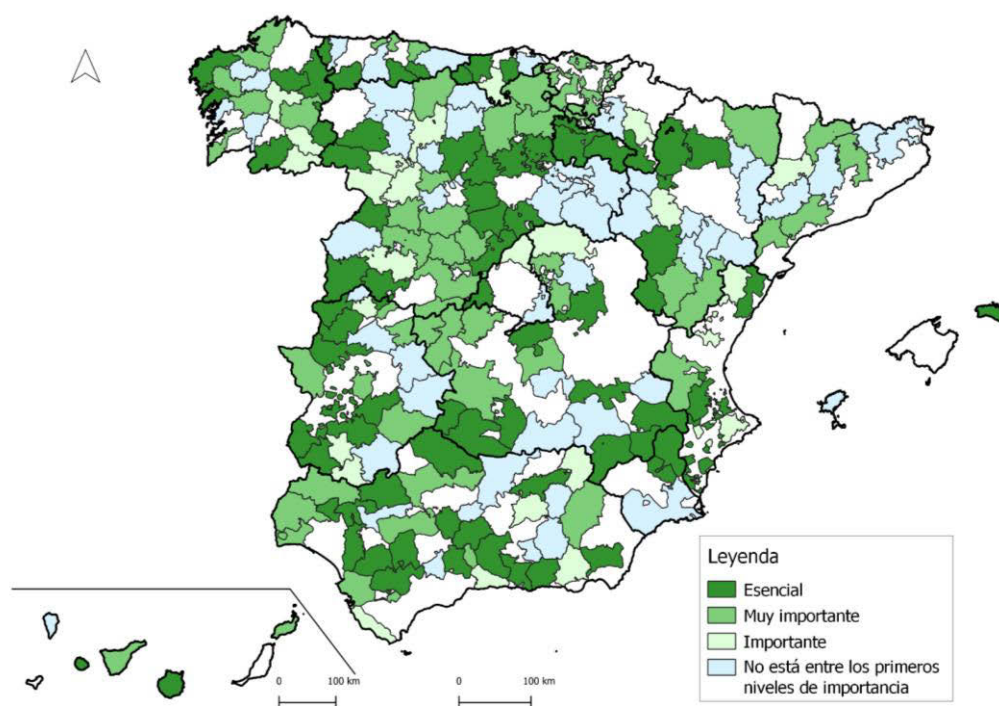
5.1.7. La cohesión territorial: económica, social y cultural

Otros objetivos vinculados al enfoque LEADER, cuya consecución ha de plantearse a medio y largo plazo, hacen referencia a la cohesión territorial, principalmente social (aumento del stock de capital social) y económica. Esta no es sino la proyección parcial de esa capacidad de implementación de estrategias de desarrollo integrado en el territorio que tiene el GAL (atendiendo a la necesaria combinación o articulación de aspectos económicos, sociales y culturales), en línea también con el resto de principios básicos de LEADER. Aquí también es muy significativo el número de GAL que consideran esta como una prioridad esencial (38 %), muy importante (25 %) o importante (12 %) (Figura 48). No obstante, es bien sabido que el diseño y, sobre todo, la implementación de forma eficaz, de estrategias integradas que atiendan tanto a la dimensión económica como a la dimensión social es muy complejo, y los GAL son conscientes de ello, al igual que de las limitaciones reales de LEADER como instrumento para alcanzar este tipo de objetivos (realistas solo si se plantean en una perspectiva de medio y largo plazo). Pero ello no evita que los actores locales en general, y el GAL en particular, no deba, al contrario, definir tales estrategias y poner en marcha los mecanismos para avanzar en esa dirección (siendo conscientes de que, para obtener resultados positivos, probablemente se precisaría echar mano también otros instrumentos, complementarios a LEADER).

De nuevo aquí son escasos, pero en proporción significativa, los GAL que se apartan de esta tendencia general. Así, una cuarta parte señalan específicamente que esta no es una prioridad importante (al menos con relación a otras). Estos se concentran principalmente en Aragón (8 de sus 17 GAL, el 47

%), Cataluña (4 de sus 9 GAL, el 44 %), Castilla y León (11 de los 41 GAL, el 27 %), Andalucía (7 de los 36 GAL, el 20 %), Asturias (3 de los 10 GAL, el 30 %), o Galicia (4 de los 19 GAL, el 21 %). Además, un tercio en Madrid, Murcia y Navarra. De nuevo, una interpretación plausible iría encaminada a que mientras los GAL que señalan que no es una prioridad importante consideren o perciban que ya han alcanzado progresos importantes en estos aspectos (cohesión social y dinamización económica), el amplio porcentaje de los que sí lo han señalado como muy importante o esencial valoren o perciban que en sus territorios aun hay un margen amplio para avanzar en ambos aspectos, y que por tanto sigue siendo un reto a tener muy presente en el seno de los GAL.

Figura 48: Fomentar la cohesión social, cultural y económica de la zona



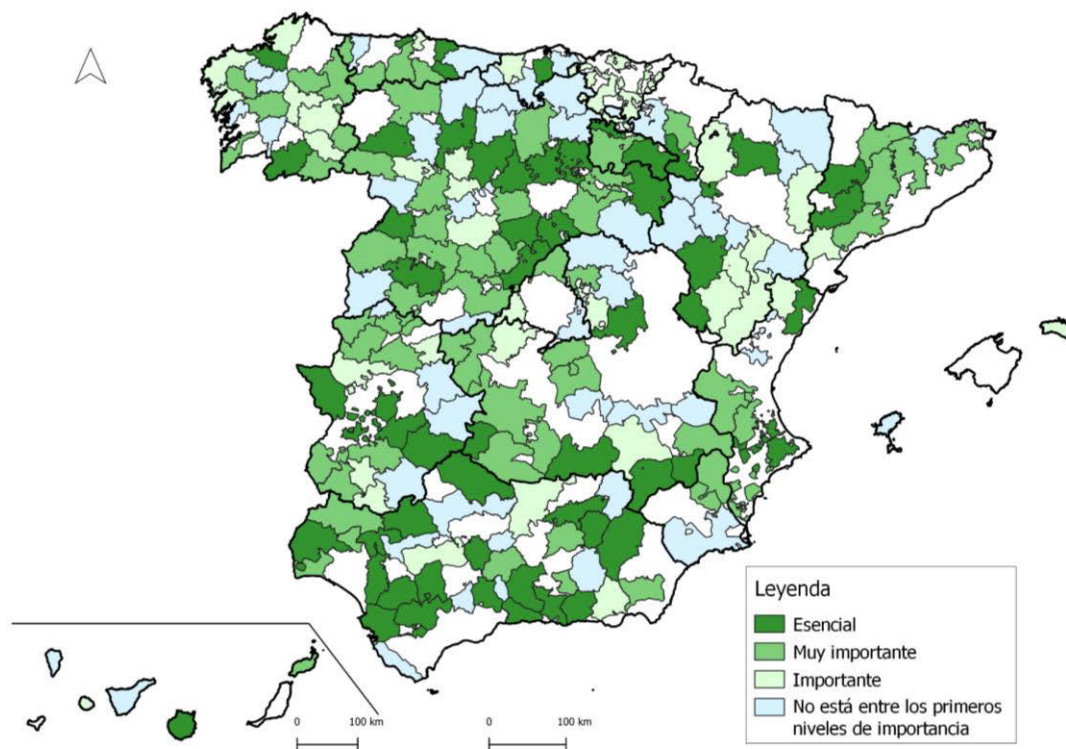
5.1.8. Desarrollo de capacidades y movilización de recursos locales

La cohesión social, pero sobre todo la dinamización económica, precisa de liderazgo del GAL, pero igualmente de liderazgos específicos en cada una de las iniciativas y, en conjunto, del desarrollo de capacidades y de la movilización de recursos en el territorio. Para todo ello, desde los GAL son también conscientes de que se necesitan medios, algunos exógenos, como los recursos financieros en forma de ayudas LEADER, pero, sobre todo, endógenos, como la propia movilización del capital privado. Sin embargo, tanto o más importantes que los recursos financieros, son los recursos humanos y,

especialmente, los recursos humanos cualificados, el capital humano. En esta línea, el desarrollo de las capacidades y habilidades de la población local, de sus conocimientos²¹ y de los mecanismos de transferencia y difusión de conocimientos e innovaciones²², constituyen también aspectos que los GAL consideran esenciales (29 %), muy importantes (31 %) o importantes (16 %), y de hecho son conscientes que parte del potencial de desarrollo de sus territorios rurales residen en esas capacidades y recursos locales (Figura 49).

Algunos GAL valoran especialmente esta cuestión, como es el caso de La Rioja, Cataluña y de la Comunidad Valenciana, por citar solo algunas CC.AA. con una proporción muy elevada. La principal razón podría residir en el mayor convencimiento de que el desarrollo de capacidades y la movilización de recursos locales es la mayor garantía de éxito para las propias EDL, pero igualmente que los GAL en cuestión, respecto de sus respectivos territorios, perciben que hay aún un margen amplio de mejora en estos aspectos.

Figura 49: Desarrollar y movilizar las capacidades y recursos locales



²¹ <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9523.2008.00466.x>

²² https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/es_k3aj13016esn_0.pdf

Llama no obstante la atención que es también significativa la proporción de GAL que señalan que para ellos no tienen una especial prioridad (una cuarta parte de la muestra), sobre todo en Cantabria, Aragón, Islas Baleares e Islas Canarias (más del 40 % de los GAL). Aunque con proporciones inferiores, pero sí con un destacado número de GAL, estarían los de Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia y Andalucía, además de otras de menor tamaño, como Madrid, Murcia, Navarra o Asturias (entre el 20 y el 30 % de los GAL en estas CC.AA.). La hipótesis explicativa de por qué estos GAL se alejan de esas tendencias generales podría estar en que en estos casos se considera que ya se vienen prestando la atención suficiente tanto a la movilización de recursos como al desarrollo de capacidades (incluso en periodos previos), y que, por tanto, han de priorizarse otros objetivos.

5.1.9. Priorización débil de la contribución a los objetivos del PDR, desarrollo de redes locales de actores y cooperación territorial

De los resultados generales de los restantes aspectos por los que se ha preguntado en la Encuesta cabe resaltar tres cuestiones adicionales. En primer lugar, la necesidad de garantizar que la estrategia de desarrollo local contribuya de manera relevante a los objetivos del PDR es reconocido como esencial por una parte ya modesta de los GAL (20 %), probablemente porque es un elemento “exógeno” e impuesto (no deseada por la mayor parte de los actores locales) que deriva de la inclusión de LEADER en el PDR en los dos últimos periodos de programación. Los GAL lo aceptan en tanto en cuanto viene impuesto, pero es cierto también que muchos entienden su “lógica”, es decir, que es deseable que LEADER sea un factor que, en interacción con otros instrumentos del PDR, pueda generar efectos multiplicadores y contribuir eficazmente a los objetivos generales del PDR.

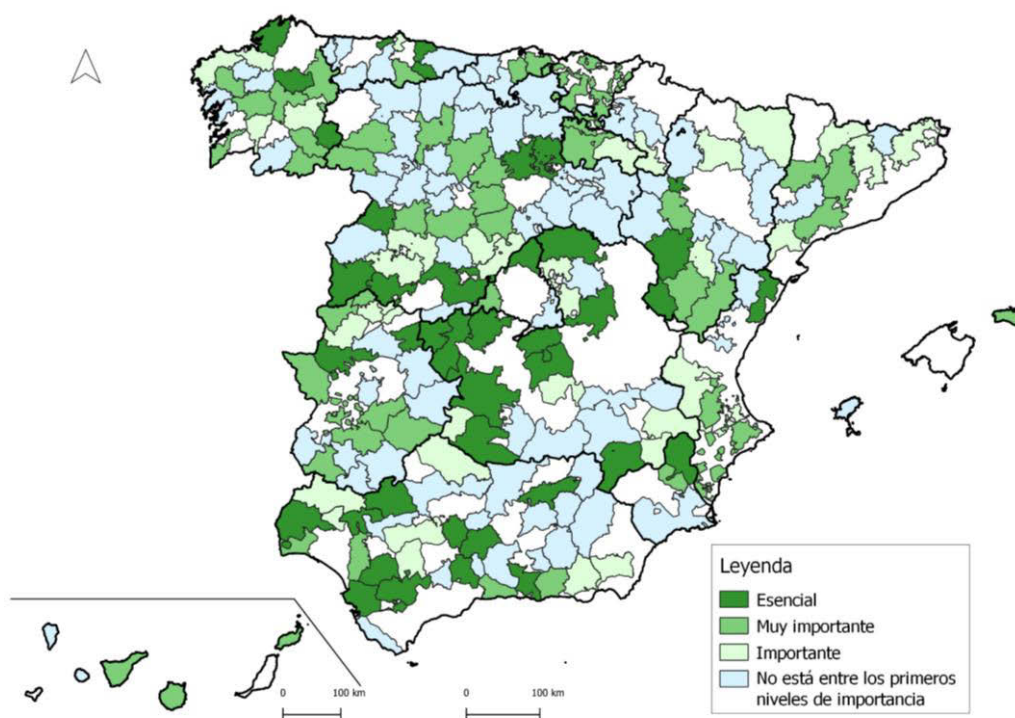
Sin embargo, de entender y hasta compartir esta lógica, teórica, a concederle una importancia máxima, hay una clara distancia, y de ahí que una proporción muy significativa de GAL expresen explícitamente que esta no constituye una de sus prioridades importantes (40 %). Entre las CC.AA. con mayor proporción de GAL en esta posición están Navarra (dos tercios de la muestra), Cantabria (60 %), Castilla y León, Asturias, Islas Baleares y Aragón (entre el 45 y 55 %), e Islas Canarias y Andalucía (en torno al 40 %). En el lado opuesto, sí puede destacarse cómo los GAL principalmente de Castilla-La Mancha parecen tener más asumido como objetivo esencial asegurar que la EDL contribuye al PDR (Figura 50).

En segundo lugar, un aspecto fundamental en la metodología LEADER pero que ha obtenido también una valoración reducida en tanto que objetivo esencial es el desarrollo y mantenimiento de redes locales de actores, dado que solo algo menos de una quinta parte lo consideran como tal. En esta misma línea, resulta también elevada la proporción de GAL que no lo incluyen entre sus prioridades importantes (36 %), casos de Aragón (algo más de la mitad de sus GAL), Cantabria (el 60 %), Castilla y León (el 46 %), o Andalucía (36 %) (Figura 51). Una posible interpretación de este resultado es que

los GAL consideran que este ya constituye una verdadera red de actores, representantes de colectivos que, en teoría, han de estar ya organizados. Es posible por ello que, tras muchos años de vigencia de LEADER en los diferentes territorios, no se considere un objetivo prioritario el apoyo a otras redes diferentes del propio GAL, y a las que ya ofrecen cobertura. En todo caso, entre aquellos que siguen apostando por las redes locales de actores como prioridad esencial destacan Andalucía (14 de sus GAL, casi un 40 %); en otras la proporción es igualmente destacada, aunque con menor peso global (Islas Baleares, con 1 de los 2 GAL, y Comunidad Valenciana, con 3 de los 8 GAL, el 38 %). No obstante, sin ser especialmente positivos los resultados obtenidos con relación a las redes locales de actores, tampoco puede decirse que sean especialmente negativos, por cuanto una proporción significativa de los GAL siguen otorgando a las redes locales de actores un segundo (27 %) o tercer nivel de importancia (18 %), como ocurre en Cataluña, Extremadura, Cantabria, Asturias o Castilla-La Mancha.

Por último, resulta muy llamativo el resultado obtenido con relación a la cooperación territorial (con socios no pertenecientes al territorio LEADER): únicamente un 5 % de los GAL lo han considerado como un aspecto esencial (11 GAL, de los que 4 se localizan en Andalucía y 3 en Castilla y León), no siendo tampoco especialmente significativos los resultados de aquellos que lo consideran muy importante (18 %, mayoritarios también en estas dos mismas CC.AA.) o importante (26 %).

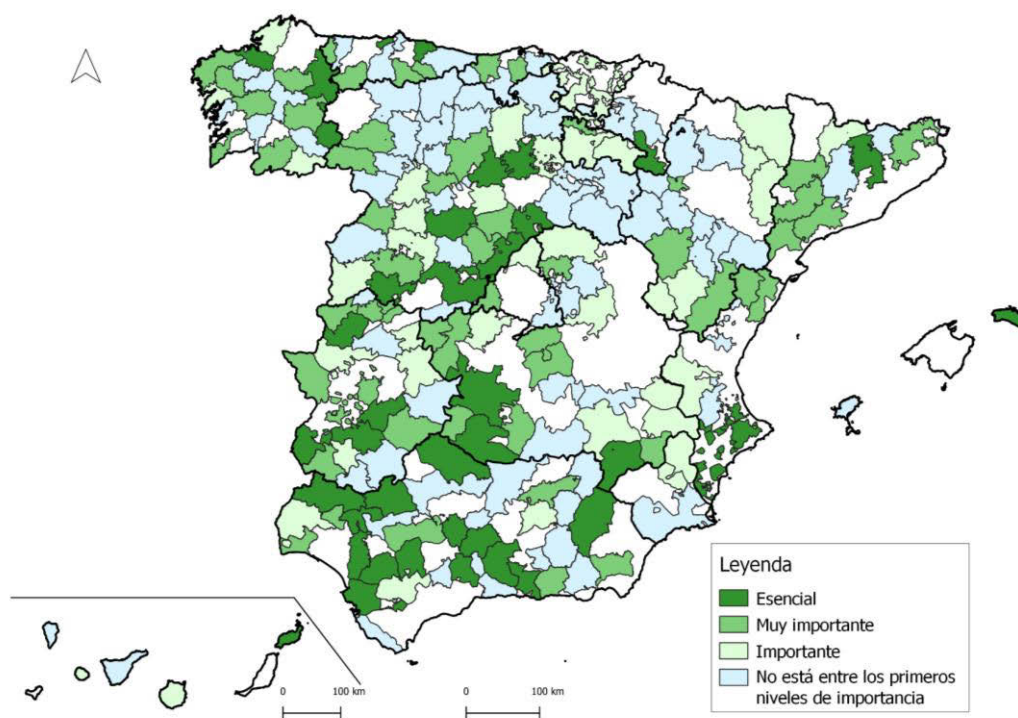
Figura 50: Garantizar que la EDL contribuya al PDR



Sin embargo, casi más significativos que los datos anteriores, es el hecho de que la mitad de los GAL consideren de forma expresa que esta cooperación no es una prioridad importante para ellos, resultado que se aleja del papel que desde sus inicios se le ha pretendido dar a la cooperación como elemento de intercambio de experiencias y aprendizaje. Datos relativos especialmente abultados, en esta vertiente negativa, se obtienen en Cantabria e Islas Canarias (80 %), Asturias, Navarra y La Rioja (entre el 65 % y 70 %), Aragón, Castilla-La Mancha, Cataluña y Baleares (entre el 50 y 60 %).

En línea con otros resultados, análisis y comentarios tanto sobre el principio de cooperación como de la propia implementación de la misma por parte de los GAL, estos resultados ponen de manifiesto lo que es visto por muchos GAL como un verdadero fracaso, al menos por lo que respecta a la puesta en práctica real de la cooperación con otros territorios LEADER. Sin embargo, es también evidente que los GAL son plenamente conscientes de la importancia de esta medida, y del valor añadido que puede tener cuando se implementa correctamente (como han puesto de manifiesto en las diferentes intervenciones en los grupos focales). Pero las limitaciones operativas de estos dos últimos periodos de programación han generado una sensación de agotamiento que lleva a muchos GAL a asumir un planteamiento que puede parecer tópico, pero que no deja de ser real: “cooperación territorial sí, pero no así”.

Figura 51: Desarrollar y mantener redes de actores locales



5.1.10. La influencia del marco de aplicación nacional o regional sobre las prioridades operativas

La valoración de las prioridades por parte del GAL ha estado presidida, o al menos muy influenciada, por el papel que implícita o explícitamente tenía el PDR., y así se pone de manifiesto tanto en las aportaciones textuales de las Encuestas como en los propios debates en el marco de los grupos focales. Por ello, a la pregunta explícita sobre en qué medida el marco nacional o regional les condiciona para avanzar en todas esas esas prioridades operativas, los resultados permiten confirmar lo que se ha venido poniendo de relieve de manera más indirecta o implícita (Figuras 52 y 53, y Tablas 34 y 35). Así, para el conjunto del país, únicamente algo menos de la mitad de los GAL ponen de relieve que el marco regional (principalmente el PDR) aporta libertad suficiente (8 %) o moderada (37 %) para perseguir sus prioridades de actuación. La algo más de otra mitad de los GAL, por su parte, ponen de relieve que esta libertad está, o bien limitada (38 %), de forma que ya compromete sustancialmente abordar y avanzar en las diferentes prioridades, o bien perciben que esa libertad está seriamente restringida, limitando de manera significativa las posibilidades de abordar y avanzar adecuadamente en tales prioridades.

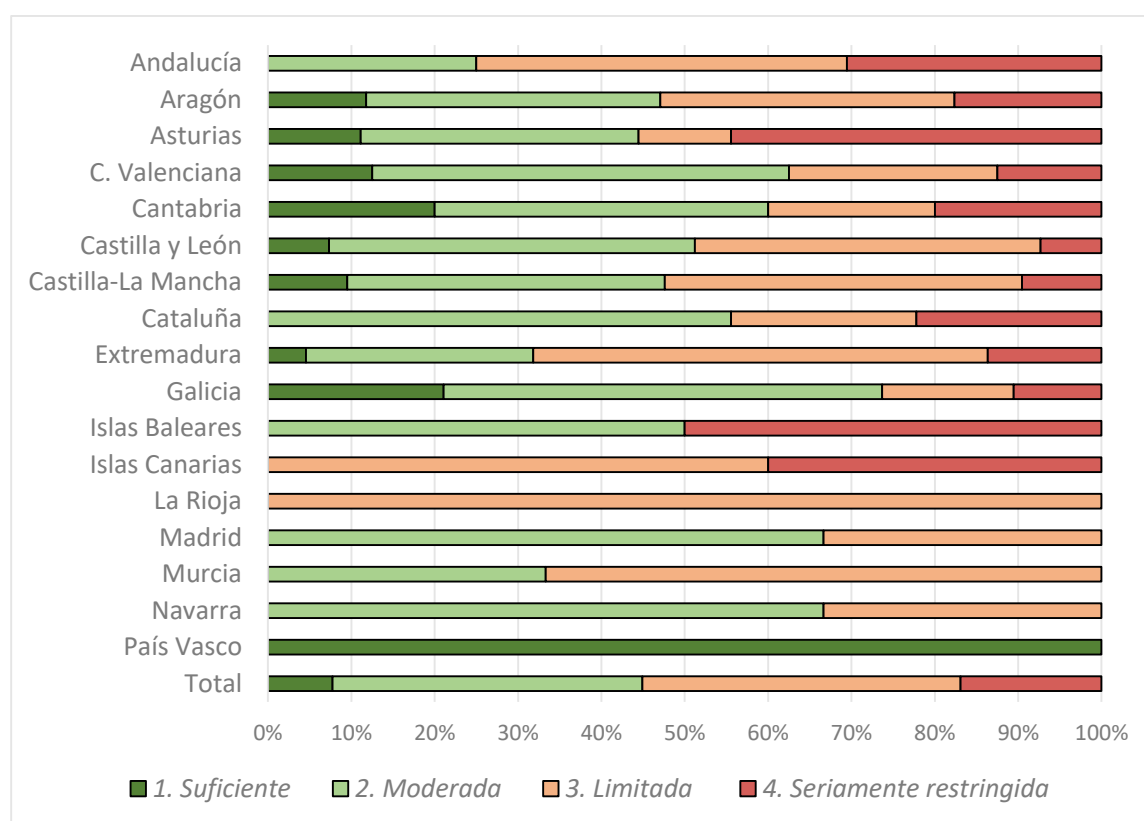
No obstante, tras estas tendencias generales se esconden situaciones muy diversas, incluso dentro de las CC.AA., de forma que no es posible definir con precisión tendencias uniformes ni tan siquiera por CC.AA., dado que los resultados muestran cómo cada GAL (o su equipo técnico) percibe lo que el PDR o marco regional supone de facilidades u obstáculos para avanzar en las prioridades operativas de LEADER.

El mensaje principal de estos resultados es que, muy mayoritariamente, los GAL no consideran (o no perciben) que disponen de la suficiente libertad para trabajar en la consecución de estas prioridades, y para una parte significativa de estos son muchas las trabas que se derivan de ese marco, principalmente regional. En algunos casos, la percepción es que ese margen de maniobra está incluso seriamente restringido (con uno o varios GAL en prácticamente todas las CC.CAA. excepto aquellas con un reducido número de GAL, como La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra y País Vasco). Sin embargo, sí hay una mayoría de GAL que, si bien no perciben restricciones serias, sí admiten que su libertad o margen de maniobra está “limitada, comprometiendo sustancialmente abordar sus prioridades”. Destacan GAL de La Rioja (todos ellos), Murcia e Islas Canarias (en torno a 2/3), Extremadura (más de la mitad de los GAL), Castilla-La Mancha, Castilla y León y Andalucía (entre el 40 % y 45 %), o Aragón (un tercio). Por tanto, en este 55 % de GAL se deberían definir y analizar con detalle esas restricciones y cómo, tanto desde posibles actuaciones por parte de las correspondientes AA.GG., como desde los propios GAL, pueden reducirse, de forma que puedan maximizarse las posibilidades de alcanzar las diferentes prioridades.

En el lado opuesto, los que menos limitaciones perciben derivados de ese marco regional son ciertamente pocos GAL, dispersos por diferentes CC.AA. No obstante, llama la atención que de ese

reducido número (únicamente 16 GAL, el 8 %), una buena parte se repartían entre Galicia (4 GAL) y Castilla y León (3), y a partir de ahí ya hay una cierta dispersión en Aragón y Castilla-La Mancha (2), y uno más en Asturias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Extremadura y País Vasco. Por su parte, el grupo mayoritario está formado por los GAL que consideran que tienen una libertad moderada (aunque no suficiente), y aquí también destaca una cierta concentración en Galicia (10 GAL) y Castilla y León (18 GAL). El análisis de cómo todos estos GAL afrontan sus prioridades y gestionan las potenciales limitaciones derivadas del PDR podría resultar especialmente de interés para aquellos que, incluso en las mismas CC.AA. (y por tanto bajo el mismo marco regional) perciben o consideran que el PDR sí les coarta en la consecución de sus prioridades.

Figura 52: Libertad percibida por los GAL (desde el marco nacional o regional) a la hora de abordar las prioridades operativas de LEADER (datos agregados por CC.AA.)



En línea con esta visión mucho más positiva se alinean todas las AA.GG. Así, muchas de ellas señalan que los GAL tienen suficiente libertad para avanzar en sus prioridades (Castilla y León, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, Islas Baleares, Madrid y Navarra). Por su parte, el resto de AA.GG señalan que, sin que sea suficiente, los GAL sí tienen un grado moderado de libertad que les permite abordar parcialmente sus prioridades. Por tanto, de las diferencias entre las percepciones de los GAL y las AA.GG. se deriva que hay un grupo muy amplio, numeroso y, en todo caso, mayoritario, de GAL

que, a diferencia de sus AA.GG., perciben dificultades sustanciales, e incluso en algunos casos muy serias, que afectan a cómo pueden abordar las prioridades operativas. Hay casos especialmente llamativos, como GAL que perciben una libertad de acción seriamente restringida, cuando su propias AA.GG. se posicionan en el lado contrario, indicando que “los GAL tienen suficiente libertad para perseguir sus prioridades preferentes”. Evidentemente aquí hay un problema, y en todos estos casos las AA.GG. y los GAL tienen que definir muy bien cuáles son esas dificultades, analizarlas en detalle y, sobre todo, plantear, en su caso, las vías más idóneas para superarlas.

Figura 53: Libertad percibida por los GAL y por la AA.GG. (desde el marco nacional o regional) a la hora de abordar las prioridades operativas de LEADER

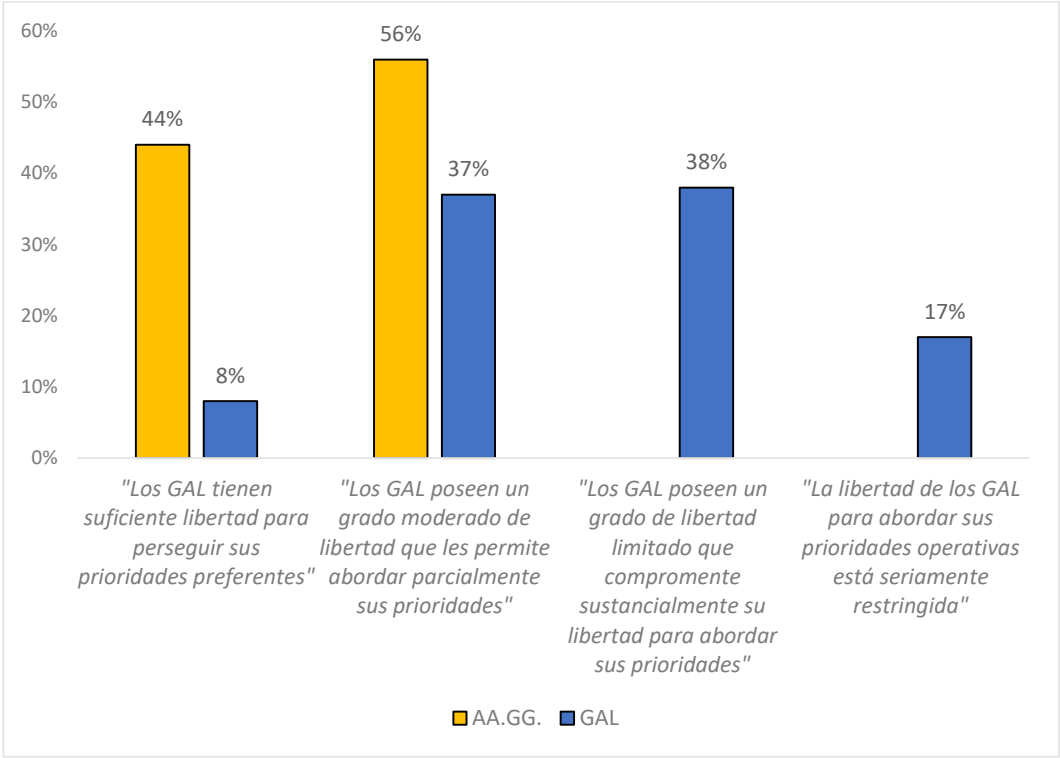


Tabla 34: Grado de libertad percibida por los GAL para abordar sus prioridades

	Suficiente libertad para perseguir sus prioridades preferentes	Libertad moderada permite abordar parcialmente sus prioridades	Libertad limitada que compromete sustancialmente abordar sus prioridades	Libertad para abordar sus prioridades operativas está seriamente restringida
Andalucía	0%	25%	44%	31%
Aragón	12%	35%	35%	18%
Asturias	11%	33%	11%	44%
C. Valenciana	13%	50%	25%	13%
Cantabria	20%	40%	20%	20%
Castilla y León	7%	44%	41%	7%
Castilla-La Mancha	10%	38%	43%	10%
Cataluña	0%	56%	22%	22%
Extremadura	5%	27%	55%	14%
Galicia	21%	53%	16%	11%
Islas Baleares	0%	50%	0%	50%
Islas Canarias	0%	0%	60%	40%
La Rioja	0%	0%	100%	0%
Madrid	0%	67%	33%	0%
Murcia	0%	33%	67%	0%
Navarra		67%	33%	0%
País Vasco	100%	0%	0%	0%
Total Nacional	8%	37%	38%	17%

Tabla 35: Grado de libertad que las AA.GG. perciben que tienen los GAL para abordar sus prioridades

	Suficiente libertad para perseguir sus prioridades preferentes	Libertad moderada permite abordar parcialmente sus prioridades	Libertad limitada que compromete sustancialmente abordar sus prioridades	Libertad para abordar sus prioridades operativas está seriamente restringida
Andalucía		xx		
Aragón		xx		
Asturias		xx		
C. Valenciana		xx		
Cantabria		xx		
Castilla y León	xx			
Castilla-La Mancha	xx			
Cataluña	xx			
Extremadura	xx			
Galicia		xx		
Islas Baleares	xx			
La Rioja		xx		
Madrid	xx			
Murcia		xx		
Navarra	xx			
País Vasco		xx		
Total Nacional	7 44%	9 56%	0 0%	0 0%

5.2.DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA. TAREAS DE LOS GAL Y LA VISIÓN DE LAS AUTORIDADES DE GESTIÓN: “DE LO DESEABLE A LO POSIBLE”

El recorrido por las diferentes prioridades y cómo los GAL conceden más o menos importancia a cada una de ellas ha puesto de relieve que hay una serie de prioridades muy importantes, pero a la que los GAL no pueden prestar la suficiente atención, precisamente porque el trabajo diario les obliga a prestar atención a otras que, posiblemente, son menos importantes, al menos en el medio y largo plazo. Es la ya clásica dialéctica entre lo importante y lo urgente, en la que prácticamente se sitúa todo proceso de gestión y toma de decisiones y, en particular, en la implementación de políticas públicas, caso de LEADER.

La pregunta que se ha planteado en la Encuesta permite definir con cierta precisión en qué medida los GAL distribuyen el tiempo dedicado a las diferentes tareas. En concreto, se ha pedido clasificar un conjunto de nueve tareas en función, en función del tiempo dedicado, bien si se trata de la primera actividad-es a la que más tiempo se dedica, la segunda actividad-es, o la tercera actividad-es²³. De la misma forma, se señala si la actividad en cuestión no se sitúa entre los tres tipos de actividad a los que se dedica más tiempo.

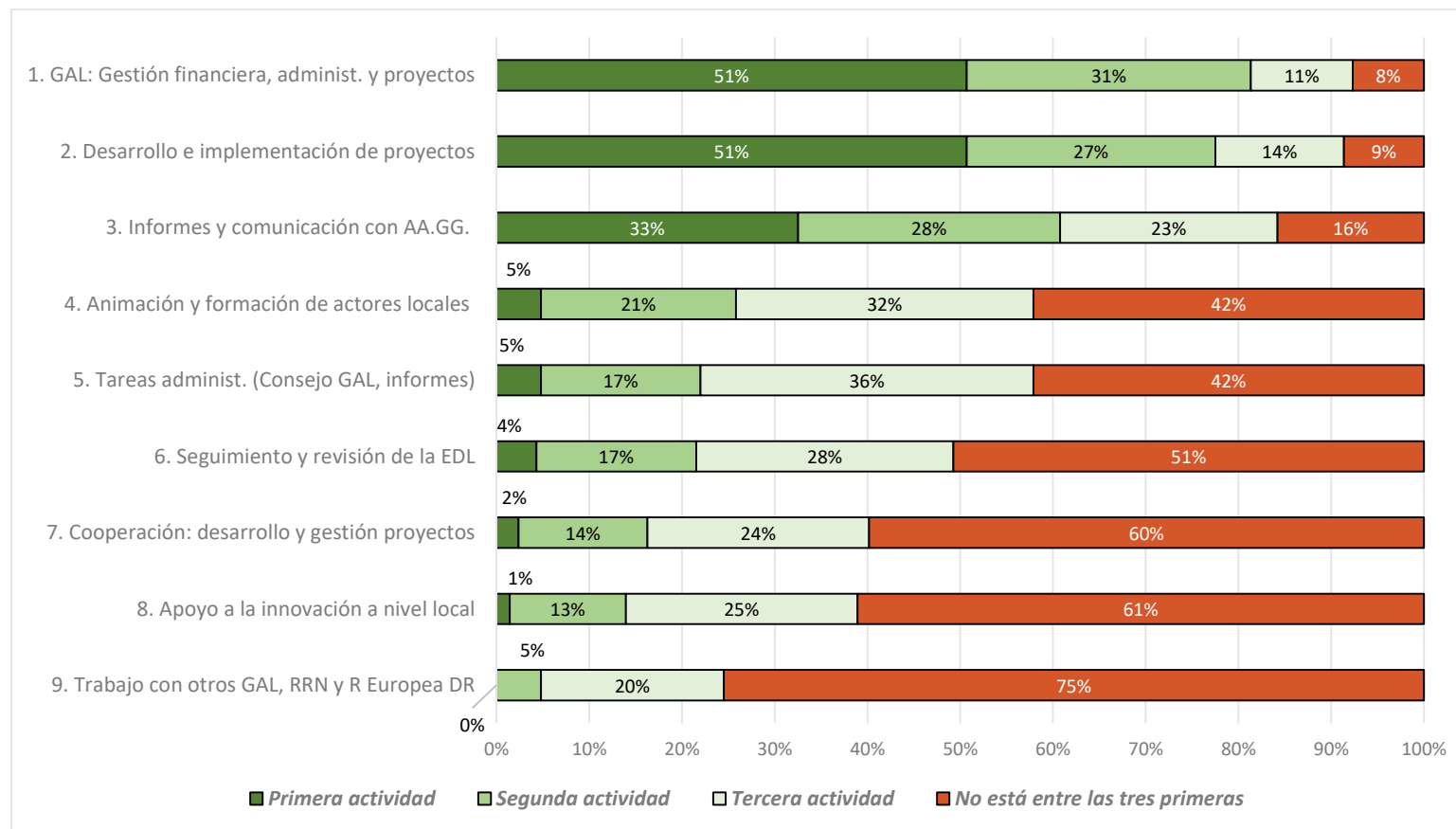
Como se ha señalado, en la Encuesta se han valorado las siguientes actividades:

- 1) Trabajo con el Consejo y GAL, así como elaboración de informes;
- 2) Apoyo al desarrollo e implementación de proyectos;
- 3) Gestión financiera y administrativa;
- 4) Elaboración de informes y comunicación con la Autoridad de Gestión / Organismo Pagador;
- 5) Animación, desarrollo de capacidades y formación de los actores locales (incluidos miembros del GAL);
- 6) Apoyo a iniciativas innovadoras a nivel local;
- 7) Seguimiento y revisión de la EDL;
- 8) Desarrollo y gestión de proyectos de cooperación;
- 9) Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR.

La jerarquización resultante de tareas, según el tiempo dedicado a cada una de ellas, se recoge en la Figura 54. A continuación, se exponen los principales resultados en diferentes tipos de tareas clave para los GAL.

²³ Desde el punto de vista metodológico se ha de tener en cuenta que las respuestas no son excluyentes, por lo que varios tipos de actividad pueden coincidir en ser las primeras, segundas o terceras actividades a las que más tiempo se les dedica.

Figura 54: Actividades a las que el GAL suele dedicar más tiempo



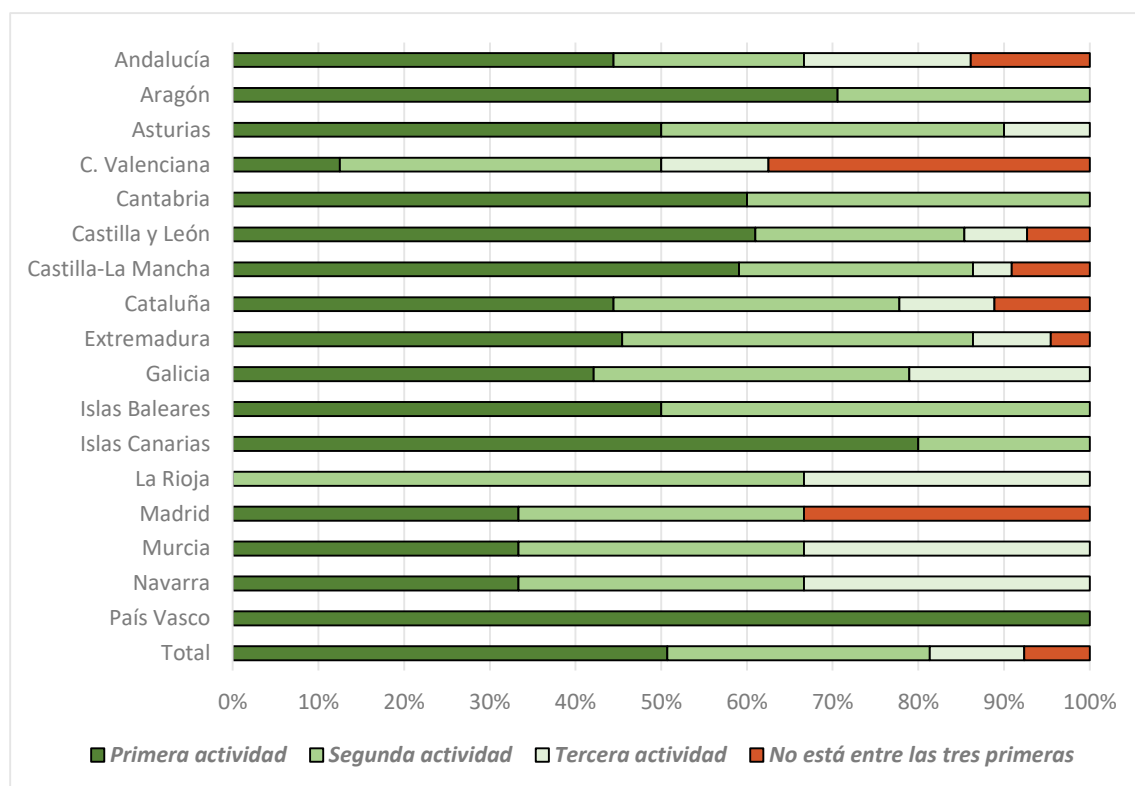
5.2.1. Tareas burocráticas, de administración y gestión

Así, en primer lugar, en cuanto a tiempo destinado a tareas se sitúa las referidas a gestión financiera y de administración, incluyendo la gestión administrativa de los proyectos. Para más de la mitad de los GAL esta constituye la actividad a la que más tiempo dedican, y para más del 90 % de los GAL está siempre entre las tres primeras actividades. Esta percepción destaca especialmente entre los GAL de las Islas Canarias (donde el 80 % de los cuales señalan que es su primera actividad en cuanto a tiempo de dedicación), Aragón (70 %), y Castilla y León, Cantabria y Castilla-La Mancha (entre 59 y 61 %) (Figura 55).

Un lugar también muy destacado lo ocupan las tareas relacionadas con la preparación de informes y comunicación con las AA.GG. (incluyendo Organismos Pagadores). En este caso un tercio de los GAL lo sitúan en el primer nivel, aunque algunas CC.AA. destacan por una proporción significativamente elevada de GAL que sitúan a estas tareas en su primer nivel en cuanto a tiempo dedicado, como es el caso de Extremadura (55 % de sus GAL), Asturias e Islas Baleares (50 %), Cataluña (44 %) y Andalucía (42 %). Se sitúan estas entre las que primeras que consumen más tiempo (1/3), las segundas (28 %) o las terceras (23 %), lo cierto es que sigue siendo muy reducida la proporción de GAL que no las sitúan entre las tres primeras (apenas un 16 %).

En tercer lugar, a tenor de estos resultados podría pensarse, equivocadamente, que los GAL han ido aumentando su propia burocracia interna, lo cual se traduciría en una importante dedicación a la propia gestión interna, la vinculada con los informes de cara a la junta directiva o consejo del GAL. Sin embargo, estas tareas ocupan, en tiempo de dedicación, un papel claramente secundario (solo un 5 % de los GAL las sitúan en primer nivel de dedicación, un 17 % en el segundo, y más de un tercio en el tercero, siendo más del 40 % los que ni siquiera las sitúan entre las tres primeras). Por tanto, el grueso de dedicación a tareas administrativas no es la referida al funcionamiento del GAL, sino especialmente, y por este orden, las centradas en la gestión financiera y administrativa relacionada con los proyectos, en primer lugar, y las referidas a informes y comunicación con las AA.GG., en segundo lugar.

Figura 55: Gestión financiera y administrativa del GAL y de los proyectos locales (según si está entre las actividades a las que más tiempo se le dedica, entre las segundas, terceras o más allá de las tres primeras)



5.2.2. Tareas vinculadas a la implementación de la EDL

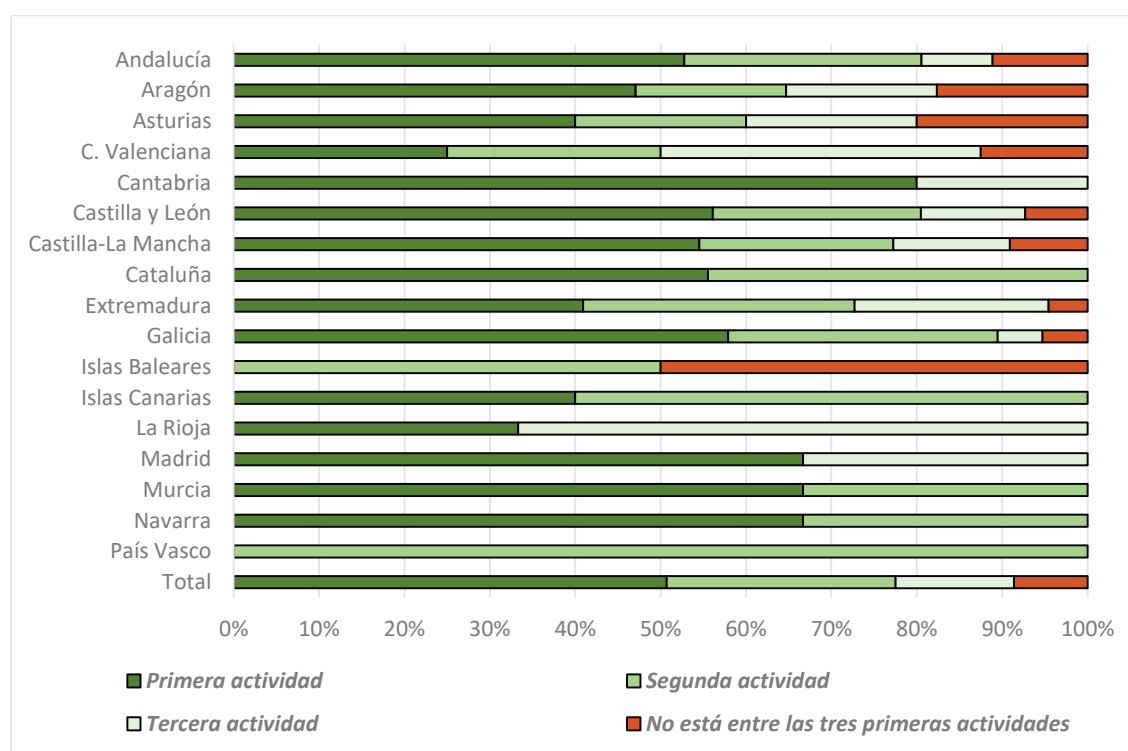
a) Desarrollo e implementación de proyectos

Por su parte, las tareas más vinculadas con la implementación de la EDL consumen dedicación prioritaria únicamente en lo referido al trabajo, casi diario, de desarrollo e implementación de proyectos (tengan estos una dimensión económica, social, ambiental o cultural), que es una de las tareas absolutamente fundamentales y esencias del propio método LEADER. Así, poco más de la mitad de los GAL reconocen tener estas tareas entre las que más tiempo se les dedica. Es cierto, no obstante, que en torno al 40 % de los GAL las ponen en segundo o tercer lugar. Pero ello no evita que globalmente, no ocupen la primera posición para una proporción más elevada de GAL.

Por encima de los resultados medios nacionales, los GAL cántabros destacan por tener estas tareas no solo muy claras sino en primer lugar en cuanto a dedicación (80 %), seguidos de los navarros, madrileños y murcianos (2/3), y gallegos (57 %), catalanes y castellano-leoneses (56 %), castellano-manchegos (55 %) y andaluces (53 %). En el otro extremo es, afortunadamente podría decirse, muy reducida la proporción de GAL que no sitúan ni en los tres primeros niveles de dedicación a estas tareas

(9 %, con algunos GAL de Andalucía, Aragón, Castilla y León, Asturias o Castilla-La Mancha, entre otros). En estos casos habría que valorar qué factores impiden que estos GAL no puedan o no dediquen más tiempo a tareas tan importantes como el desarrollo e implementación de los diferentes tipos de proyectos (Figura 56).

Figura 56: Apoyo al desarrollo e implementación de proyectos (según si está entre las actividades a las que más tiempo se le dedica, entre las segundas, terceras o más allá de las tres primeras)



b) Seguimiento y revisión de la EDL

Por su parte, las tareas de seguimiento y revisión de la EDL están muy asociadas a la implementación y desarrollo de proyectos. Las autoridades responsables, empezando por la propia Comisión Europea, han insistido siempre en la importancia que tiene desarrollar y tener a punto un sistema eficaz de seguimiento de la EDL, que vaya más allá incluso de la evaluación intermedia. La EDL no es un “cheque en blanco” para trabajar en una determinada dirección desde el minuto 1 hasta que acaba la implementación de la misma, sino que a través de un sistema eficaz de seguimiento debe ser lo suficientemente flexible para admitir ajustes en esa dirección, siempre con el fin último de alcanzar adecuadamente los objetivos previstos o, en su caso, asegurar el mayor impacto posible, aunque ello implique también reajustar alguno de los objetivos (especialmente los de tipo operativo, y no tanto los de carácter estratégico).

Sin embargo, pese a la importancia que tiene un buen sistema de seguimiento, los resultados parecen poco esperanzadores. Basten dos datos: solo el 4 % de los GAL sitúan estas tareas entre las primeras en cuanto a dedicación; en el lado opuesto, más de la mitad no las consideran entre los tres primeros niveles de dedicación, con lo que cabe deducir que estas tareas tienen un claro carácter secundario. Por tanto, o bien los GAL no son suficientemente conscientes de la necesidad de dedicar más tiempo, o bien (lo cual parece mucho más plausible), siendo plenamente conscientes, no disponen de los recursos (y, tal vez, capacitación, en algunos casos), para implementar ese sistema de forma eficaz. No obstante, no es responsabilidad únicamente de los GAL. A ello pueden y deben contribuir las propias AA.GG., porque, por ejemplo, son tareas que podrían automatizarse en gran parte, incluso con personal o equipo de apoyo en las AA.GG., que pudiese colaborar en tales tareas (baste recordar los famosos programas informáticos implementados principalmente con fines de control, pero que hubiesen podido, o podrían, ser especialmente útiles también para tareas de seguimiento, en estrecha colaboración entre GAL y AA.GG.).

Los resultados para el resto de tareas están, como en gran parte ocurría en las relacionadas con las de seguimiento y revisión de la EDL, mediatizadas por la concentración de esfuerzos (al menos en dedicación temporal) a las tareas señaladas anteriormente, las de administración y gestión vinculadas a los proyectos, de administración vinculadas a los informes y comunicación con las AA.GG., y las de desarrollo e implementación de proyectos. Se trata de tareas vinculadas a la EDL, fundamentales en el método LEADER y que forman parte de sus principios. Es el caso de la animación, desarrollo de capacidades y formación de actores locales, por un lado; el apoyo a la innovación local, por otro; o, finalmente, las tareas de cooperación y trabajo en red. Los resultados ponen de relieve que en todos estos casos se trata de tareas no priorizadas, o muy poco, por los GAL.

c) Animación y desarrollo de capacidades locales

La animación y desarrollo de capacidades locales (incluidas las tareas de formación de los actores locales), de las que tanto se habla, sobre la que hay una gran unanimidad en cuanto a su importancia (como ha quedado reflejado, además, a la hora de valorar los principios LEADER), apenas resultan prioritarias, en tiempo de dedicación, para un 5 % de los GAL (es decir, apenas 10 GAL localizados en las Islas Baleares, Islas Canarias, Comunidad Valenciana y Andalucía). Este resultado se compensa parcialmente con la proporción de GAL para los que se sitúa en segundo y tercer lugar en cuanto a tiempo de dedicado (21 % y 32 % respectivamente), con lo que, para casi el 60 % de los GAL estas tareas se sitúan al menos entre las tres primeras en cuanto a tiempo dedicado.

Tomando los tres niveles de dedicación temporal, en términos comparativos hay CC.AA. en las que más del 70 % de sus GAL sitúan estas tareas entre las tres primeras (La Rioja, País Vasco, Islas Canarias, Galicia, Castilla-La Mancha); en un nivel intermedio-alto se situarían los GAL de Murcia,

Madrid, Extremadura, Comunidad Valenciana y Andalucía (entre la media nacional, 58%, y 70 %). En el otro extremo, los que presentan valores más bajos (coincidiendo con aquellas CC.AA. cuyos GAL no sitúan estas tareas entre las tres primeras) son principalmente los GAL de Aragón (solo un 35 % incluyen estas tareas entre las tres primeras), Cantabria (40 %), Castilla y León (49 %), Islas Baleares (50 %) y, a una cierta mayor distancia, Cataluña (56 %).

Si bien sería interesante que esta cifra global fuese mayor, parece también comprensible que estas tareas no resulten tan prioritarias, por ejemplo, para aquellos GAL que consideren que en sus territorios hay una tradición consolidada de movilización de actores y dinamización de actividades, de forma que las tareas de animación no tengan un carácter tan estratégico como en aquellos otros en los que esta animación siga siendo necesaria. En todo caso, tampoco se debe olvidar que, incluso allí donde hay tradición de movilización de actores, la animación suele seguir siendo necesaria en tanto que permite detectar y promover iniciativas con mayor potencial, impacto, efectos multiplicadores o con una mayor componente de innovación y efectos demostración en el territorio. Si a ello se añade que aquí se incluye la formación de actores (importante para todos los procesos de dinamización social y económica), cabe concluir que para los GAL resulta positivo mantener entre sus prioridades las relacionadas con estas tareas.

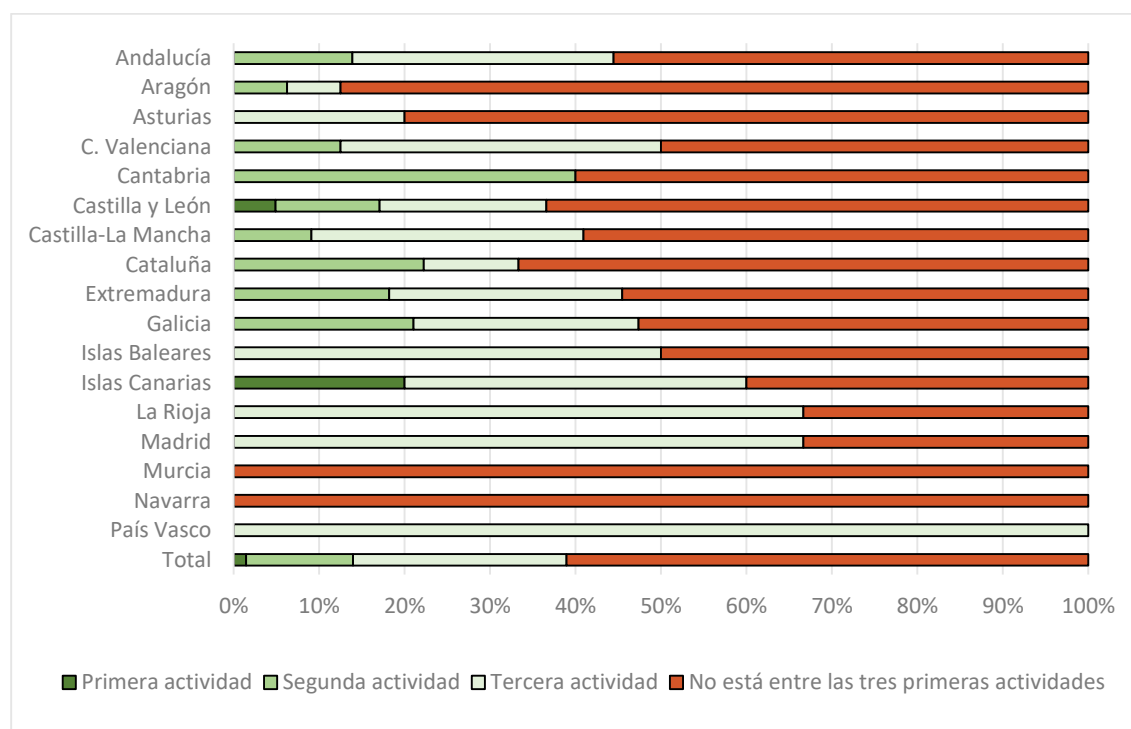
d) Apoyo a la innovación a nivel local

La situación respecto del apoyo a la innovación a nivel local sigue unas pautas similares, pero los resultados pueden interpretarse incluso como más preocupantes. No cabe duda de la importancia que las innovaciones (de todo tipo, desde las de carácter técnico a las organizativas e incluso las de tipo social) han tenido como uno de los pilares de LEADER, desde los primeros momentos. Esta importancia estriba, en gran parte, en que constituye un factor de competitividad territorial, es decir, que la presencia de iniciativas innovadoras contribuye a hacer más competitivos social y económicamente los territorios en los que se desarrollan.

Se ha señalado, sin embargo, que, pese al reconocimiento de su importancia, los GAL no priorizan de forma significativa este tipo de tareas ni desde un punto de vista teórico, ni tampoco, como puede verse con relación al tiempo dedicado, en su día a día. Los resultados son bastante claros: solo 1,4 % de los GAL (3) señalan que para ellos apoyar la innovación está entre las tareas a las que se les dedica más tiempo. En conjunto, solo el 39 % de los GAL la consideran entre las tres primeras actividades, teniendo, como se puede deducir, un carácter secundario (e incluso muy secundario) para la mayor parte de los GAL (el 61 % no incluye estas tareas entre las tres primeras). Los GAL de Cantabria son los que, comparativamente, muestran una mayor apuesta por la innovación, al menos en cuanto a su priorización en tiempo de dedicación, seguidos a cierta distancia por GAL de las Islas Canarias (aunque un único caso), Cataluña y Galicia (Figura 57).

Ante estos resultados cabe plantear tres escenarios, seguramente interrelacionados a la hora de explicar la actitud o respuesta de cada GAL ante el apoyo a iniciativas innovadoras en su territorio. En primer lugar, que los GAL no consideren que aun exista un margen significativo para seguir apostando de forma decidida por la innovación. En segundo lugar, que esa débil priorización sea el resultado de la combinación de las exigencias de dedicación a tareas administrativas y de gestión, por un lado, y la presión por no incurrir en riesgos que pudieran conducir a iniciativas fallidas, por otro. En tercer lugar, no hay que descartar las dificultades intrínsecas que implica fomentar la innovación en las diferentes iniciativas, a lo cual podría unirse una posible falta de formación específica y/o liderazgo en el seno de los GAL. En cualquier caso, parece evidente que el apoyo a la innovación en el ámbito de LEADER es otra de las asignaturas pendientes que precisa de un análisis detallado por parte de todos los actores implicados, necesario para definir bien cuáles son tanto los estrangulamientos como las estrategias para movilizar las capacidades y/o recursos necesarios para avanzar en iniciativas innovadoras.

Figura 57: Apoyo a la innovación a nivel local (según si está entre las actividades a las que más tiempo se le dedica, entre las segundas, terceras o más allá de las tres primeras)



e) Desarrollo y gestión de proyectos de cooperación

La puesta en marcha de proyectos innovadores depende, además de factores internos al territorio o al propio GAL, de la integración o articulación de este en redes de cooperación y del trabajo en red que lleve a cabo. Es bien sabido que buena parte de los proyectos más innovadores han surgido de algún

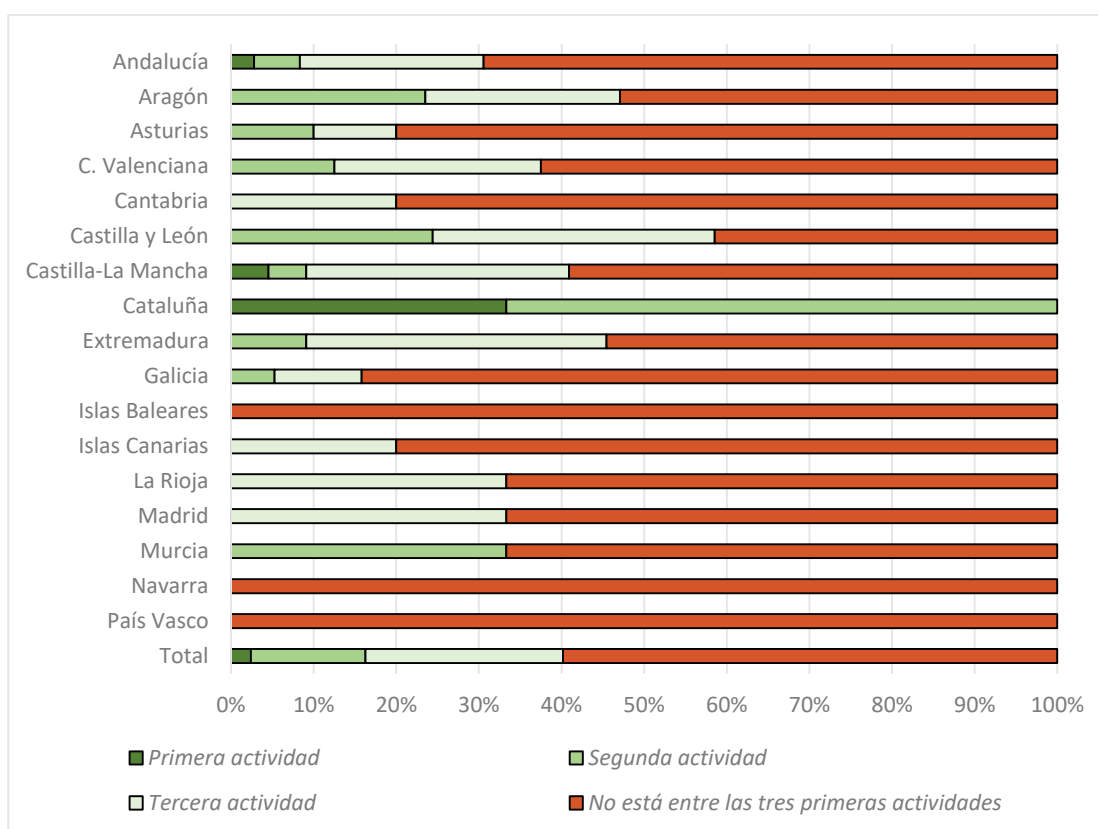
tipo de cooperación externa, sea esta formal (en el marco de algún proyecto de cooperación) o informal (como fruto de relaciones más o menos estables con otros GAL, derivadas de relaciones personales o auspiciadas en el marco de las actividades de la RRN, ENRD o las redes de GAL de diverso ámbito).

Algunas de las pautas señaladas para la innovación se repiten también con relación a las tareas de cooperación y trabajo en red. Es decir, pese a su importancia, los resultados ponen de relieve una muy reducida priorización en cuanto al tiempo de dedicación, que en este caso son el reflejo de la muy preocupante situación en las diferentes CC.AA. en cuanto a los proyectos de cooperación, que muchos califican como fracaso, al menos a nivel global. Así, solo 5 GAL (2,4 % de la muestra total) han señalado que el desarrollo y gestión de proyectos de cooperación está entre las tareas a las que se les dedica más tiempo. Pero lo más significativo es que únicamente en Cataluña se han puesto en marcha proyectos de cooperación que implican a todos los GAL, y de ahí que todos prioricen, bien en primer o segundo lugar, el tiempo dedicado a su desarrollo y gestión. En otras CC.AA. hay muestras relativamente significativas en cuanto al número de GAL involucrados en este tipo de proyectos, a tenor de su dedicación temporal, destacando Castilla y León (donde el 58 % de sus GAL dedican tiempo a estas tareas como segunda o tercera actividad), Aragón (48 %), Extremadura (45 %), y Castilla-La Mancha (42 %) (Figura 58).

Pese a esos datos positivos, en conjunto, el resultado que debe llamar a la reflexión es que, estas actividades relacionadas con el desarrollo y gestión de proyectos de cooperación no las contemplan entre las tres primeras actividades el 60 % de los GAL, en cuanto a dedicación temporal (y, por tanto, o no están presentes, o tienen un carácter muy secundario). Es cierto que hay un efecto de realimentación, entre escasos o nulos proyectos de cooperación y escasa o nula dedicación a estas tareas. Sin embargo, en el contexto plausible de que todos los GAL tienen interés en llevar a cabo proyectos de cooperación (y sin perder de vista que estas actividades tienen un carácter complementario a la implementación de la propia EDL), sí parece deseable analizar y abordar, también aquí, los estrangulamientos que impiden que los GAL puedan desarrollar más y en mejores condiciones las tareas de cooperación.

Para ello se ha de tener en cuenta, al menos, factores internos que pueden obstaculizar que los GAL sean más o menos receptivos a iniciativas de proyectos de cooperación (por ejemplo, disponer de más medios, financieros y humanos, incluida la necesaria capacitación), pero igualmente, tanto o más importante, es un sistema de ayuda más eficaz desde las AA.GG. y del propio gobierno central, como han puesto de relieve los diferentes actores en los grupos focales.

Figura 58: Desarrollo y gestión de proyectos de cooperación (según si está entre las actividades a las que más tiempo se le dedica, entre las segundas, terceras o más allá de las tres primeras)



f) Trabajo en red: otros GAL, RRN, REDR

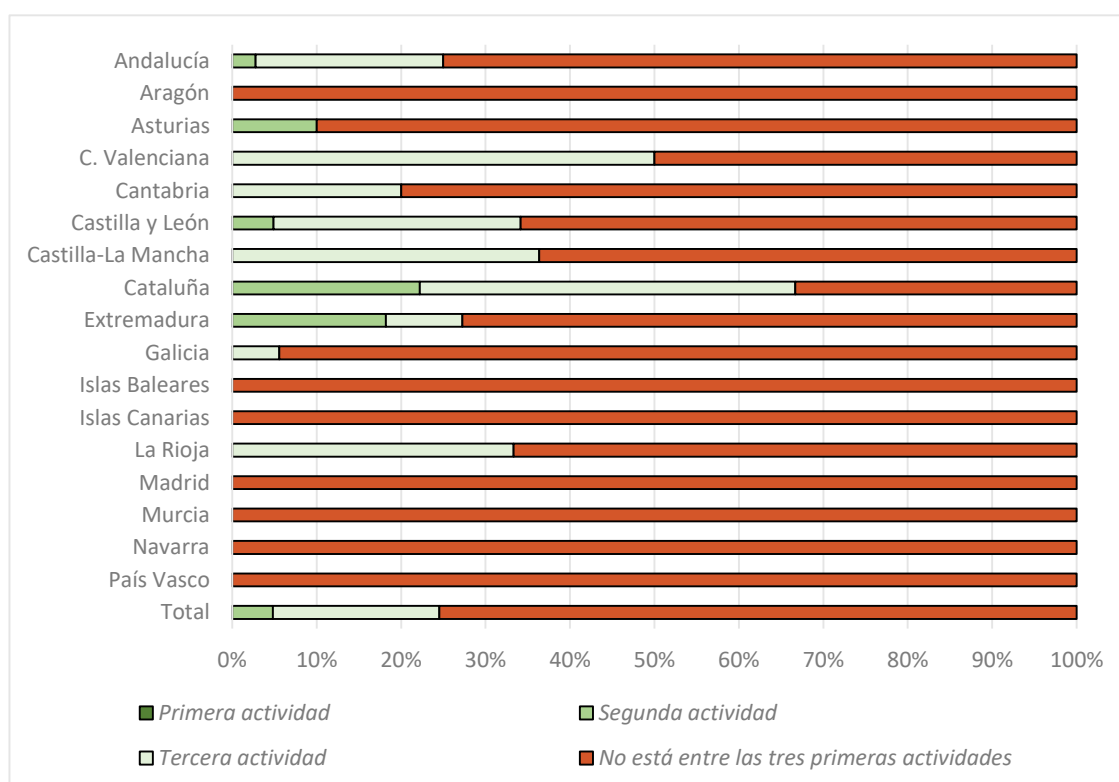
Por su parte, con relación a las actividades de *networking* los resultados son también muy esclarecedores: solo un 25 % de los GAL señalan que este tipo de tareas ocupan una segunda o tercera posición en cuanto a tiempo de dedicación (y esto ocurre especialmente en los GAL de Cataluña, con una sólida tradición de trabajo en red). Por el contrario, el 75 % de los GAL señalan no incluir entre sus tres primeras prioridades este tipo de tareas, es decir, estas ocupan, en su caso, un carácter marginal para la mayor parte de los GAL del país. Cabe pensar que algunos GAL han podido incluir entre las tres primeras actividades las relaciones que mantienen en sus redes de ámbito regional (por ejemplo, en la Comunidad Valenciana, que estaban en plena fase de puesta en marcha); e igualmente otros casos en los que, pese a mantener una cierta actividad de trabajo en red, al menos en el ámbito de la red regional, no hayan dado la misma importancia a estas tareas (Figura 59).

En todo caso, y al margen de esas posibles distorsiones, el resultado global parece bastante claro. Y es tanto más preocupante por cuanto se trata de tareas en las que los GAL tienen una enorme flexibilidad, en función de sus intereses y necesidades, sin estar sujetos a procedimientos formales

exigentes como los que están presentes en las actividades de cooperación. Por ello serían de esperar actitudes mucho más proactivas de cara al trabajo en red, dado que, al igual que las actividades de cooperación, pueden contribuir de manera muy significativa a detectar e introducir nuevas ideas que, en su caso, podrían derivar en proyectos, incluso innovadores.

Es cierto que el funcionamiento diario de los GAL resulta exigente en cuanto a dedicación; sin embargo, también lo es que se dispone de sistemas de ayuda que van más allá de simples eventos o bases de datos. Los sistemas disponibles, seguramente mejorables, constituyen plataformas de aprendizaje e intercambio mutuo que los GAL deben aprovechar más y mejor, porque una gestión eficaz no es únicamente la que se realiza de forma casi exclusiva de cara hacia el propio territorio, sino la que hace que el GAL (y el equipo técnico) se conviertan en verdaderos *gatekeepers* o intermediarios de información, conocimientos e innovaciones desde y para el territorio. Por ello, de cara al futuro próximo, además de analizar cómo mejorar la eficacia de esos sistemas de ayuda disponibles, debería avanzarse en actitudes más proactivas por parte de los propios GAL para alcanzar una mayor implicación en todo lo que implica el trabajo en red.

Figura 59: Trabajo en red con otros GAL, RRN y REDR (según si está entre las actividades a las que más tiempo se le dedica, entre las segundas, terceras o más allá de las tres primeras)



A tenor de lo que se ha podido ver tras la exposición de resultados sobre diferentes aspectos clave en la implementación de LEADER, estos son bastante esclarecedores y hasta contundentes: los

GAL dedican la mayor parte de su tiempo a diferentes tareas administrativas y de gestión, en detrimento de aquellas otras más directamente relacionadas con la implementación de la EDL propiamente dicha (incluyendo aquí, además, desde el desarrollo de proyectos, hasta las tareas de animación, los trabajos vinculados con la innovación local, o el propio seguimiento y revisión de la EDL). Los resultados confirman la valoración, prácticamente unánime, tanto de los GAL como de muchos otros actores rurales, de que en los dos últimos periodos ha habido un aumento de las tareas burocráticas muy significativo²⁴. Esta tendencia no es única de España, como ponen de relieve otros resultados obtenidos a nivel europeo²⁵.

Por ello, parece evidente que de cara al futuro se ha de estudiar cómo conseguir que los GAL puedan priorizar más y dedicar más tiempo a tareas de desarrollo e implementación de proyectos (incluyendo la necesaria atención a aspectos fundamentales en el método LEADER, como la animación, la innovación la cooperación o el trabajo en red), probablemente como resultado de una reducción del tiempo que actualmente se dedica a gestión y administración financiera y de proyectos. La tan manida “simplificación” sigue siendo una asignatura pendiente, y desde los distintos niveles de responsabilidad debe valorarse cómo pueden contribuir para que los GAL puedan destinar más recursos (y tiempo) a tareas tan importantes como el desarrollo e implementación de proyectos (todo ello en el escenario, al parecer bastante plausible, de mantenimiento en cuanto a disponibilidad de recursos financieros y humanos en los actuales equipos técnicos).

Con relación a la reducción de las tareas burocráticas y/o mejora de la eficacia administrativa se deben explorar más ampliamente posibles opciones. Así, por ejemplo, la utilización de costes simplificados, sobre lo cual hay experiencias muy interesantes, tanto a nivel de PDR como de GAL²⁶. No obstante, los resultados recogidos en la Encuesta (Tabla 36) ponen de relieve, en primer lugar, que su utilización está aún muy poco extendida; en segundo lugar, que, cuando es posible, algunos GAL no se muestran interesados en utilizarlos; y, en tercer lugar y, sobre todo, que parece haber una cierta desinformación, incluso respecto de si la propia CC.AA. contempla el sistema de costes simplificados.

²⁴ El apenas 8 % de GAL que señalan que no está entre las tres actividades a las que se le dedica más tiempo responde a situaciones peculiares, como la muy reciente puesta en marcha de los equipos técnicos en la Comunidad Valenciana en el momento de responder a la Encuesta, o GAL que han conseguido consolidar equipos técnicos y/o sistemas especialmente ágiles en estas tareas de gestión administrativo-financiera (es decir, mejoras en la eficacia que les ha permitido redistribuir los recursos disponibles, pudiendo prestar más atención a otras tareas).

²⁵ Véase a este respecto los resultados de la Encuesta que la Red Europea de Desarrollo Rural realizó en 2017). En https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd_publications/leader-resources_lag-survey-report_2017.pdf

²⁶ https://enrd.ec.europa.eu/publications/simplified-cost-options-leaderclld_en;
<https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/publi-enrd-magazine02-2015-es.pdf>

Tabla 36: Utilización de costes simplificados

	Sí, los estamos utilizando	No, porque no tenemos interés en utilizarlos	No, porque no está contemplado en nuestro PDR
Andalucía	0%	3%	97%
Aragón	12%	18%	71%
Asturias	30%	0%	70%
C. Valenciana	13%	0%	88%
Cantabria	0%	40%	60%
Castilla y León	24%	10%	66%
Castilla-La Mancha	4%	17%	78%
Cataluña	0%	0%	89%
Extremadura	0%	18%	82%
Galicia	16%	0%	84%
Islas Baleares	50%	0%	50%
Islas Canarias	100%	0%	0%
La Rioja	0%	0%	100%
Madrid	100%	0%	0%
Murcia	0%	0%	100%
Navarra	67%	0%	33%
País Vasco	0%	0%	100%
Total Nacional	15%	9%	77%

En todo caso, la utilización del sistema de costes simplificado, como señalan las AA.GG., es muy muy minoritaria (solo Castilla y León, Castilla-La Mancha y Madrid). En la mayor parte de los casos no se utiliza porque no está contemplado en el propio PDR. En otros, y esto resulta más preocupante, la causa de que no se haya desarrollado el sistema es, según destacan varias AA.GG., la falta de interés por parte de los GAL (Andalucía, Asturias y Cataluña). Sería necesario por tanto estudiar mejor el sistema y hacer de él, como su nombre indica, un sistema de costes “simplificados”, porque de lo contrario continuará sumándose a los instrumentos de administración y gestión que ya tienen los GAL y que, como se ha visto en esta sección, limitan que puedan abordarse las verdaderas prioridades.

En líneas generales, para que todo ello sea posible, los diferentes actores, pero especialmente el gobierno central y los gobiernos regionales (AA.GG.) deben contribuir a eliminar obstáculos y facilitar soluciones, también innovadoras, en el ámbito de la gestión financiera y administrativa de los GAL. Mientras tanto, acertadamente en los grupos focales se han planteado otras opciones que, cuando menos, deberían ser exploradas con más detalle, como es la posibilidad de servicios comunes para varios GAL. Sobre estas cuestiones, también incluidas en la Encuesta, se vuelve más adelante.

5.2.3. El contraste de visiones entre AA.GG. y GAL: de lo deseable a lo posible

Hasta aquí se han expuesto los resultados a partir de las Encuestas a los GAL. Las AA.GG. han valorado los mismos ítems, con resultados, por lo general, no demasiado diferentes, pero que sí ponen de relieve algunas particularidades que conviene resaltar. A continuación se presentan y analizan los resultados comparados, considerando la proporción de GAL y de AA.GG. que consideran que la actividad en cuestión está entre las tres primeras a las que el GAL dedica más tiempo (según la valoración de los propios GAL), o debería estar entre las tres primeras (según la valoración de las AA.GG) (Figura 60 y Tablas 37 y 38). Se trata de dos preguntas ligeramente diferentes, y también de muestras muy diferentes, con las que en sentido estricto no puede hacerse una comparativa precisa. Pero hecha esta observación, sí permite ver el mayor o menor grado de acuerdo entre lo que se piensa desde las AA.GG. sobre cuáles deberían ser las prioridades en cuanto a tiempo de dedicación, y la dedicación real que los propios GAL señalan que tienen.

Dos son las conclusiones, especialmente relevantes, que pueden extraerse.

- a) En primer lugar, hay una tendencia relativamente clara entre las AA.GG. a señalar que diferentes tareas administrativas y de gestión parecen ocupar demasiado tiempo a los GAL, y que este debería ser, en consecuencia, menor. Así, diversas AA.GG. plantean que determinadas tareas no deberían estar entre las tres primeras en cuanto a tiempo de dedicación, como ocurre, por un lado, con las tareas directas de gestión financiera, administrativa y de proyectos (Aragón, Asturias, La Rioja y Castilla-La Mancha); sin embargo, aquí el 92 % de los GAL coinciden en que, hoy por hoy, estas actividades sí están entre las tres primeras. Algo similar ocurre, por otro lado, con las tareas referidas a informes y comunicación con las propias AA.GG. (Comunidad Valenciana, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja y País Vasco); no obstante, ese deseo choca con la realidad, con un 84 % de que GAL indican que sí suponen una carga significativa, al menos entre las tres primeras.

Por último, las tareas de administración y gestión y elaboración de informes internos y, en general, el trabajo con el consejo del GAL y con su junta directiva, la, deberían ocupar, en opinión de dos terceras partes de las AA.GG., una posición casi marginal, pese a que están entre las tres primeras actividades en cuanto a dedicación para el 58 % de los GAL (aquí se posicionan las AA.GG. de Aragón, Asturias, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, La Rioja, Madrid, Navarra y País Vasco, y entre las restantes, Andalucía, Cantabria, Castilla y León, Galicia e Islas Baleares señalan que estas tareas deberían estar entre las terceras en cuanto a dedicación).

Las tareas relacionadas con el desarrollo y gestión de proyectos de cooperación constituyen una excepción, en tanto que no constituye gestión propiamente dicha, pero la valoración sigue la misma tendencia. Así, son apenas 4 las AA.GG. que plantean que deban

estar entre las tres primeras, mientras que el 40 % de los GAL las sitúan en esa posición. La razón no estribaría tanto en el hecho de que las AA.GG. no crean en la importancia de la cooperación, sino, por ejemplo, más en que valoren que los sistemas de gestión de la cooperación hayan de ser más ágiles.

- b) La segunda conclusión importante, en contraposición a lo señalado anteriormente, es la tendencia a considerar que varias de las tareas más directamente relacionadas con la implementación de la EDL, deberían suponer más tiempo del que actualmente ocupan a los GAL. Así, respecto de las tareas de apoyo al desarrollo e implementación de proyectos, todas las AA.GG. coinciden que han de ocupar posiciones preferentes en cuanto a dedicación, en la mayor parte de los casos entre las tareas a las que más tiempo se les dedique (12 de las 16 AA.GG.). Aunque está presente, el “desajuste” respecto a la proporción de GAL que señalan una dedicación preferente (entre las tres primeras) es en todo caso muy reducido. Hay por tanto una conciencia clara de que estas son las tareas verdaderamente estratégicas y claves para los GAL.

Por su parte, respecto de otras tareas relacionadas con la implementación de la EDL, como son las referidas al seguimiento y, en su caso, revisión, las diferencias son más notables. Los resultados ponen de relieve que una mayoría de AA.GG. (11 de las 16, un 69 %) señalan que se ha de dedicar un tiempo destacado, al menos entre las tres primeras actividades, a estas tareas, mientras que en el caso de los GAL la proporción desciende a prácticamente solo la mitad. Puede deducirse, por tanto, que desde el punto de vista de las AA.GG. se trata de actividades que requerirían una mayor atención de la que los GAL están dispensándoles.

Las tareas de animación y formación de los actores locales son otro buen ejemplo de desajuste entre lo que las AA.GG. piensan que debería de ser, y lo que los GAL realmente pueden hacer. En este caso prácticamente todas las AA.GG. (excepto el País Vasco) las incluyen entre las tres primeras actividades, mientras que entre los GAL que realmente lo hacen la proporción es bastante menor (58 %). Las tareas de apoyo a proyectos innovadores se sitúan en la misma línea, aunque aquí la unanimidad es menor (con cuatro AA.GG. que no incluyen estas tareas entre las tres primeras, es decir, que les conceden menor importancia, casos de Aragón, Navarra, Extremadura y Comunidad Valenciana, y ello puede responder a razones muy diversas, desde que no consideren que hay margen significativo para avanzar en esa vía, que el esfuerzo no compense suficientemente en cuanto a resultados, o por cualquier otra razón específica en cada una de las CC.AA.). En todo caso, contrasta el resultado de que mientras para 11 de las AA.GG. (el 75 %) sería deseable que el apoyo a la innovación se mantuviese entre las tres primeras actividades, menos del 40 % de los GAL, por las dificultades que afrontan, lo hacen realmente.

De todo lo anterior cabe concluir que los resultados no ponen de relieve posicionamientos realmente diferentes entre AA.GG. y GAL. Antes al contrario, porque, por un lado, no cabe duda de que los GAL desearían poder dedicar menos tiempo a las tareas administrativas y de gestión, en línea con lo que señalan las AA.GG. Por otro lado, seguramente también los GAL desearían poder dedicar más tiempo a las tareas de implementación de la EDL y otras asociadas (animación, seguimiento, innovación, etc.), también en línea con los deseos mayoritarios de las AA.GG. En este sentido las AA.GG. son plenamente conscientes de cuáles son los aspectos más críticos en la implementación de LEADER, como también lo son los GAL. Pero la realidad, a tenor de los resultados, se impone, condicionando a estos últimos a dedicar muchos más esfuerzos a tareas que, siendo necesarias (como las de administración y gestión), no constituyen el núcleo central ni la esencia de LEADER, cuyas tareas más representativas estarían por debajo de lo deseable, tanto desde la perspectiva de las AA.GG. como de los GAL.

Figura 60: Actividades que están (según visión de los GAL) y deberían estar (según visión de las AA.GG.) entre las tres primeras en tiempo de dedicación (resultados como % de GAL y de AA.GG.)

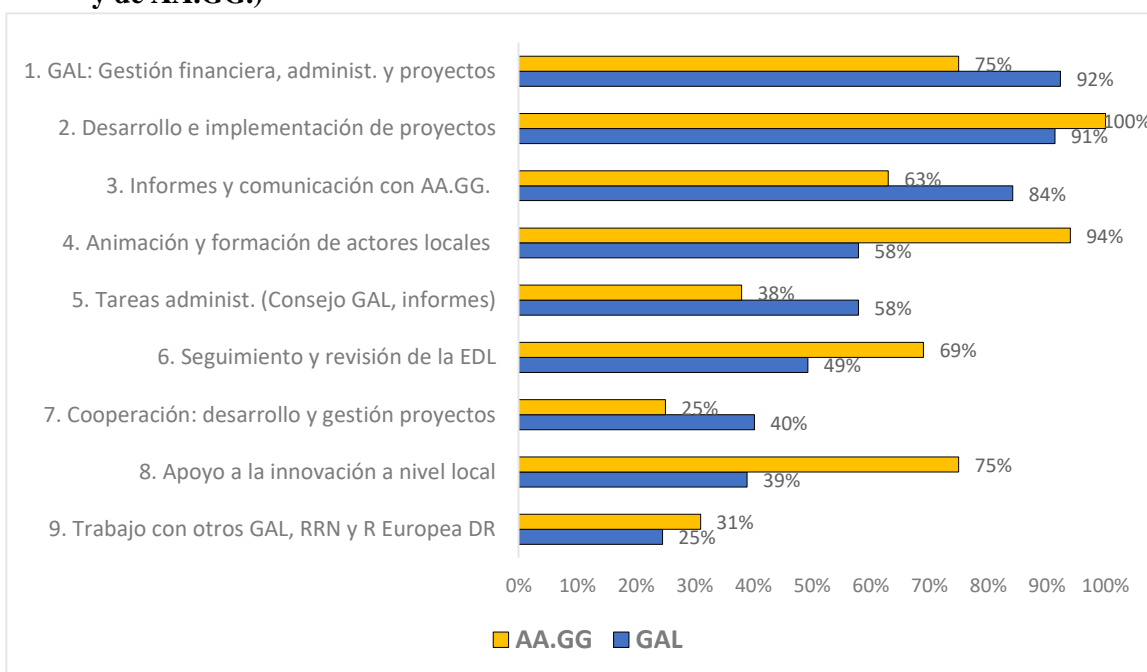


Tabla 37: Valoración sobre las actividades en las que los GAL emplean más tiempo (1/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valen.	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
1. Trabajo con el Consejo y los miembros del GAL, y elaboración de informes	No está entre las tres 1as.	36%	53%	40%	38%	40%	39%	32%	33%	36%	53%	100%	40%	0%	67%	100%	100%	100%	42,1%
	1ª actividad	0%	6%	0%	13%	0%	2%	9%	0%	5%	0%	0%	20%	100%	0%	0%	0%	0%	4,8%
	2ª actividad	17%	18%	20%	38%	40%	22%	18%	11%	18%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17,2%
	3ª actividad	47%	24%	40%	13%	20%	37%	41%	56%	41%	37%	0%	40%	0%	33%	0%	0%	0%	35,9%
2. Apoyo al desarrollo e implementación de proyectos	No está entre las tres 1as.	11%	18%	20%	13%	0%	7%	9%	0%	5%	5%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	8,6%
	1ª actividad	53%	47%	40%	25%	80%	56%	55%	56%	41%	58%	0%	40%	33%	67%	67%	67%	0%	50,7%
	2ª actividad	28%	18%	20%	25%	0%	24%	23%	44%	32%	32%	50%	60%	0%	0%	33%	33%	100%	26,8%
	3ª actividad	8%	18%	20%	38%	20%	12%	14%	0%	23%	5%	0%	0%	67%	33%	0%	0%	0%	13,9%
Gestión financiera y administrativa del GAL y de los proyectos locales	No está entre las tres 1as.	14%	0%	0%	38%	0%	7%	9%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	7,7%
	1ª actividad	44%	71%	50%	13%	60%	61%	59%	44%	45%	42%	50%	80%	0%	33%	33%	33%	100%	50,7%
	2ª actividad	22%	29%	40%	38%	40%	24%	27%	33%	41%	37%	50%	20%	67%	33%	33%	33%	0%	30,6%
	3ª actividad	19%	0%	10%	13%	0%	7%	5%	11%	9%	21%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	0%	11,0%
3. Elaboración de informes y comunicación con la AA.GG. y el Organismo Pagador	No está entre las tres 1as.	11%	12%	10%	50%	20%	27%	5%	11%	23%	11%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	15,8%
	1ª actividad	42%	24%	50%	25%	20%	20%	36%	44%	55%	26%	50%	20%	0%	33%	33%	0%	0%	32,5%
	2ª actividad	25%	41%	40%	25%	40%	20%	41%	11%	14%	32%	0%	40%	67%	67%	33%	33%	0%	28,2%
	3ª actividad	22%	24%	0%	0%	20%	34%	18%	33%	9%	32%	50%	20%	33%	0%	33%	67%	100%	23,4%
4. Animación, desarrollo de capacidades y formación de los actores locales	No está entre las tres 1as.	42%	65%	50%	38%	60%	51%	27%	44%	36%	26%	50%	20%	0%	33%	33%	100%	0%	42,1%
	1ª actividad	3%	0%	0%	25%	0%	2%	5%	0%	0%	11%	50%	40%	0%	0%	0%	0%	0%	4,8%
	2ª actividad	25%	0%	20%	38%	20%	22%	14%	22%	32%	21%	0%	20%	0%	0%	67%	0%	100%	21,1%
	3ª actividad	31%	35%	30%	0%	20%	24%	55%	33%	32%	42%	0%	20%	100%	67%	0%	0%	0%	32,1%

Tabla 37: Valoración sobre las actividades en las que los GAL emplean más tiempo (2/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valen.	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
5. Apoyo a la innovación a nivel local	No está entre las tres 1as.	56%	88%	80%	50%	60%	63%	59%	67%	55%	53%	50%	40%	33%	33%	100%	100%	0%	61,1%
	1ª actividad	0%	0%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	1,4%
	2ª actividad	14%	6%	0%	13%	40%	12%	9%	22%	18%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	12,5%
	3ª actividad	31%	6%	20%	38%	0%	20%	32%	11%	27%	26%	50%	40%	67%	67%	0%	0%	100%	25,0%
6. Seguimiento y revisión de la Estrategia de Desarrollo Local	No está entre las tres 1as.	42%	65%	50%	75%	80%	49%	32%	67%	41%	53%	100%	60%	67%	33%	67%	100%	0%	50,7%
	1ª actividad	11%	6%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,3%
	2ª actividad	31%	6%	20%	0%	0%	20%	23%	0%	18%	11%	0%	20%	0%	33%	0%	0%	100%	17,2%
	3ª actividad	17%	24%	30%	25%	20%	24%	45%	33%	41%	32%	0%	20%	33%	33%	33%	0%	0%	27,8%
7. Desarrollo/gestión de proyectos de cooperación	No está entre las tres 1as.	69%	53%	80%	63%	80%	41%	59%	0%	55%	84%	100%	80%	67%	67%	67%	100%	100%	59,8%
	1ª actividad	3%	0%	0%	0%	0%	0%	5%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2,4%
	2ª actividad	6%	24%	10%	13%	0%	24%	5%	67%	9%	5%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	13,9%
	3ª actividad	22%	24%	10%	25%	20%	34%	32%	0%	36%	11%	0%	20%	33%	33%	0%	0%	0%	23,9%
8. Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de Desarrollo Rural	No está entre las tres 1as.	75%	100%	90%	50%	80%	66%	64%	33%	73%	94%	100%	100%	67%	100%	100%	100%	100%	75,5%
	1ª actividad	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0,0%
	2ª actividad	3%	0%	10%	0%	0%	5%	0%	22%	18%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,8%
	3ª actividad	22%	0%	0%	50%	20%	29%	36%	44%	9%	6%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	19,7%

Tabla 38. Valoración sobre las actividades en las que los GAL emplean más tiempo, desde la perspectiva de las AA.GG. (1/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
1. Trabajo con el Consejo y los miembros del GAL, y elaboración de informes para los mismos	No está entre las tres 1as.		XX	XX	XX			XX	XX	XX			XX	XX		XX	XX	10	63%
	1ª actividad																	0	0%
	2ª actividad														XX			1	6%
	3ª actividad	XX					XX	XX			XX	XX						5	31%
2. Apoyo al desarrollo e implementación de proyectos	No está entre las tres 1as.																	0	0%
	1ª actividad	XX	XX	XX			XX		XX	XX	XX	XX		XX	XX	XX	XX	12	75%
	2ª actividad				XX	XX							XX					3	19%
	3ª actividad							XX										1	6%
3. Gestión financiera y administrativa del GAL y de los proyectos locales	No está entre las tres 1as.		XX	XX				XX					XX					4	25%
	1ª actividad	XX			XX					XX								3	19%
	2ª actividad										XX	XX				XX	XX	4	25%
	3ª actividad					XX	XX		XX					XX	XX			5	31%
4. Elaboración de informes y comunicación con la Autoridad de Gestión y el Organismo Pagador	No está entre las tres 1as.				XX		XX	XX		XX			XX				XX	6	38%
	1ª actividad																	0	0%
	2ª actividad	XX	XX	XX							XX				XX			5	31%
	3ª actividad					XX			XX			XX		XX		XX		5	31%
5. Animación, desarrollo de capacidades y formación de los actores locales (incluidos los miembros del GAL)	No está entre las tres 1as.																XX	1	6%
	1ª actividad			XX		XX		XX			XX		XX		XX			6	38%
	2ª actividad	XX					XX		XX	XX		XX		XX		XX		7	44%
	3ª actividad		XX		XX													2	13%

Tabla 38: Valoración sobre las actividades en las que los GAL emplean más tiempo, desde la perspectiva de las AA.GG. (2/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
6. Apoyo a la innovación a nivel local	No está entre las tres 1as.		XX		XX					XX						XX		4	25%
	1ª actividad	XX									XX	XX			XX			4	25%
	2ª actividad			XX				XX	XX					XX				4	25%
	3ª actividad					XX	XX						XX				XX	4	25%
7. Seguimiento y revisión de la Estrategia de Desarrollo Local	No está entre las tres 1as.		XX		XX			XX					XX				XX	5	31%
	1ª actividad																	0	0%
	2ª actividad	XX		XX					XX		XX				XX			5	31%
	3ª actividad					XX	XX			XX		XX		XX		XX		6	38%
8. Desarrollo/gestión de proyectos de cooperación	No está entre las tres 1as.		XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX		XX	XX	XX		XX	XX	12	75%
	1ª actividad														XX			1	6%
	2ª actividad	XX							XX		XX							3	19%
	3ª actividad																	0	0%
9. Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de Desarrollo Rural	No está entre las tres 1as.		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX			XX			XX	XX	11	69%
	1ª actividad													XX	XX			2	13%
	2ª actividad	XX									XX							2	13%
	3ª actividad											XX						1	6%

5.2.4. Los temas prioritarios más vinculados con los objetivos de las EDL

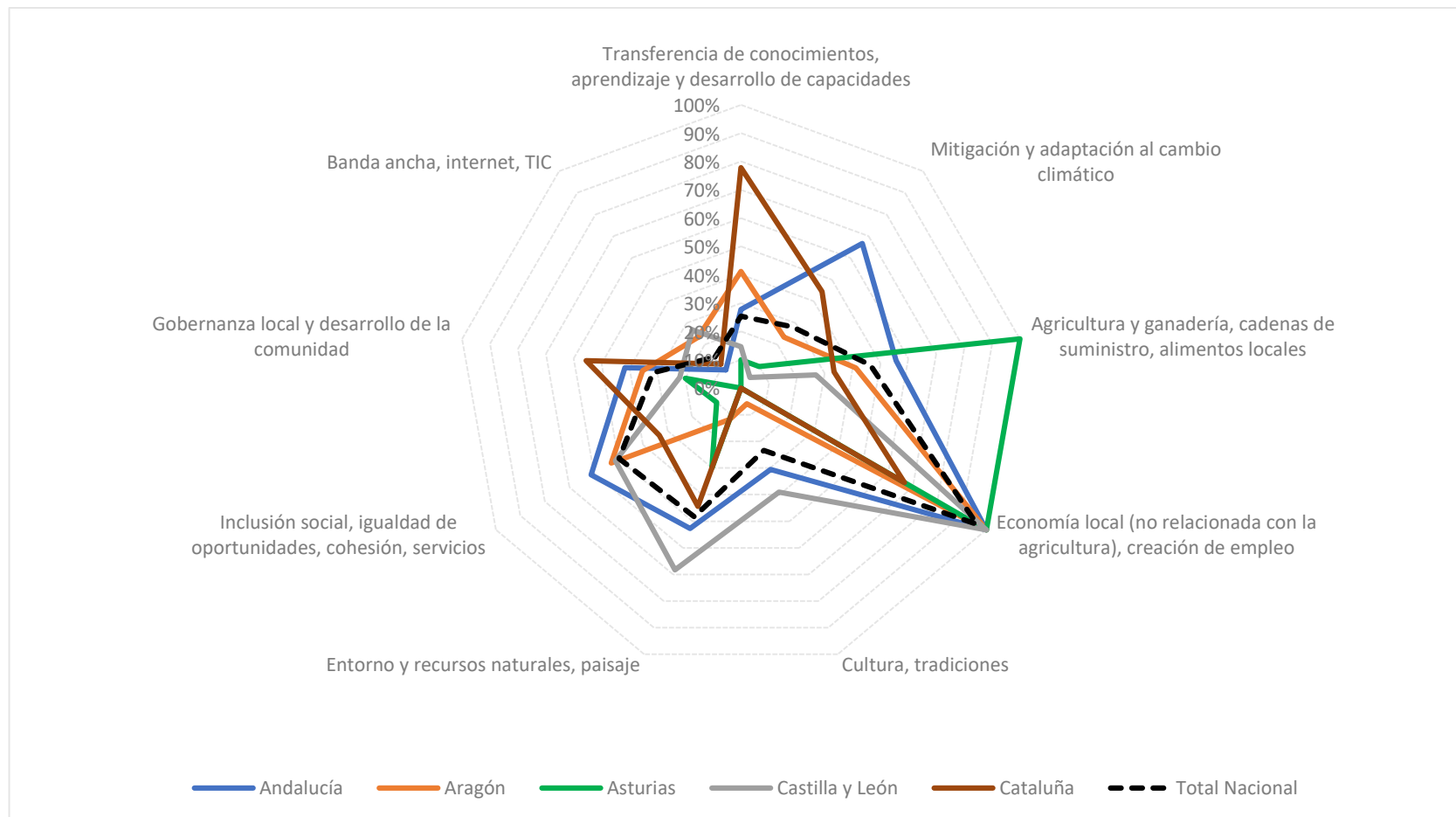
Hasta ahora se ha hablado de la Estrategia de Desarrollo Local en general. Se tiene también una perspectiva de los temas prioritarios que los GAL consideran más estrechamente vinculados con los objetivos de la EDL. Las opciones con las que se ha trabajado son las siguientes (Figura 61 y Tabla 39):

1. Transferencia de conocimientos, aprendizaje y desarrollo de capacidades;
2. Mitigación y adaptación al cambio climático;
3. Agricultura y ganadería, cadenas de suministro, alimentos locales;
4. Economía local (no relacionada con la agricultura), creación de empleo;
5. Cultura y tradiciones;
6. Entorno y recursos naturales, paisaje;
7. Inclusión social, igualdad de oportunidades, cohesión, servicios;
8. Gobernanza local y desarrollo de la comunidad;
9. Banda ancha, internet, TIC.

El ítem referido a la economía local y la creación de empleo es el más generalista y en el que a grandes rasgos se engloban todos los demás. Por ello prácticamente todos los GAL lo abordan de forma directa y lo incluyen como prioritario (96 %). A partir de aquí hay una serie de especificidades que, aunque se abordan de manera más parcial, articulan las EDL. En primer lugar, las cuestiones de inclusión social, servicios u otras iniciativas relacionadas o con efectos sobre la cohesión social, constituyen temas prioritarios para la mitad de los GAL (pero muy presentes entre los GAL de la Comunidad Valenciana, Murcia, País Vasco, Navarra, Cantabria, Islas Baleares e Islas Canarias). En las CC.AA. de mayor tamaño en cuanto a número de GAL también una parte significativa abordan estas temáticas (caso de Andalucía, Aragón y Castilla y León).

En segundo lugar, también prácticamente la mitad de los GAL, abordan temáticas relacionadas aspectos paisajísticos, ambientales y los recursos naturales. La Rioja, País Vasco, Madrid, Galicia, Castilla y León y Comunidad Valenciana, son algunas de las CC.AA. cuyos GAL, comparativamente, prestan más atención a estas temáticas. En tercer lugar, están los temas relacionados con la producción agropecuaria, alimentos locales y comercialización (cadenas de suministro), a los que prestan especial atención una parte también muy significativa de los GAL (46 %), sobre todo en Asturias, Baleares, Canarias, Madrid, Navarra, Extremadura y Comunidad Valenciana. El resto de temáticas tienen, por lo general, un carácter más complementario en las EDL. Así, los temas de gobernanza local y desarrollo de la comunidad (muy relacionados con el papel del GAL en la sociedad local), son objeto de interés por casi un tercio de GAL, especialmente de La Rioja, Navarra y Cataluña.

Figura 61: Temas prioritarios más estrechamente relacionados con los objetivos de las EDL



Por otro lado, la mitigación y adaptación al cambio climático parecen ser temáticas en torno a las cuáles se están llevando a cabo innovaciones en la concepción de los proyectos. Se trata de temáticas que parcialmente pueden apoyar, complementar o asociarse con las referidas al entorno natural, recursos naturales y paisajísticos (28 % de los GAL). Aquí destacan, comparativamente, los GAL de Navarra, Murcia, Comunidad Valenciana y, sobre todo, también en términos absolutos, Andalucía, de forma que se puede identificar en gran parte estas temáticas con una parte significativa de los GAL andaluces (dado que aquí se localiza más del 40 % de los GAL que señalan estar trabajando en estas temáticas).

Las temáticas sobre transferencia de conocimientos, aprendizaje y desarrollo de capacidades (25 % de los GAL) son menos novedosas en el marco de LEADER, al estar vinculadas a sus propios principios. Sin embargo, no por ello siguen siendo menos importantes, en la medida en la que, por ejemplo, el desarrollo de capacidades puede resultar crítico para abordar proyectos especialmente innovadores en el territorio. Los GAL de Cataluña destacan especialmente por atender de manera prioritaria estas cuestiones en sus EDL (7 de sus 9 GAL). En Andalucía, Aragón y Castilla y León también hay un significativo número de GAL que apuestan por este tipo de acciones. Las cuestiones culturales y de tradiciones (23 % de los GAL) tienen una presencia significativa en muchos GAL. Castilla y León y Andalucía son las CC.AA. en la que más GAL están dando una mayor importancia a estas temáticas en sus EDL, aunque comparativamente también destacan Navarra e Islas Baleares.

La última temática está referida a cuestiones de banda ancha, internet y TIC. En torno a ella señalan trabajar un llamativamente reducido porcentaje de GAL (14 %). Son cuestiones que para algunos GAL resultan prioritarias, dado que puede condicionar en gran parte actividades productivas, y no solo la calidad de vida de la población. Estas cuestiones son objeto de atención preferente en las EDL de GAL de Castilla y León, Castilla-La Mancha, Aragón, Comunidad Valenciana y Galicia.

Las diferentes CC.AA. componen modelos diferentes a partir de la priorización de unas u otras temáticas. En la Tabla 39 pueden verse algunos de estos modelos. Así, por ejemplo, y con respecto a las tendencias nacionales, el modelo aragonés se caracteriza por una mayor atención a la transferencia de conocimientos, aprendizaje y desarrollo de capacidades, pero reducida inclusión de las temáticas sobre paisaje, entorno y recursos naturales, por un lado, y las cuestiones culturales, por otro. El modelo andaluz destaca en dos ámbitos asociados, como son el de la mitigación y adaptación al cambio climático, y las cuestiones de paisaje y recursos naturales, y además, en iniciativas relacionadas con la inclusión social, la igualdad de oportunidades, la cohesión social y los servicios sociales. Castilla y León, por su parte, destaca en este último aspecto (sin embargo, muy poco a cuestiones de mitigación y adaptación al cambio climático), si bien también en lo referido a banda ancha, internet y TIC (en un contexto nacional en el que estas temáticas no están recibiendo demasiada atención).

Tabla 39: Temas prioritarios más estrechamente relacionados con los objetivos de la EDL (*)

	1. Transferencia de conocimientos, aprendizaje y desarrollo de capacidades	2. Mitigación y adaptación al cambio climático	3. Agricultura y ganadería, cadenas de suministro, alimentos locales	4. Economía local (no relacionada con la agricultura), creación de empleo	5. Cultura, tradiciones	6. Entorno y recursos naturales, paisaje	7. Inclusión social, igualdad de oportunidades, cohesión, servicios	8. Gobernanza local y desarrollo de la comunidad	9. Banda ancha, internet, TIC
Andalucía	28%	67%	56%	100%	31%	53%	61%	42%	8%
Aragón	41%	24%	41%	100%	6%	12%	53%	35%	24%
Asturias	10%	10%	100%	100%	0%	30%	10%	20%	0%
C. Valenciana	38%	63%	63%	88%	25%	63%	88%	25%	38%
Cantabria	20%	20%	20%	100%	20%	60%	60%	20%	0%
Castilla y León	15%	5%	27%	100%	39%	68%	51%	22%	27%
Castilla-La Mancha	23%	14%	14%	100%	32%	32%	50%	32%	23%
Cataluña	78%	44%	33%	67%	0%	44%	33%	56%	11%
Extremadura	18%	5%	68%	91%	18%	36%	32%	32%	0%
Galicia	21%	32%	53%	95%	26%	63%	47%	37%	16%
Islas Baleares	50%	50%	100%	50%	50%	50%	50%	50%	0%
Islas Canarias	40%	20%	80%	100%	0%	20%	60%	0%	0%
La Rioja	0%	0%	0%	100%	0%	100%	33%	67%	0%
Madrid	33%	33%	100%	100%	0%	67%	33%	0%	0%
Murcia	0%	67%	33%	100%	0%	33%	67%	0%	0%
Navarra	33%	100%	67%	100%	33%	33%	67%	67%	0%
País Vasco	0%	0%	0%	100%	0%	100%	100%	0%	0%
Total Nacional	25%	28%	46%	96%	23%	48%	50%	32%	14%

(*) Los % reflejan el total de GAL que han seleccionado cada una de las opciones. No obstante, estas no son excluyentes, de forma que cada GAL podía seleccionar un máximo de tres temas prioritarios (si bien en algunos casos se han seleccionado más).

En el contexto nacional, Cataluña destaca en dos ámbitos, el más significativo de los cuáles es el referido a la transferencia de conocimientos, aprendizaje y desarrollo de capacidades, pero también las cuestiones de gobernanza y desarrollo de la comunidad, aspectos de participación ciudadana, etc. Por último, el modelo asturiano se diferencia por su lógica prioridad a las cuestiones relacionadas con la agricultura y ganadería, producción agroalimentaria, productos locales y cadenas de suministro.

5.2.5. Tareas del GAL con relación a los proyectos LEADER

En las primeras etapas de LEADER, cuando este era una iniciativa comunitaria los GAL tenían un control prácticamente total sobre el proceso relacionado con los proyectos. La situación en estos momentos es diferente. El proceso completo consta de tres fases, la selección de los proyectos, la aprobación formal y el pago de las solicitudes (Figura 62 y Tabla 40). Este proceso lo tienen implementado cinco CC.AA., como señalan las AA.GG. en sus respectivas Encuestas: Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia y La Rioja.

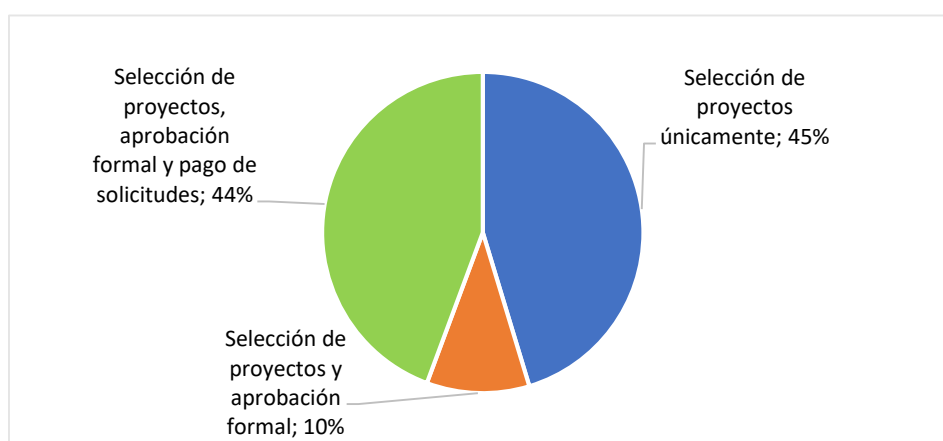
El resto de fases implican el no pago directo a los beneficiarios (uno de los aspectos que estos valoraban más en aquellas primeras fases, aduciendo la mayor rapidez). Aquí habría que diferenciar una fase intermedia, con selección de proyectos y aprobación formal, procedimiento que tienen implementado las CC.AA. de Asturias, Cataluña y Murcia. Por último, la fase inicial, que incluye lo más básico, la selección de proyectos, es la mayoritaria, y la implementan la mitad de las CC.AA.: Andalucía, Aragón, Comunidad Valenciana, Extremadura, Islas Baleares, Madrid, Navarra y País Vasco.

Sobre esta misma cuestión, los resultados derivados de la Encuesta a los GAL arrojan algunos desajustes que, en principio, cabe asignar a errores en las respuestas, suponiendo que obviamente los GAL de cada una de las CC.AA. están sujetos al mismo procedimiento. Hay coincidencia en la proporción de GAL que señalan implementar el proceso completo (44 % de los GAL, que se correspondería también con la proporción de GAL de las CC.AA. cuyas AA.GG. señalan que sus GAL trabajan bajo este procedimiento). El principal desajuste está entre las dos fases restantes. Así, atendiendo a lo señalado por las AA.GG., el 45 % de los GAL que participan en la Encuesta estarían desarrollando únicamente tareas de selección de proyectos (un 13 % más de lo que han declarado los propios GAL). En consecuencia, del 22 % de GAL que declaran llevar a cabo la aprobación formal, serían solo el 10 %, mientras que los restantes engrosarían la cifra de GAL que solo lleva a cabo la selección de proyectos.

Más allá de los desajustes en los resultados, lo que parece evidente es que algo menos de la mitad de los GAL mantienen la fase de pago de solicitudes. El que algo más de la mitad lleven a cabo únicamente la selección de proyectos y, en el mejor de los casos, su aprobación formal, no debería de suponer ni retrasos en los pagos a los beneficiarios, ni tampoco, lo cual es también importante, una

merma en la legitimidad del GAL ante la sociedad local. Sería interesante contrastar cómo perciben, por un lado, los miembros del GAL, el hecho de no intervenir en esa última fase (que tan importante es en cuanto a imagen de cara a los beneficiarios) y, por otro, la propia sociedad local, especialmente los propios beneficiarios. En todo caso, si las AA.GG., organismos pagadores y los propios GAL fuesen capaces de articular los mecanismos para que se mantuviesen los mismos niveles de eficacia, manteniendo esta fase de pagos en los GAL, se debería avanzar en esa dirección, allí donde no está implementado, entre otras razones porque ello es más fiel a la filosofía del método LEADER, y contribuye también tanto a la autonomía como a la legitimidad del GAL la sociedad local y los beneficiarios.

Figura 62: Tareas de los GAL con relación a los proyectos



5.2.6. La comunicación con la población local: principales medios de difusión

Los GAL utilizan una cierta variedad de medios de comunicación y difusión para llegar a la población local, incluidos los potenciales beneficiarios. No obstante, dos son los fundamentales, que utiliza la práctica totalidad de los GAL (Tabla 41). En primer lugar, un medio general como es la página web del GAL. Por lo general los GAL ofrecen información actualizada y suficiente, al menos para una primera toma de contacto sobre lo que es, los objetivos y los medios para la puesta en marcha de proyectos. Obviamente esa información se ha de completar cuando el interés por alguna cuestión concreta, y aquí entra en juego el segundo método de difusión fundamental, la comunicación directa e individual de los miembros del equipo técnico.

El resto de medios tienen un carácter complementario y de apoyo, destacando medios electrónicos tales como las redes sociales (84 % de los GAL). En algunas CC.AA. hay una proporción de GAL que aún no utilizan de forma habitual los medios electrónicos más allá de la página web, como

es el caso de las redes sociales. Además de los casos específicos del País Vasco (cuyo GAL no señala utilizarlo) y La Rioja (dos tercios), destacan Galicia, Madrid (en torno a un tercio de los GAL), Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha (en torno a una quinta parte de los GAL). Otros métodos de difusión de información directa también son complementarios a la que se ofrece en las propias oficinas, por parte del equipo técnico, como ocurre con reuniones y foros específicos, al estilo de las tradicionales mesas sectoriales (79 % de los GAL). Según los resultados de la Encuesta, tampoco utilizan este método complementario de información directa los GAL de La Rioja (dos tercios de los GAL) Cataluña (55 %), Asturias (la mitad de los GAL), Madrid, Aragón (en torno a un tercio), y Cantabria, Castilla y León, Castilla-La Mancha y Galicia (en torno a una quinta parte de los GAL).

La mayoría de los GAL se siguen apoyando mucho en otros medios de difusión y divulgación, a través de la prensa escrita y hablada local o comarcal (tres cuartas partes de los GAL), como ocurre por ejemplo en Cantabria e Islas Baleares (donde lo utilizan la totalidad de sus GAL), o Cataluña, Aragón, Comunidad Valenciana, Galicia (la casi totalidad). En Extremadura, Andalucía e Islas Canarias es donde es más elevada la proporción de GAL que no señalan recurrir de forma sistemática a estas vías de divulgación (entre el 30 y 40 % de sus GAL).

Además de todo lo anterior, la presencia y participación en eventos y ferias locales es también utilizada por muchos GAL como medio de divulgación de sus actividades (57 % de los GAL), principalmente los de Madrid, Cantabria, Murcia, Islas Canarias, Castillas y León, Andalucía y Aragón. Otros medios de difusión más tradicionales, como los clásicos boletines y otros medios impresos, aunque son ya menos habituales, los mantienen casi un tercio de los GAL, destacando los de Murcia, Islas Canarias y Cantabria.

Un último medio de comunicación, muy importante, se centra en la labor, principalmente, de los miembros del GAL en contacto directo con la comunidad local. Esta es una labor a la que tradicionalmente han sido ajenos muchos de los miembros del GAL, o en muchos GAL no ha habido tradición de que se implicasen en la labor de difusión. Sin embargo, si la respuesta recoge fundamentalmente esta labor²⁷, estaríamos ante un resultado muy esperanzador, al ser señalada por una proporción muy elevada de GAL (70 %). En este sentido, la labor de información y divulgación de los miembros del GAL podría suponer una contribución destacada a las cuestiones de dinamización, tan importantes en el método LEADER.

²⁷ Literalmente, la opción recoge "A través del personal y de los miembros del GAL que trabajan en la comunidad local", lo que en principio no permite discriminar de forma clara entre los miembros del equipo técnico y los miembros del GAL. No obstante, dado que otra de las opciones sí se centra en el personal del equipo técnico ("a través de la oficina del GAL"), parecería lógico que las respuestas aquí se centran en todos aquellos que no forman parte del equipo técnico.

Por tanto, a tenor de los resultados, cabe señalar que los GAL suelen tener estrategias de comunicación centradas en dos vías, la página web y la información directa por parte del equipo técnico. Muchos son también los que recurren a otros medios complementarios, algunos en auge, como la presencia en las redes sociales, y otros en fase de reducción (como los boletines y medios impresos). No obstante, otros medios siguen estando muy vigentes, siendo de gran utilidad, como la participación en eventos y la presencia en la prensa local y comarcal, vías que sin duda deben ser mantenidas, al menos como primer contacto para la mayor parte de la población local que se acerca o quiere conocer qué es y en qué medida pueden beneficiar estas estrategias de desarrollo a la comunidad local. Una atención especial merece la divulgación-difusión y, en definitiva, animación, a través de los miembros del GAL, compromisos que estos deben mantener y, en su caso, reforzarse.

Tabla 40: Tareas de los GAL en relación a la selección de proyectos

	Total	Selección de proyectos únicamente	Total	Selección de proyectos y aprobación formal	Total	Selección de proyectos y pago de solicitudes	Total	Selección de proyectos, aprobación formal y pago de solicitudes
Andalucía	24	67%	11	31%	1	3%	0	0%
Aragón	13	76%	4	24%	0	0%	0	0%
Asturias	8	89%	1	11%	0	0%	0	0%
C. Valenciana	5	63%	2	25%	1	13%	0	0%
Cantabria	0	0%	0	0%	0	0%	5	100%
Castilla y León	0	0%	4	10%	2	5%	35	85%
Castilla-La Mancha	0	0%	0	0%	0	0%	22	100%
Cataluña	4	44%	5	56%	0	0%	0	0%
Extremadura	0	0%	0	0%	0	0%	22	100%
Galicia	4	21%	13	68%	0	0%	2	11%
Islas Baleares	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%
Islas Canarias	3	60%	2	40%	0	0%	0	0%
La Rioja	1	33%	2	67%	0	0%	0	0%
Madrid	0	0%	1	33%	0	0%	2	67%
Murcia	2	67%	0	0%	0	0%	1	33%
Navarra	0	0%	0	0%	0	0%	3	100%
País Vasco	0	0%	1	100%	0	0%	0	0%
Total Nacional	66	32%	46	22%	4	2%	92	44%

Tabla 41: Medios de comunicación más habituales del GAL con la población local

	Página web del GAL	Reuniones y foros específicos para la ejecución de la EDL	A través de la oficina del GAL	A través del personal y de los miembros del GAL que trabajan en la comunidad local	Participación del GAL en eventos y ferias locales	Comunicados de prensa, publicaciones locales, radio, etc.	Boletines y otros medios impresos	Redes sociales y otros medios on-line
Andalucía	100%	89%	94%	61%	58%	61%	22%	97%
Aragón	94%	65%	94%	88%	59%	88%	18%	94%
Asturias	90%	50%	100%	60%	20%	70%	0%	70%
C. Valenciana	100%	88%	75%	75%	50%	88%	38%	88%
Cantabria	100%	80%	100%	100%	80%	100%	60%	80%
Castilla y León	95%	81%	95%	76%	68%	81%	42%	78%
Castilla-La Mancha	100%	82%	100%	64%	46%	64%	50%	77%
Cataluña	89%	44%	100%	67%	44%	89%	33%	100%
Extremadura	86%	82%	96%	68%	73%	59%	27%	96%
Galicia	90%	79%	100%	68%	53%	84%	5%	63%
Islas Baleares	100%	100%	100%	50%	50%	100%	50%	50%
Islas Canarias	100%	100%	100%	40%	60%	60%	60%	100%
La Rioja	67%	33%	100%	100%	33%	67%	0%	33%
Madrid	100%	67%	100%	33%	100%	100%	33%	67%
Murcia	100%	100%	67%	67%	67%	67%	100%	100%
Navarra	100%	100%	100%	100%	33%	67%	0%	100%
País Vasco	100%	100%	100%	100%	0%	0%	0%	0%
Total Nacional	95%	79%	96%	70%	57%	74%	30%	84%

6. HACIA UNA MAYOR EFICACIA DE LOS GAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER

6.1. LAS PROPUESTAS DE MEJORA PARA LEADER

Uno de las secciones más relevantes de cara al futuro se centra en las propuestas de cara a mejorar la eficacia de LEADER como instrumento de desarrollo territorial en las zonas rurales. Las que se plantean son las siguientes:

1. Sistemas de controles más sencillos y proporcionados (¿para proyectos pequeños?).
2. Formulario y procesos de solicitud de proyectos más sencillos.
3. Que los GAL establezcan los criterios de selección y fijen las convocatorias.
4. Simplificación, armonización y flexibilidad para apoyar a los GAL en el uso práctico del multifondo.
5. Que los GAL utilicen criterios cualitativos y su conocimiento de la situación local a la hora de adoptar las decisiones relativas a la selección de proyectos.
6. Reforzar la comunicación, la coordinación y la cooperación entre los GAL, las autoridades de gestión y los organismos pagadores a la hora de implementar LEADER.
7. Mejora por parte de la autoridad de gestión o el organismo intermedio de los plazos de aprobación de los proyectos seleccionados.
8. Mayor rapidez en los pagos a los beneficiarios.
9. Mejor conocimiento y apoyo mutuos por medio del trabajo en red entre los GAL, las autoridades de gestión, los organismos pagadores y la Red Rural Nacional, e intercambios sobre experiencias y prácticas.
10. Reservar un presupuesto específico y significativo para las actividades de animación del GAL.
11. Permitir que los GAL actúen a modo de "plataforma" desde la que se divulguen y canalicen las ayudas que otras terceras partes proporcionen para promover los objetivos de la EDL.
12. Mayor claridad en los requisitos de seguimiento de evaluación de LEADER a nivel del GAL.
13. Se debería garantizar, tanto a escala europea como local, medidas de elegibilidad que fomenten la aparición de nuevas ideas como, por ejemplo, el uso de estudios de viabilidad, proyectos dirigidos por los GAL, proyectos piloto, trabajo preparatorio, etc.
14. Mejor conocimiento por los GAL de las opciones de costes simplificados, y ayuda para que se beneficien de ellas.
15. Mejor conocimiento por los GAL de otras herramientas de implementación, como, por ejemplo, los "proyectos globales", y ayudarles a que se beneficien de ellas.
16. Asignar recursos para la cooperación a nivel del GAL.

17. Una plataforma europea/nacional dedicada al intercambio de información entre los actores de LEADER.

Desde el punto de vista metodológico en la Encuesta se ha señalado en qué medida cada una de estas propuestas constituye el primer, segundo, tercero, cuarto o quinto nivel de prioridad, o no está entre estos cinco primeros.

Una primera visión de la situación se obtiene atendiendo a la primera prioridad de los más de 200 GAL que han participado en la Encuesta. Los resultados pueden verse en la Figura 63 y Tablas 43 y 44. El orden de las propuestas recoge igualmente la priorización resultante por parte de los GAL.

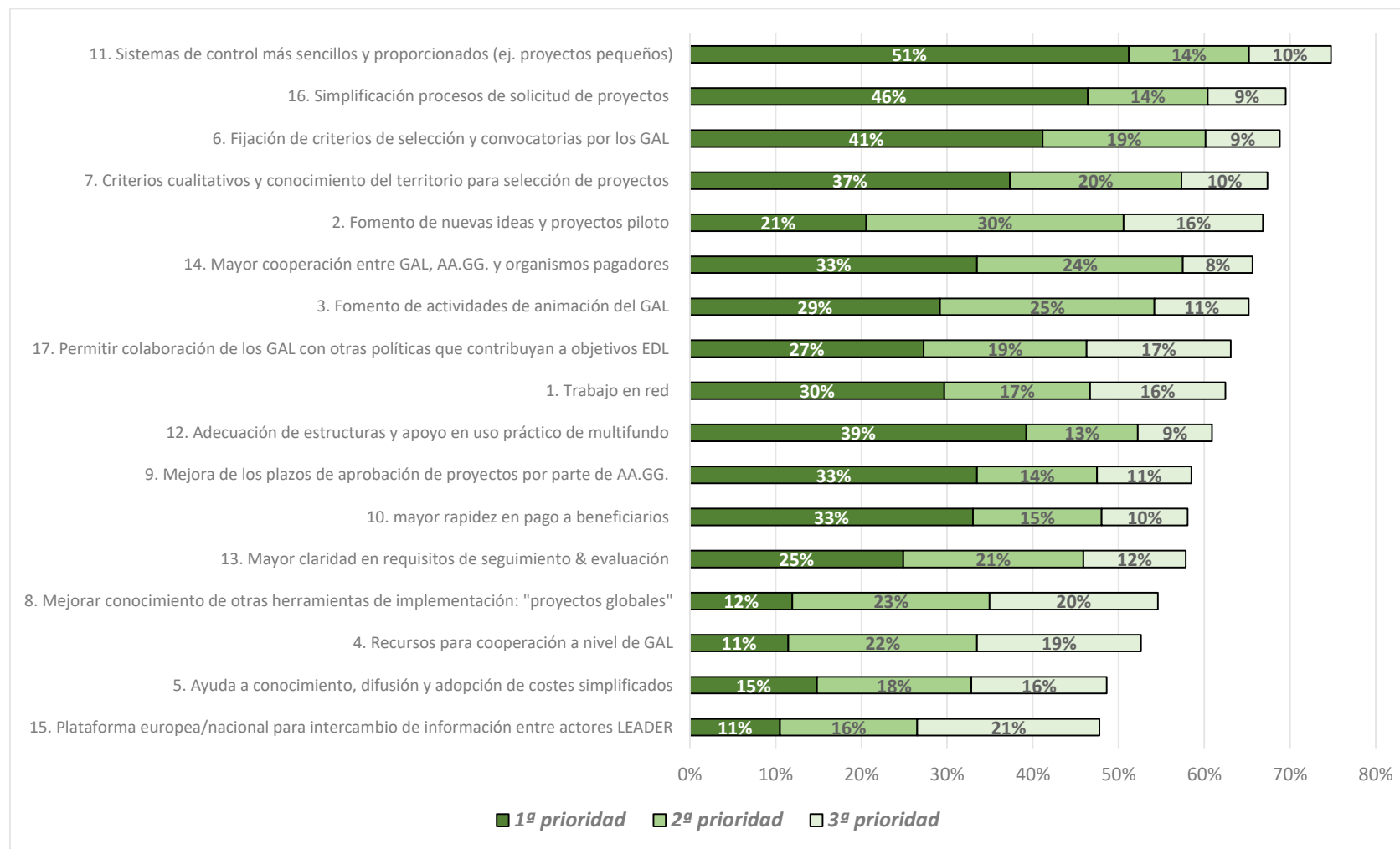
6.1.1. Reducción de la carga administrativa: simplificación de sistemas de control, solicitudes y avances hacia Sistema de Costes Simplificados

Como se observa, las propuestas que concitan las mayores adhesiones entre los GAL están claramente relacionadas con las tareas burocráticas y de administración. Aquí se incluyen, en primer lugar, la simplificación de los sistemas de control (primera prioridad para el 51 % de los GAL, y segunda para otro 14%) y, en segundo lugar, la simplificación de los procesos de solicitud de proyectos (primera prioridad para el 46 % de los GAL, y segunda prioridad para otro 14 %). Se trata de dos propuestas muy operativas que, a tenor de lo señalado hasta aquí sobre las cuestiones burocráticas (tanto por los GAL como por la AA.GG.) lastran parcialmente el funcionamiento diario de los GAL. En el primer caso lo que se viene a plantear es que los sistemas de control se adapten más y mejor a las características de los proyectos, y en particular a los proyectos pequeños. Es decir, el mantenimiento de los mismos sistemas de control para todo tipo de proyectos implica una discriminación “de facto” para aquellos de menor tamaño, lo cual redundaría en un incremento de la burocracia y tareas administrativas para el GAL, pero también para los beneficiarios²⁸.

El establecimiento, por ejemplo, de sistemas de control diferenciados en función de determinados umbrales de tamaño y/o tipo de proyectos, ayudaría a reducir esa carga administrativa, aligerando el proceso de gestión de los proyectos. Ello podría igualmente, al menos indirectamente, a estimular a los potenciales beneficiarios. Obviamente hay variaciones entre los GAL agrupados por CC.AA. Así, la necesidad de simplificar los sistemas de control es la primera prioridad los GAL de La Rioja (todos ellos), y la mayor parte de Asturias (80 %), Andalucía, Castilla-La Mancha, Extremadura y Madrid (algo más de dos tercios).

²⁸ REDR (2016): [Taller sobre las opciones de costes simplificados en el marco de LEADER/CLLD](#). Bruselas, 19-01-2016.

Figura 63. Mejoras que proponen los GAL como primera prioridad para mejorar su eficacia en la implementación de LEADER



En el otro extremo, son los GAL de Canarias, Navarra, Murcia, Comunidad Valenciana, Aragón y Castilla y León, los que tienden a priorizar menos, no incluyendo esta mejora entre sus cinco primeras prioridades. Un buen número de AA.GG. coinciden en la urgencia de abordar esta mejora, principalmente las de Islas Baleares, Madrid, Murcia y País Vasco (las valoran como primer orden de prioridad para actuar), pero también Galicia, Cantabria y Andalucía (que la valoran como segunda prioridad).

Por lo que respecta a la simplificación de los procesos de solicitud de proyectos, la situación es parecida a la descrita anteriormente. Más allá de que el proceso de solicitud sea aún excesivamente complejo y pueda y deba simplificarse, esto es más urgente para los pequeños proyectos, que se suelen corresponder con beneficiarios más modestos, con menores recursos y/o capacitación para poner a punto y adecuadamente las solicitudes. Por tanto, además de reducir la carga burocrática de los equipos técnicos, introducir mejoras en este ámbito constituiría un beneficio especialmente significativo para esos beneficiarios potenciales más modestos.

Varias de las AA.GG. coinciden en la importancia de esta mejora, y así la sitúan como primera prioridad de actuación las de Andalucía, Islas Baleares, Madrid y Murcia, a las que se añade Galicia, que la sitúa como segunda prioridad. El hecho de que sean solo cinco de las 16 AA.GG., pero más aún, el que la mitad de las AA.GG., no valoren esta mejora entre las cinco más prioritarias, pone de manifiesto que hay una clara discrepancia con relación incluso a los GAL de la propia CC.AA., y que esta es una cuestión que unos y otros deben valorar y sobre la que deben intentar avanzar. Así, hay casos en los que, para la mitad de los GAL esa simplificación del proceso de solicitud es vista como absolutamente prioritaria y la sitúan en primer lugar, mientras que para la AA.GG. correspondiente no está ni siquiera entre las cinco primeras.

La simplificación administrativa (tanto en lo que se refiere a los sistemas de control como a la solicitud de proyectos) es uno de los “caballos de batalla” siempre presentes, que siempre y en cada periodo de programación se plantea como objetivo prioritario, pero que nunca llega a implementarse de forma satisfactoria nivel de GAL y de los beneficiarios potenciales de LEADER, a veces incluso ha ocurrido lo contrario.

No resulta sorprendente que, pese a tener una relación evidente con los aspectos anteriores, sea reducida la proporción de GAL que sitúa como primera mejora prioritaria un mejor conocimiento, difusión y adopción del sistema de costes simplificados (15 % de los GAL, aunque un 18 % adicional lo sitúa como segunda propuesta de mejora). Una de las posibles razones es precisamente su desconocimiento, pese a que constituye parte de la respuesta a esas demandas desde las autoridades comunitarias (de hecho, más de un tercio de los GAL no incluyen esta mejora entre las cinco primeras). Sobre su potencial se ha pronunciado incluso el propio Tribunal de Cuentas, señalando que las opciones de costes simplificados pueden hacer compatible la reducción de la carga administrativa (tanto para los

beneficiarios, GAL y autoridades) con el mantenimiento de una metodología justa, equitativa y verificable²⁹. Parece lógico pensar que los GAL que plantean esta mejora como primera prioridad conocen y saben con cierto detalle las posibilidades que tiene, destacando algunos GAL de Islas Baleares, Cantabria, Comunidad Valenciana, La Rioja y Andalucía.

Por su parte, las AA.GG. no se muestran especialmente partidarias de considerar el sistema de costes simplificados como una prioridad relevante. De hecho, ninguna la sitúa como primera mejora, y solo Andalucía, Islas Baleares y Murcia lo incluyen como segunda prioridad. Más significativo resulta, a diferencia de las valoraciones de los GAL, que casi la mitad de las AA.GG. no lo incluyan entre sus cinco primeras prioridades, como ocurre con las de Aragón, Asturias, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja y País Vasco (y recordemos que no se está hablando tanto de introducción del sistema, sino sobre todo de conocerlo mejor). Dado que, esta posición se debe sustentar en una valoración clara y precisa de las implicaciones que derivarían de tal sistema, sí sería útil informar a los GAL de sus respectivas CC.AA., muchos de los cuales consideran que esta debería de ser una mejora prioritaria.

6.1.2. Criterios de selección: ¿Quién y cuáles?

Muchos GAL plantean como primera prioridad recuperar un mecanismo que se tuvo en los inicios de LEADER, pero que, en diferentes CC.AA., ha pasado a manos de las AA.GG. Se trata de algo aparentemente tan sencillo como el establecimiento de los criterios de selección y la capacidad de fijar las convocatorias (41 % de los GAL lo plantean como primera mejora, y el 19 % como segunda). La razón que se aduce para mantener estos procedimientos en manos de las AA.GG. incluyen el asegurar el mantenimiento de un ritmo uniforme en todos los GAL, en aras a una mayor eficiencia en el proceso y, en teoría, también eficacia. Sin embargo, pudiendo ser cierto que efectivamente permite mejorar desde esta perspectiva, también lo es que ello va en detrimento de otro principio básico en LEADER, la autonomía de los GAL. Por tanto, sería necesario explorar qué margen de maniobra y posibilidades se tiene para, en primer lugar, mejorar en la autonomía del GAL a la hora de establecer sus propios criterios y, sobre todo, la capacidad de fijar las convocatorias, asegurando que estas se adaptan más y mejor a los ritmos de trabajo que los GAL van desarrollando en sus respectivos territorios. Y, en segundo lugar, se trata de hacer todo ello compatible con el mantenimiento de los necesarios estándares de eficacia y eficiencia.

²⁹ Informe Especial no 11/2018: “Las nuevas opciones para la financiación de proyectos de desarrollo rural son más simples, pero no se centran en los resultados” (*New options for financing rural development projects: Simpler but not focused on results*). En

<https://www.eca.europa.eu/es/Pages/DocItem.aspx?did={3C104BAD-EAE6-4DED-B3C8-7C15952FDDC0}>

Hay CC.AA. en las que los GAL abogan de manera muy significativa, como primera propuesta de mejora, por esta capacidad para establecer los criterios de selección y fijar las convocatorias, como en Cantabria o La Rioja, pero también en otras con un elevado número de GAL, casos de Andalucía, Extremadura, Castilla-La Mancha, Galicia, Castilla y León, Comunidad Valenciana, Asturias, Islas Canarias o Navarra (es decir, esta es una cuestión que preocupa en prácticamente todo el territorio nacional). En línea con los GAL de valorar la capacidad de establecer criterios de selección y de fijación de convocatorias en manos de los GAL como primera propuesta, se sitúan únicamente las AA.GG. de Castilla-La Mancha y Galicia. Por su parte, Andalucía, Extremadura, La Rioja y Castilla y León son también próximas, dado que para ellas es la segunda propuesta en cuanto prioridad.

No obstante, es cierto también que en algunas CC.AA. hay GAL que destacan porque no les preocupa de manera especial esta cuestión (probablemente porque valoran que el no tener el control de estos aspectos es el coste de una mayor eficiencia y eficacia en el proceso), y no la sitúan entre las cinco primeras prioridades (23 % de los GAL de todo el país). Aquí destacan la mitad de los GAL de Aragón, y una parte, minoritaria pero significativa, de Cataluña, Castilla-La Mancha, Castilla y León y Murcia (en torno a un tercio de los GAL de las respectivas CC.AA.). Algunas AA.GG. se alinean también con estos GAL, caso de Aragón, Asturias, Comunidad Valenciana, Cataluña y País Vasco.

En relación a lo anterior, a una parte también importante de GAL les preocupa el hecho de que también puedan utilizarse criterios cualitativos y el conocimiento del territorio a la hora de llevar a cabo la selección de los proyectos (37 % de los GAL lo plantean como primera mejora más prioritaria, y un 20 % como segunda mejora). El que esta propuesta de mejora tenga esta relativamente buena acogida entre los GAL es el reflejo de lo que buena parte de estos perciben como desajustes en el sistema de selección. Este estaría basado en criterios de selección que, desde su punto de vista, serían poco flexibles y excesivamente estandarizados, no dando cabida a otro tipo de valoraciones que pueden ser tanto o más importantes que otros criterios cualitativos, basados en el conocimiento del territorio y de la sociedad local. Aquí destacan especialmente y en términos comparativos los GAL de La Rioja (la totalidad lo plantean como primera prioridad), Asturias (70 %), Murcia (dos tercios), Comunidad Valenciana (la mitad), Andalucía (42 %) y Castilla y León (39 %). Diversas AA.GG. también convienen en la importancia de esta propuesta, especialmente las de Andalucía, Asturias, Cataluña y La Rioja.

Ciertamente el desarrollo y/o adopción de sistemas de puntuación muy estandarizados son más fáciles de implementar, pero es responsabilidad de las AA.GG. y de los propios GAL admitir e incorporar todos aquellos criterios que contribuyan de forma clara a una mejor selección de proyectos, sean estos de tipo cualitativo o basado en el conocimiento de los miembros del GAL del territorio. Resultaría útil, por ejemplo, explorar la viabilidad de incorporar criterios no cuantitativos,

convenientemente valorados y justificados, y manteniendo la necesaria equidad y transparencia³⁰. En concreto, parece razonable que, si la propia Comisión plantea, entre otros, criterios cualitativos para la evaluación de LEADER a escala de GAL, el sistema de valoración para la selección de los proyectos pueda incorporar también algunos criterios de tipo cualitativo y basados en el conocimiento que el equipo técnico y los miembros del GAL tienen del territorio y la sociedad local.

6.1.3. Gestión de los proyectos: aprobación y pago a beneficiarios

La componente administrativo-financiera más directamente relacionada con la gestión de los proyectos también preocupa a los GAL, principalmente porque constituyen un indicador que proyecta, de cara a la sociedad local, su mayor o menor eficacia en la implementación de LEADER en el territorio. Ambas mejoras, la reducción de los plazos tanto de aprobación de los proyectos seleccionados como de los pagos a los beneficiarios, son planteadas como la primera prioridad por un tercio de los GAL (a los que hay que añadir otro 15 % de GAL que las plantean como segunda prioridad más importante a abordar, en ambos casos y para las dos propuestas de mejora).

Ambas mejoras deberían poderse implementar con relativa facilidad, y por ello tanto las AA.GG. como los propios GAL tienen aquí una gran responsabilidad, sobre todo teniendo en cuenta que la agilidad tanto en la aprobación como en los pagos eran características que tradicionalmente y, al menos en las primeras fases, identificaban y hacían de LEADER un programa diferente, ampliamente aceptado por la población. Por tanto, si para avanzar en esa necesaria mayor agilidad son necesarios cambios en las estructuras administrativas, reforzamiento, o una mayor capacidad de decisión a los GAL (por ejemplo, al menos, en la aprobación de los proyectos), no debe dilatarse que se aborde con cierta urgencia. En el mantenimiento de esa agilidad reside el prestigio de LEADER como un programa verdaderamente adaptado a las necesidades de la población local (y entre esas necesidades está, especialmente en el caso de pequeños proyectos y/o de beneficiarios potenciales con pequeños negocios o actividades, esa agilidad tanto en la aprobación de los proyectos como, en su caso, en el pago de las

³⁰ Existe abundante literatura sobre los métodos de evaluación cualitativa que sería útil para avanzar y profundizar en esta cuestión. Así por ejemplo los trabajos sobre evaluación de LEADER suelen abordar las cuestiones cualitativas, y serían útiles para extraer ideas y, en su caso, desarrollarlas de cara a la evaluación-selección de proyectos. Por ejemplo: ENRD (2017): [Directrices de evaluación del LADER/DLP \(2017\)](#); ENRD (2018): [Showing the Added Value of LEADER/CLLD Through Evaluation](#). European Commission (1999): Principal evaluation techniques and tools. Means Collection. Vol. 3. Y a partir de la evolución de MEANS Collection, puede ser también útil la Guía de EVALSED (2013): [The resource of the evaluation of Socio-Economic Development](#). Sobre metodología cualitativa de la que podrían extraerse ideas para la evaluación-selección de proyectos, puede verse IVÁLUA (2013): [La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas](#). Institut Català d'Avaluació de Politiques Públiques.

ayudas). La agilidad, en cualquier caso, no está reñida, como parece lógico, con la necesaria equidad y transparencia.

Hay CC.AA. en las que estas mejoras preocupan a buena parte de sus GAL. Así, si se contabilizan los que las incluyen como primera o segunda prioridad, la reducción de los plazos de aprobación por parte de las AA.GG. preocupa especialmente a los GAL de Galicia (84 %), Asturias (70 %), Andalucía y La Rioja (67 %), Canarias y Extremadura (en torno al 60 %). Entre las AA.GG. hay también una cierta concienciación sobre la importancia de esta propuesta, y así Andalucía y Madrid lo plantean como primera prioridad, y Galicia, Baleares y Murcia como segunda prioridad.

Hay no obstante casi un tercio (30 %) de GAL que no perciben un problema relevante en los plazos de aprobación de proyectos, y que no lo consideran que su reducción sea una mejora importante a abordar en el corto o medio plazo, principalmente localizados en las CC.AA. de Navarra (dos tercios de sus GAL) y Cantabria; en Aragón (en torno al 60 % de los GAL) el resultado es consecuente con la postura de la propia Autoridad de Gestión, en la misma línea, y que pondría de relieve que es un tema que tienen relativamente bien resuelto.

Por su parte, con relación a la reducción en los plazos de pago a los beneficiarios, es planteado como primera o segunda mejora por parte de los GAL de La Rioja, Murcia y, especialmente, por el peso que tienen en valores absolutos, Andalucía (en torno a los dos tercios de los GAL). Precisamente la Autoridad de Gestión de esta última Comunidad Autónoma se posiciona en la misma línea, lo cual invita a que este tema se aborde con cierta urgencia, habida cuenta de que hay un nivel de concienciación compartido entre una buena parte de los GAL y la A.G. Por su parte los GAL de Aragón, Madrid y Cantabria son los más satisfechos con los procedimientos actuales, y relegan esta posible mejora a posiciones no relevantes. En ello coinciden las AA.GG. de Aragón y Cantabria, además de las de Asturias, Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha, Cataluña, Navarra y País Vasco. De nuevo aquí aparecen discrepancias en tanto que estas últimas seis AA.GG. difieren de lo que la mayor parte de los GAL de sus respectivas CC.AA. han planteado.

En consecuencia, cuando una propuesta de mejora es planteada por dos tercios de los GAL como primera o segunda prioridad, es que el sistema tiene una deficiencia, que debe ser abordada con urgencia, y este es el caso de la reducción de los plazos de aprobación formal de los proyectos seleccionados y/o para el pago a los beneficiarios de las ayudas concedidas. Ambas son propuestas susceptibles de ser abordadas e introducidas en el sistema, porque es no solo necesario sino posible (como lo pone de relieve el que porcentajes también elevados en otras CC.AA. no prioricen estas mejoras). Cuando las AA.GG. en cuestión coinciden en la importancia de las propuestas, debería resultar más fácil poder abordarlos en un futuro próximo; sin embargo, cuando hay discrepancias notables (primera prioridad para unos, y no relevante para otros) el problema es doble, la necesidad de abordar la propia propuesta, y la necesidad

de encauzar un diálogo que pueda culminar en un entendimiento mutuo y, en su caso, toma de decisiones y puesta en marcha de soluciones.

6.1.4. Otras herramientas de implementación: mayor flexibilidad (elegibilidad) para iniciativas propias de los GAL (proyectos piloto, "proyectos globales" ...)

En la Encuesta se ha valorado otra posible mejora, centrada en medidas de elegibilidad que permitan o fomenten trabajos desde el GAL, como estudios de viabilidad, proyectos piloto, o proyectos propios dirigidos por los GAL (por ejemplo, proyectos globales, aunque no solo). En definitiva, se trata de una mejora orientada a dotar de mayor margen de maniobra y flexibilidad a los GAL para poder adoptar iniciativas propias que, en la actualidad, consideran, están excesivamente restringidas (no elegibilidad). El hecho de que, en principio, los GAL puedan percibir esta mejora como algo más próximo (o algunos de los aspectos señalados, como los estudios de viabilidad, o en su caso, mayor margen para el trabajo preparatorio), puede influir en que sea priorizada por una parte muy significativa de GAL (como lo pone de relieve que el 21 % lo plantee como mejora de primera prioridad, otro 30 % como segunda prioridad, y un 16 % adicional como tercera prioridad, es decir, dos tercios de los GAL sitúan esta mejora entre las tres primeras prioridades). Por tanto, no estamos aquí ante una mejora con carácter residual, sino que es ampliamente reconocida y reivindicada por los GAL. Así, prácticamente en todas las CC.AA. en torno a los dos tercios de los GAL la plantean entre esas tres primeras prioridades, como por ejemplo 28 GAL de Castilla y León (68 %), 24 de Andalucía (67 %), 16 de Castilla-La Mancha (73 %), 15 de Extremadura y 13 de Galicia (68 %).

De nuevo aquí las AA.GG. no se muestran especialmente favorables a considerar estos cambios en la elegibilidad como mejoras prioritarias, con la excepción de las de Andalucía, Cantabria, Galicia y, en menor medida, de Cataluña, Islas Baleares y Murcia. Es más, la mitad de las AA.GG. le conceden un papel casi marginal. Debería, por tanto, analizarse, especialmente en aquellas CC.AA. cuyas AA.GG. conceden tan poca prioridad a esta posible mejora, el porqué de esa posición, las razones que llevan a ello y, si es el caso, en qué medida y qué efectos tendrían las posibles desventajas sobre las posibles ventajas, incluso en un escenario de diseño de un marco de actuación a medio plazo, para el próximo periodo de programación. En todo caso, de cara a este próximo periodo los GAL y las AA.GG. deben valorar cuidadosamente en qué medida es viable, aconsejable y útil avanzar en la dirección de una mayor y más amplia elegibilidad de medidas que permitan ese mayor margen de maniobra de los GAL, con iniciativas tales como estudios de viabilidad, proyectos piloto, estudios preparatorios o, en su caso, proyectos globales, dirigidos por los propios GAL.

Los proyectos globales constituyen un apartado especial. Efectivamente, durante el periodo 2014-2020 se contemplan herramientas de implementación que tienen como objetivo dotar a LEADER de mayor flexibilidad. En esencia consisten en proyectos cuyo beneficiario es el propio LAG, y que a

su vez se subdivide en una serie de subproyectos, liderados por emprendedores o beneficiarios públicos o privados. A todos los efectos, sin embargo, el responsable del proyecto es el GAL³¹. Aunque algunos GAL plantean los proyectos globales, se trata de una herramienta no excesivamente desarrollada que, en cualquier caso, ha de estar prevista en los respectivos PDR (o en su defecto, en las regulaciones nacionales o guías para la elaboración de las EDL por parte de los GAL), que debe de contener la dotación financiera para este tipo de proyectos y, a ser posible, el importe máximo de los correspondientes subproyectos.

Ciertamente la información de que se ha podido disponer para el desarrollo y puesta a punto de este instrumento ha sido insuficiente, y así lo reconocían tanto la propia REDR como diferentes autoridades nacionales en 2016. Sin embargo, a muchos GAL no se les escapa el enorme potencial que un instrumento de estas características puede tener en la implementación de LEADER. Es por ello que más de la mitad de los GAL de la Encuesta sitúan como primera, segunda o tercera prioridad la necesidad de conocerlo con mayor detalle y, en su caso, que sea desarrollado por parte de las AA.GG. para que los GAL puedan beneficiarse de su potencial. Esta tendencia se repite, en términos comparativos, en prácticamente todas las CC.AA. Así, si se tienen en cuenta las tres primeras prioridades para esta potencial mejora, destacan los 21 GAL de Andalucía (casi el 60 %), los 19 de Castilla y León (46 %), los 13 de Galicia (casi el 70 %), o los 12 de Extremadura (el 55 %).

Por tanto, parece obvio que estamos ante una mejora de tipo instrumental de medio plazo, que no puede anteponerse a otras de tipo operativo de corto plazo. Es también evidente que muchos GAL conocen relativamente bien qué son y qué potencial podrían tener los proyectos globales, manifestando una predisposición para estudiar su aplicación, en el caso de que la correspondiente normativa y los PDR contemplaran su aplicación y las necesarias reservas financieras. Por tanto, el mensaje que cabe interpretar de los resultados obtenidos es claro: hay una masa crítica relativamente amplia de GAL interesados en que desde las autoridades responsables se estudie y, en su caso, se habiliten líneas centradas en instrumentos al estilo de los proyectos globales.

Casi en contra de todo ello, no obstante, la mayor parte de las AA.GG. consideran que no se está ante una mejora que haya que priorizar de forma significativa, y de hecho no la contemplan entre las cinco primeras. Únicamente las AA.GG. de Andalucía, Galicia, Islas Baleares, Madrid, Murcia y País Vasco consideran que esta podría ser una mejora en un segundo nivel de prioridad. Cataluña la sitúa en el cuarto nivel, y el resto de AA.GG. más allá del quinto. En esta situación parece conveniente que GAL y AA.GG. (tanto aquellas más favorables como las más reacias) analicen conjuntamente y cuanto antes las ventajas e inconvenientes prácticos de su implementación, y valorar en qué medida esta puede

³¹ REDR (2016): [Taller sobre proyectos globales en el marco del LEADER/CLLD](#), Bruselas, 15-02-2016.

llevarse a cabo en el medio plazo; si, en su caso, debe estudiarse ya para el próximo periodo de programación, o si, por último, debe abandonarse la idea de profundizar en su posible implementación.

6.1.5. Comunicación, coordinación y cooperación GAL - AA.GG. y organismos pagadores

La implementación de prácticamente todas las mejoras planteadas hasta ahora dependen parcialmente de los marcos normativos (que pueden restringir más o menos las opciones de intervención o actuación). Adicionalmente, dependen también de la voluntad de entendimiento y cooperación entre los GAL y las AA.GG. u organismos pagadores. Por lo general, esta voluntad está presente en prácticamente todos los casos, por ambas partes. No obstante, no se puede obviar que la aplicación de la normativa derivada de la inclusión de LEADER en los PDR ha supuesto un aumento de regulaciones para los GAL y, con ello, una mayor presión sobre las estructuras administrativas de estos, frecuentemente ya de por sí limitadas. Las quejas que los GAL tienen sobre los plazos de aprobación final de proyectos y pago a beneficiarios, por ejemplo, ponen de relieve no solo dificultades en las estructuras administrativas de las AA.GG., sino, a veces, potenciales mejoras en la coordinación y la cooperación, que contribuirían a facilitar las tareas de los GAL.

En este contexto no es extraño por tanto que para más de la mitad de los GAL una mejora de primera importancia ha de ser el reforzamiento de la comunicación, la coordinación y la cooperación con las AA.GG. u organismos pagadores (57 % de los GAL señalan que esta ha de ser la primera o segunda prioridad). Pero no es solo una percepción de los GAL, dado que un buen número de AA.GG. coinciden en esta importancia, como las de Andalucía, Aragón, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Murcia y Navarra (que la señalan como mejora de primer orden), y Galicia y Madrid (que la señalan como de segundo orden).

Entre los GAL, son especialmente sensibles a estas mejoras los de Canarias (el 80 % de los que han participado en la Encuesta), Andalucía (75 %), Galicia y Asturias (entre el 68 y 70 %), Murcia y Castilla-La Mancha (2 tercios), y Cantabria y Extremadura (en torno al 60 %). Es decir, es una mejora ampliamente demandada y que afecta a la mayor parte de CC.AA. No obstante, hay algunas AA.GG., si bien una parte muy significativa de sus GAL plantean una mayor, más fluida y más eficaz comunicación, coordinación y cooperación como un ámbito de mejoras prioritario, no lo reconocen como tal, concediéndole mucha menor importancia (Cantabria, Castilla-La Mancha e Islas Baleares, por ejemplo, señalan que constituye una prioridad de quinto orden). Por tanto, aquí habría de analizarse con cierto detalle cuáles son esos problemas de comunicación, coordinación y cooperación y plantear medidas que permitan paliarlos en el corto plazo. Hay otros casos en los que esto parece que se ha alcanzado, como Cataluña o País Vasco, dado que la mayor parte de sus GAL, en línea con sus correspondientes AA.GG., sitúan estas mejoras en posición no prioritaria.

6.1.6. Seguimiento y evaluación

Han sido muchos los avances desde aquellas primeras fases de LEADER, en las que se llevaba a cabo únicamente una evaluación final, hasta el momento actual, en la que no solo hay evaluaciones ex ante, intermedia y final, sino también mecanismos de seguimiento formalizados desde las AA.GG. Adicionalmente, se anima a los GAL a mantener mecanismos internos de evaluación continua. En todo este proceso los GAL han ido interiorizando paulatinamente todo el sistema de seguimiento y evaluación no solo como un elemento de control externo, sino también, en muchos casos, como elemento de aprendizaje interno sobre el proceso de implementación de LEADER, de análisis del valor añadido que este tiene, y de los resultados derivados de la gestión financiera.

Los GAL tienen un interés añadido en que los procedimientos de seguimiento y evaluación se lleven a cabo de manera clara y transparente, no solo por cumplir adecuadamente con la normativa y lo que se espera de estos mecanismos de control externo, sino porque muchos de ellos también son conscientes de que van más allá, y son un elemento de aprendizaje y de toma de decisiones en el seno de los propios GAL. En esta línea, casi el 60 % de los GAL participantes en la Encuesta abogan por darle una cierta prioridad (25 % de los GAL demandan, como prioridad de primera importancia, una mayor claridad en los requisitos de seguimiento y evaluación, un 22 % como segunda prioridad, y un 12 % adicional como tercera prioridad, en conjunto, casi un 60 %).

Esta petición de mejora está ampliamente extendida en prácticamente todas las CC.AA., como Castilla-La Mancha (17 de los 22 GAL, el 77 % de la muestra), Extremadura (16 de los 22 GAL, el 73 %), Andalucía (25 de los 26 GAL, casi el 70 %), Cataluña (6 de los 9 GAL, dos tercios de la muestra), Comunidad Valenciana (5 de los 8 GAL, el 63 %), o Galicia (11 de los 19 GAL, el 58 %), además de la totalidad en La Rioja y País Vasco. Algunas de las AA.GG. de estas CC.AA. reconocen también la importancia de avanzar en la clarificación de los requisitos de seguimiento y evaluación de LEADER a nivel de GAL, caso de Andalucía y Galicia.

En otras CC.AA. son muy pocos los GAL que priorizan esta posible mejora, como Aragón (donde para 11 de cuyos GAL esta no es una prioridad relevante, en línea también con la posición de la Autoridad de Gestión), Cantabria (3 de sus 5 GAL) y Castilla y León (21 de sus 41 GAL, situando su Autoridad de Gestión esta mejora en cuarta posición, es decir, con un orden de prioridad no relevante). En estos casos cabe pensar que el grado de satisfacción de los GAL con los requisitos que emanan de las AA.GG. es relativamente elevado y, cuando en esta posición coinciden las AA.GG. (como ocurre, en gran parte, en Aragón), puede deducirse que se están llevando a cabo adecuadamente estas tareas. En otros casos, cuando la mayoría de los GAL priorizan claramente esta posible mejora, estamos ante una llamada de atención para que AA.GG. y GAL aborden qué y cómo se puede y debe mejorar para asegurar que estos últimos llevan a cabo las tareas de seguimiento y evaluación de la forma más eficaz posible.

Esta mejora potencial habría de ser, en todo caso, relativamente fácil de implementar, porque puede abordarse desde diferentes ámbitos y en prácticamente en el corto plazo, como por ejemplo sesiones de formación a los equipos técnicos de los GAL; documentos más detallados y comprensibles sobre los procedimientos a seguir; e incluso, en su caso, de la implementación o mejora de los famosos programas informáticos que permiten sistematizar más y mejor la información necesaria para cumplir con los requisitos exigidos desde las AA.GG.

6.1.7. Fomento de actividades de animación

Una de las “insatisfacciones” que con más frecuencia es puesta de relieve por los GAL, especialmente aquellos que han gestionado LEADER desde las primeras fases, es que las actividades de animación, uno de los principios de LEADER, se han resentido con el aumento de la burocracia. No se va a insistir en la importancia que estas actividades tienen en el enfoque o metodología LEADER, pero sí es importante destacar cómo casi un tercio de los GAL las sitúan como una mejora de primer orden, a ser abordada con urgencia; si a ellos se añaden los que la sitúan en segundo lugar, son más de la mitad los GAL del país que han mostrado una gran sensibilidad a la necesidad de mejorar la animación. En particular, los GAL plantean que debe asignarse un presupuesto específico (separado, por tanto, del de funcionamiento del grupo), y que este ha de ser obviamente significativo.

Los recursos disponibles condicionan que el GAL pueda desarrollar actividades de animación más eficaces, es decir, que consigan movilizar e implicar a más actores en los procesos de desarrollo local, y poner en marcha más y más sólidas iniciativas, en el marco de la estrategia de desarrollo. En la Encuesta se insiste especialmente en los recursos financieros; sin embargo, es evidente que no es solo cuestión de financiación, sino de que ella permita poner a punto y mantener unas importantes capacidades de animación, especialmente en el equipo técnico. En este sentido se ha de tener claro que una cuestión es la gestión de un equipo técnico, y otra muy diferente la animación. Esta última precisa de habilidades diferenciadas, empezando por las de comunicación social, pero igualmente de habilidades y capacidad de motivación, visión de futuro, definición y conceptualización de problemas, liderazgo, etc.³².

Hay CC.AA. en las que una parte muy significativa de sus GAL reclaman como mejora importante más medios para poder llevar a cabo adecuadamente las tareas de animación. Destacan, sobre todo, los GAL de Aragón (solo uno de ellos no sitúa estas tareas como primera o segunda prioridad, es

³² Esparcia, J. (2009): [La formación para el desarrollo local. Reflexiones desde el perfil profesional y las ofertas formativas en desarrollo local](#). En García Rodríguez, J.L. (Ed.): *La organización territorial del Desarrollo Local en España*. Grupo de Desarrollo Local, Asociación de Geógrafos Españoles, pp. 271-310.

decir, el 94 %), Islas Canarias (4 de los 5, el 80 %), Cataluña (78 %), La Rioja, Madrid y Comunidad Valenciana (2/3 de sus los GAL), y Cantabria y Andalucía (en torno al 60 %). En general, entre las CC.AA. con elevado número de GAL al menos entre el 40-50 % están muy sensibilizados con esta cuestión. Estos resultados contrastan en parte con los que derivan de las AA.GG.

Entre estas, únicamente Andalucía, Cataluña, Galicia, Baleares y Murcia valoran como prioritario el reservar una parte específica del presupuesto, suficientemente significativa, para destinarlo a actividades de animación del GAL. En algunos casos, como Aragón, Asturias, Extremadura, La Rioja o el País Vasco, se considera que esta es una mejora de importancia menor. También algunos GAL se alinean con las posiciones de estas AA.GG., como en Castilla y León (algo más de un tercio de los GAL), Cantabria (40 %), Comunidad Valenciana, Andalucía y Castilla-La Mancha (una cuarta parte de sus GAL), etc. En estos casos la clave sería ver si la razón es porque las actividades de animación las tienen suficientemente cubiertas con los recursos financieros y humanos actuales, o bien porque, sea por falta de interés o por los requisitos de otras tareas (principalmente burocráticas), estas han pasado a ocupar una posición marginal.

Sin embargo, en otros casos es necesario analizar la situación con más detalle, dado que, por ejemplo, llama la atención el hecho de que algunas AA.GG., como las de Aragón y Extremadura, sitúan esta mejora en posición poco relevante, mientras que son muchos los GAL que coinciden en un claro interés por las mejoras (en los presupuestos disponibles) que permitan avanzar en las cuestiones de animación (más del 90 % de los GAL de Aragón, y más de la mitad de los de Extremadura).

6.1.8. Del principio a los instrumentos: Trabajo en red, RRN, plataforma para el intercambio de información y cooperación a nivel de GAL

a) El trabajo en red

Otro de los principios de LEADER hace referencia al trabajo en red, muy bien valorado tanto por los GAL como por las AA.GG. Sin embargo, también se ha puesto de relieve que para muchos GAL hay dificultades de llevarlo a cabo adecuadamente. Por esta razón prácticamente la mitad de los GAL plantean como primera o segunda mejora prioritaria avanzar en el conocimiento y apoyo mutuo entre los propios GAL, a través del trabajo en red. Pero este no debe implicar únicamente a los GAL, sino también a las AA.GG. y a la propia RRN. Es decir, es un reconocimiento de la utilidad que han venido teniendo las iniciativas basadas en la puesta en común de experiencias y buenas prácticas, actividades lideradas en estos momentos por la RRN (y puesta en marcha en su día por la Unidad Española del Observatorio Europeo LEADER y luego Célula de Animación y Promoción del Desarrollo Rural).

Se ha señalado que muchos GAL siguen planteando estas tareas de trabajo en red como mejoras importantes a tener en cuenta. Así, para casi un tercio, es una mejora a la que se le habría de dar primera

prioridad. Casi la mitad de los GAL la sitúan entre sus dos primeras prioridades, y dos tercios de los GAL la incluyen entre sus tres primeras prioridades. La sitúan también como primera prioridad las AA.GG. de Andalucía, Aragón, Cataluña y Extremadura, a las que se añaden, como segunda prioridad, las de la Comunidad Valenciana y Murcia. Muchas otras no priorizan estas tareas en la misma medida, e incluso creen que no constituye una mejora relevante a abordar en estos momentos. El que para un sector relativamente amplio de AA.GG. el trabajo en red no resulte tan prioritario puede ser debido a que consideren que, o bien que los GAL ya llevan a cabo el trabajo en red de forma efectiva, o bien que los instrumentos disponibles ya son suficientes para un adecuado trabajo en red.

En este sentido, es necesario hacerse eco del importante papel en el fomento del trabajo en red entre GAL que vienen desarrollando las redes de grupos, tanto regionales como nacionales, complementario al de la RRN. La valoración positiva de todos estos instrumentos y plataforma para el trabajo en red a disposición de los GAL podría explicar el hecho de que diversas AA.GG. prioricen menos la necesidad de este tipo de mejoras entre los GAL. Con relación a ello, no es por casualidad el que algunas de las AA.GG. que menos priorizan la mejoras en el trabajo en red de los GAL coincidan con CC.AA. en las que actúan redes de grupos con un elevado nivel de eficacia. También se da la situación opuesta, una valoración muy elevada del trabajo en red allí donde también estas redes son particularmente eficaces.

Entre los GAL las mejoras en el trabajo en red, a través de un mejor conocimiento y apoyo mutuo e intercambio de experiencias y buenas prácticas, son priorizadas y demandadas especialmente por los de Castilla-La Mancha, Asturias, Madrid y Andalucía. Hay un nivel de concienciación bastante extendido, como lo pone de relieve el hecho de que son pocos los GAL que en cada CC.AA. sitúan estas mejoras más allá de un quinto nivel de priorización; en todo caso, la no priorización puede responder precisamente al hecho de que se considere que se ha alcanzado un nivel adecuado y satisfactorio.

La conclusión general que se extrae es que mayoritariamente tanto los GAL como las AA.GG. conceden un gran valor al trabajo en red y a intercambio de experiencias y buenas prácticas que de él se derivan, pero que es necesario seguir manteniéndolo como un elemento prioritario en el futuro, siendo susceptible de determinadas mejoras.

b) Plataforma para el intercambio de información

Los actores rurales han valorado de forma especialmente positiva las mejoras en el principio, el trabajo en red, así como el principal instrumento, la RRN (aunque hay que considerar que, aunque no se plantea de forma explícita en la Encuesta, se incluyen aquí las redes de GAL regionales y nacionales). Sin embargo, un aspecto que podría resultar complementario de todo lo anterior, como “plataforma europea o nacional dedicada al intercambio de información entre los actores de LEADER”, es valorada por muy pocos GAL como una mejora especialmente prioritaria (solo el 11 % la sitúan como primera prioridad,

y un 15 % adicional como segunda prioridad). Únicamente destacan algunos GAL en Asturias, Andalucía y Galicia y, en menor medida, comparativamente, en Castilla-La Mancha, Castilla y León o Aragón. Por su parte, las AA.GG. se posicionan en la misma línea, con 12 de ellas que le conceden una valoración marginal o muy a esta posible mejora.

Por tanto, la clave para los GAL, y lo que estos verdaderamente aprecian, no parece ser tanto el hecho de disponer de una plataforma para que se pueda poner y consultar información (sea esta a nivel nacional o europeo), sino en todo un conjunto de actividades que permitan compartir experiencias, buenas prácticas e información, y ello ha de implicar tanto a los propios GAL, como a las AA.GG. u organismos pagadores y a la propia RRN. Es decir, los GAL valoran mucho más un papel activo (participar en la generación de información y compartir experiencias) que claramente pasivo (recibir información).

c) La cooperación

Por último, la cooperación es otro de los principios básicos en LEADER, estrechamente relacionados con el trabajo en red, sobre el que los GAL han mostrado una elevada insatisfacción, tanto a través de la Encuesta como de los grupos de trabajo. Sin embargo, esta no se ha traducido en una destacada priorización, con relación, por ejemplo, al trabajo en red. Así, únicamente un 11 % de los GAL la sitúan como mejora de primer nivel de importancia, si bien es de destacar que un 22 % adicional sí la plantean como segunda mejora prioritaria, y otro 20 % como tercera mejora prioritaria. Estos resultados parecen lógicos si se tiene en cuenta que, lógicamente, son los aspectos más directamente relacionados con la implementación de la EDL los que han de ser abordados en mayor medida y con mayor prioridad. Pero es también muy importante destacar que más de la mitad de los GAL consideran que la cooperación es una mejora que ha de situarse entre los tres primeros niveles de prioridad.

Aquí destacan los GAL de Cataluña, Murcia, Islas Baleares, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, etc. Estos resultados no ocultan, sin embargo, que, en el lado opuesto, para algo más de una cuarta parte de los GAL esta mejora tiene una prioridad poco relevante, especialmente entre algunos GAL de La Rioja, otros de Extremadura, Cantabria y, por el peso que suponen sobre la muestra total, de Aragón, Andalucía y Castilla y León. Cabe pensar que el que los GAL concedan una elevada priorización a la necesidad de mejorar los recursos disponibles para la cooperación, responde a que esta cuestión es para ellos no solo importante, sino que también es susceptible de mejorar sensiblemente. Sin embargo, cuando la priorización es baja, esto puede responder a dos situaciones diferentes, o bien que no hay interés especialmente elevado en la propia cooperación, o bien que estas actividades se realizan de forma satisfactoria.

Puede ocurrir también que, como se ha señalado, pese a mantener un elevado interés en la cooperación, la urgencia e importancia de las tareas relacionadas con la implementación de la EDL lleve

a muchos GAL a relegarla como mejorar prioritaria. Para las AA.GG. la tendencia cambia ligeramente, en tanto que para únicamente dos de ellas (Cataluña y Murcia) ha de ser primera prioridad, pero algunas otras ha de ser segunda (Andalucía) o tercera (Comunidad Valenciana, Galicia, Islas Baleares). En cambio, para otras muchas las mejoras en torno a la cooperación tienen una prioridad significativamente menos relevante (Aragón, Asturias, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura, La Rioja, Navarra y País Vasco), probablemente respondiendo también a una combinación de relegar a la cooperación por detrás de muchos aspectos críticos para una adecuada implementación de la EDL y, con ello, es posible que se piense que la cooperación formal no tiene un papel tan estratégico como, por ejemplo, el trabajo en red entre los GAL (siendo conscientes de la complejidad que implica, en el marco actual, desarrollar la cooperación, frente a la enorme flexibilidad que deriva del trabajo en red, que también brinda oportunidades de aprendizaje mutuo especialmente interesantes para los GAL). A un nivel más general, y pese a las dificultades de implementación que tan claramente se están poniendo de manifiesto en el actual periodo de programación (tanto en España como en el conjunto de la UE)³³, no cabe duda que la cooperación LEADER sigue siendo de gran importancia y, como se ha señalado en apartados anteriores, así lo reconocen también los GAL.

6.1.9. ¿Más allá de LEADER?: “intermediación” / participación de los GAL en otras políticas de desarrollo territorial

Coincidiendo con las fases de expansión y consolidación de los GAL, algunos de estos fueron avanzando, incorporando y participando en la implementación de acciones que, aun estando diseñadas y gestionadas desde otros programas, podían contribuir a las estrategias de desarrollo local en el territorio. Esto ha sido posible mientras los GAL han podido disponer de recursos y capacidad para desarrollar estas otras funciones, casi siempre positivas tanto para los GAL como, especialmente, para los territorios rurales (por ejemplo, relacionadas con las políticas de turismo rural). La reducción de los recursos financieros disponibles por los GAL, coincidiendo con la crisis (y, por tanto, menos posibilidades para captar recursos externos), significó que muchos GAL abandonaran esas otras acciones y colaboraciones en la implementación de acciones en sus territorios. Pero ello no evita que el enfoque territorial y, con él, los GAL, constituyan un instrumento útil y, en muchos casos, adecuado, para la implementación de políticas y acciones más allá de LEADER. Para ello sería necesario, en todo caso, aumentar los recursos financieros y humanos, así como las capacidades de los equipos humanos, en función de los tipos de acciones en cuya implementación se pudiese colaborar.

³³ [REDR \(2016\): Taller sobre la medida 16: Cooperación](#). 1-06-2016. Bruselas.

[REDR \(2016\): Taller sobre la cooperación LEADER](#), 14-06-2016. Bruselas.

En la Encuesta se les ha preguntado a los actores rurales por acciones que van en esta línea. En concreto, se plantea como posible mejora el permitir a los GAL que actúen a modo de plataforma para la divulgación y canalización de ayudas que puedan contribuir a los objetivos de la EDL. En esta perspectiva, más de una cuarta parte de los GAL esta habría de ser una mejora sustancial, de primer orden; casi otro 20 % lo plantea como mejora que habría de abordarse con una segunda prioridad, y otro 17 % como tercera prioridad de mejora. En conjunto, casi dos tercios de los GAL lo sitúan entre las tres primeras prioridades, lo cual pone de relieve, cuando menos, dos aspectos importantes. En primer lugar, que conciben el desarrollo territorial desde una perspectiva amplia, siendo conscientes de que LEADER es solo una parte de este, significativa, pero no la única. Y, en segundo lugar, que consideran adecuado y, en su caso, estarían dispuestos, a asumir esas otras funciones, especialmente las referidas a la divulgación y canalización de ayudas desde otras políticas o instituciones pero que, en última instancia, contribuyan a los objetivos de la EDL.

En términos absolutos destacan un buen número de GAL de Andalucía (25 de los 36 GAL consideran esta mejora como primera o segunda prioridad, casi el 70 %), Galicia (13 GAL, más de dos tercios), Castilla-La Mancha (13 GAL, casi el 60 %), Castilla y León (17 GAL, en torno al 41 %), etc. Es decir, bajo la forma de propuesta de mejora estamos ante un amplio reconocimiento y, a la vez, disponibilidad, por parte de los GAL para desarrollar esas otras funciones, complementarias a la implementación de LEADER, pero que pueden contribuir igualmente en el desarrollo del territorio.

Por su parte, las AA.GG., como parte de estructuras administrativas complejas, con responsabilidad en una sección concreta, no valoran de manera especialmente positiva que los GAL amplíen sus trabajos a la función de plataforma para divulgar o canalizar ayudas de terceros, aunque estas contribuyan a los objetivos de la EDL. Así, 10 de las AA.GG. sitúan esta posible mejora en posiciones de reducida prioridad (Navarra, País Vasco, Madrid y, sobre todo, Aragón, Asturias, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Extremadura y La Rioja), en un planteamiento que básicamente viene a significar que los GAL habrían de dedicarse, básicamente, a las funciones para las que están concebidos y a las que deben su existencia, la implementación de LEADER. En esta misma línea, cabría añadir que esa ampliación de funciones, para ser viable, requeriría, desde el punto de vista de las AA.GG., de GAL probablemente diferentes a los actuales.

En definitiva, lo importante de los resultados que se han obtenido es que los actuales GAL son receptivos, mayoritariamente, a tener un papel más relevante en el marco de las políticas de desarrollo territorial y de su implementación desde la escala local, más allá de LEADER. Ello es así no solo porque disponen de equipos técnicos capacitados sino porque los propios GAL tienen en la cooperación público – privada y en su conocimiento del territorio un muy destacado valor añadido. Ciertamente es también que ese papel más relevante y esas otras funciones pueden requerir de más medios para los GAL, financieros y humanos.

6.1.10. Multifondo: adecuación de estructuras y apoyo para su uso práctico

En secciones anteriores se ha puesto de relieve el interés que en su momento despertó la posibilidad real de trabajar bajo una estructura de financiación compuesta por varios fondos estructurales. Este interés se proyecta en lo que para una gran parte de los GAL habría de ser una mejora consistente en la simplificación, armonización y mayor flexibilidad para que los GAL tengan más apoyo y oportunidades en el uso práctico del multifondo. Una parte muy importante de los GAL consideran que se le ha de dar una prioridad esencial (casi el 40 % la sitúan en primer lugar) y, por tanto, ha de ser abordada con relativa urgencia. Pero para otros muchos GAL también ha de ser considerada entre las primeras prioridades (un 22 % adicional de los GAL la sitúan en la segunda o tercera prioridad). Por tanto, el hecho de que más del 60 % de los GAL planteen una mejora priorizada como esta, cuando prácticamente no está prevista en los actuales PDR, pone de relieve que el interés es muy importante. Estos resultados son más significativos por cuanto los GAL son conscientes de las dificultades inherentes a nuestras estructuras administrativas, y la necesidad de introducir importantes ajustes o cambios. Por ello esta es una cuestión que podría empezar a valorarse y analizarse de cara a su implementación en el próximo periodo de programación, al menos es lo que se deduce de la demanda de los GAL.

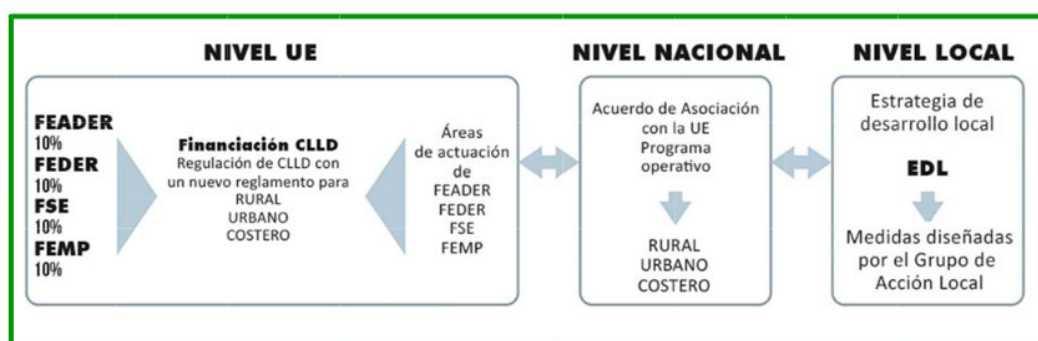
Sin embargo, es cierto que este es un planteamiento que choca de pleno con unas estructuras administrativas muy compartimentadas y sectorializadas, poco permeable a innovaciones en los procedimientos como las que implican la introducción de la perspectiva de multifondo. Aún así, es cierto que diferentes AA.GG. comparten el interés de la mayoría de los GAL, como es el caso de Cataluña, Murcia (que sitúan esta posible mejora en primer orden de prioridad) y Andalucía y Aragón (que la sitúan en segundo lugar). No obstante, la mayor parte de AA.GG. conceden una importancia prácticamente menor, e incluso marginal, a la posibilidad de avanzar en el multifondo, al menos a corto o medio plazo. Es el caso de Asturias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Extremadura, Islas Baleares, La Rioja, Madrid, Navarra y País Vasco, y aunque con una cierta mejor priorización, también Castilla-La Mancha y Galicia. La Encuesta no permite discernir si esta mejora no se plantea con una mayor priorización por parte de estas AA.GG. debido a que su análisis y posible implementación se vislumbra únicamente en el medio o largo plazo (próximo periodo de programación), o bien porque no se considera que pueda ser relevante para una implementación de LEADER más eficaz, aunque esta fuese en ese medio-largo plazo.

Sea como fuere, lo significativo es que es un tema que preocupa mucho a una gran parte de los GAL, y que más allá de que pueda implementarse, las ventajas e inconvenientes han de ser bien analizadas y, sobre todo, explicadas, tanto por las AA.GG. como por las propias autoridades nacionales en la materia. España no debería quedar al margen de los esfuerzos que se están haciendo en muchos países en unas mejoras que, como el multifondo, supondrían un avance muy significativo hacia una perspectiva más integrada y territorial de lo que es hasta ahora. Y no debería servir, casi como excusa,

que incluso ahora, bajo la financiación principal del FEADER (o del FEMP) los GAL pueden realmente llevar a cabo actuaciones desde esa perspectiva integrada. Las dificultades para que eso sea así han sido analizadas y puestas de relieve en numerosos foros, y la prueba más evidente de que no es factible es que desde la propia Comisión Europea se lanzó en su momento la opción de un enfoque multifondo. De cara al próximo periodo de programación son muchas las voces que piden avances significativos reales en el ámbito del multifondo, tal como se plantea, por ejemplo, en la Declaración de Venhorst³⁴.

En este contexto, resulta útil un repaso al Dictamen exploratorio del Comité Económico y Social Europeo, en el que se abordan las “Ventajas del enfoque de desarrollo local participativo (DLP) para un desarrollo local rural integrado” (Figura 64). Tras un exhaustivo análisis tanto de las ventajas como de las desventajas, el CESE plantea una serie de recomendaciones, que ponen de relieve la necesidad de abordar un análisis serio para la posible implementación del multifondo en el próximo periodo en España³⁵:

Figura 64: Declaración de Venhorst³³



- a) “Prever la aplicación obligatoria de los plurifondos de DLP”;
- b) “Creación de un fondo de DLP, con un mínimo del 15 % del presupuesto de cada Fondo EIE”.
- c) Para todo ello, y siendo conscientes de las desventajas que derivan de no actuar sobre las estructuras administrativas, se plantea una “simplificación significativa del marco jurídico del DLP, con procedimientos de ejecución y un modelo claro para el periodo 2021-2027” (teniendo en cuenta, por ejemplo, los conocimientos y avances sobre subvenciones globales, o la

³⁴Red Aragonesa de Desarrollo Rural (2017): “[El Parlamento Rural Europeo propone aplicar el multifondo a LEADER en el periodo financiero 2021-2027](#)”; “[Declaración de Venhorst](#)”.

³⁵Haken, R. (2017): “[Ventajas del enfoque de desarrollo local participativo \(DLP\) para un desarrollo local y rural integrado](#)”. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo (NAT/724), 7-12-2017.

necesidad de centrarse menos en prevenir errores y más en apoyar realmente a los GAL y los beneficiarios finales).

- d) “Permitir un diálogo estrecho entre todos los actores del DLP a nivel europeo, nacional, regional y local, en el marco de la preparación del próximo periodo de programación, con el fin de aplicar un enfoque integrado plurifondo del DLP”.

6.1.11. Servicio de apoyo administrativo centralizado

En diferentes ámbitos, en los propios grupos de trabajo, y a lo largo de la Encuesta, todos los actores rurales coinciden en que las cargas administrativas mediatizan las tareas de los GAL, especialmente las referidas a la animación y a la promoción y gestión propiamente dicha de los proyectos. Una de las posibles vías de solución o, al menos, para paliar esa carga administrativa, es la posibilidad de poner en marcha un servicio de apoyo centralizado, o compartido y gestionado por varios GAL (Figura 65 y Tabla 44).

A la pregunta de si un servicio de apoyo de este tipo, centralizado, compartido y gestionado por varios GAL, supondría una mejora en su rendimiento, algo más de la mitad de estos señalan que, efectivamente, supondría una mejora significativa (35 %) o muy significativa (20 %). Las CC.AA. donde hay una mayor proporción de GAL convencidos de las virtudes de este sistema son las de Cataluña, Madrid, País Vasco, Canarias y Comunidad Valenciana. En términos absolutos, destacan Castilla y León (con 17 GAL, el 41 %), Castilla-La Mancha (14 GAL, casi dos tercios), Andalucía, Extremadura y Aragón (con 20, 13 y 10 GAL respectivamente, entre el 55 y 60 % en cada caso). Por tanto, en estas CC.AA. los resultados ponen de relieve que este posible servicio de apoyo administrativo, compartido y gestionado por los propios GAL, es una opción que cuando menos debe estudiarse y valorar las posibilidades de diseño e implementación, incluso a corto o medio plazo.

Se debe aprovechar el hecho de que son también muchas las AA.GG. que comparten esta misma idea (Tabla 45), caso de Asturias, Aragón, Cantabria, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, La Rioja, Madrid, Murcia y Navarra (todas ellas señalan que el rendimiento de los GAL mejoraría significativa o muy significativamente). Y esto es especialmente importante, por cuando ese servicio de apoyo administrativo, aunque sea gestionado por los propios GAL, habría de contar también con la ayuda inicial de las AA.GG.

En este contexto, algunos de los resultados obtenidos no dejan de ser preocupantes. Así, un 22 % de los GAL señalan que un servicio de estas características no permitiría mejorar “en absoluto” el rendimiento de los GAL. Un buen número de GAL de Castilla y León se sitúan en esta posición (18 GAL, el 44 %), y algunos de Aragón (4 GAL, el 23 %), de Andalucía (7 GAL, casi el 20 %), Galicia y Extremadura (4 GAL, el 21 % y 18 % respectivamente). A ellos se añade otro 23 % de GAL en todo el país que señala que el rendimiento mejoraría solo “un poco” (tal vez insuficiente para justificar, desde

su punto de vista, la puesta en marcha de un servicio de este servicio), principalmente de Asturias, Andalucía, Galicia, Extremadura, Castilla-La Mancha y Castilla y León. En estos casos el mensaje va más orientado en la línea de, dado que estos servicios comunes no se consideran especialmente útiles para reducir la carga administrativa, explorar qué otras opciones son factibles desde el punto de vista de los GAL. Esto mismo es válido para aquellas AA.GG. que se posicionan en una línea similar. Así, Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Galicia e Islas Baleares señalan que el rendimiento mejoraría solo “un poco”. Por tanto, se debería contribuir, junto con los GAL de sus respectivas CC.AA., a explorar otras vías para reducir esa carga administrativa, cuyas negativas consecuencias son reconocidas por prácticamente todos los actores rurales.

Figura 65: Mejora del rendimiento que tendrían los GAL (reducción de cargas administrativas) derivada de un servicio de apoyo centralizado

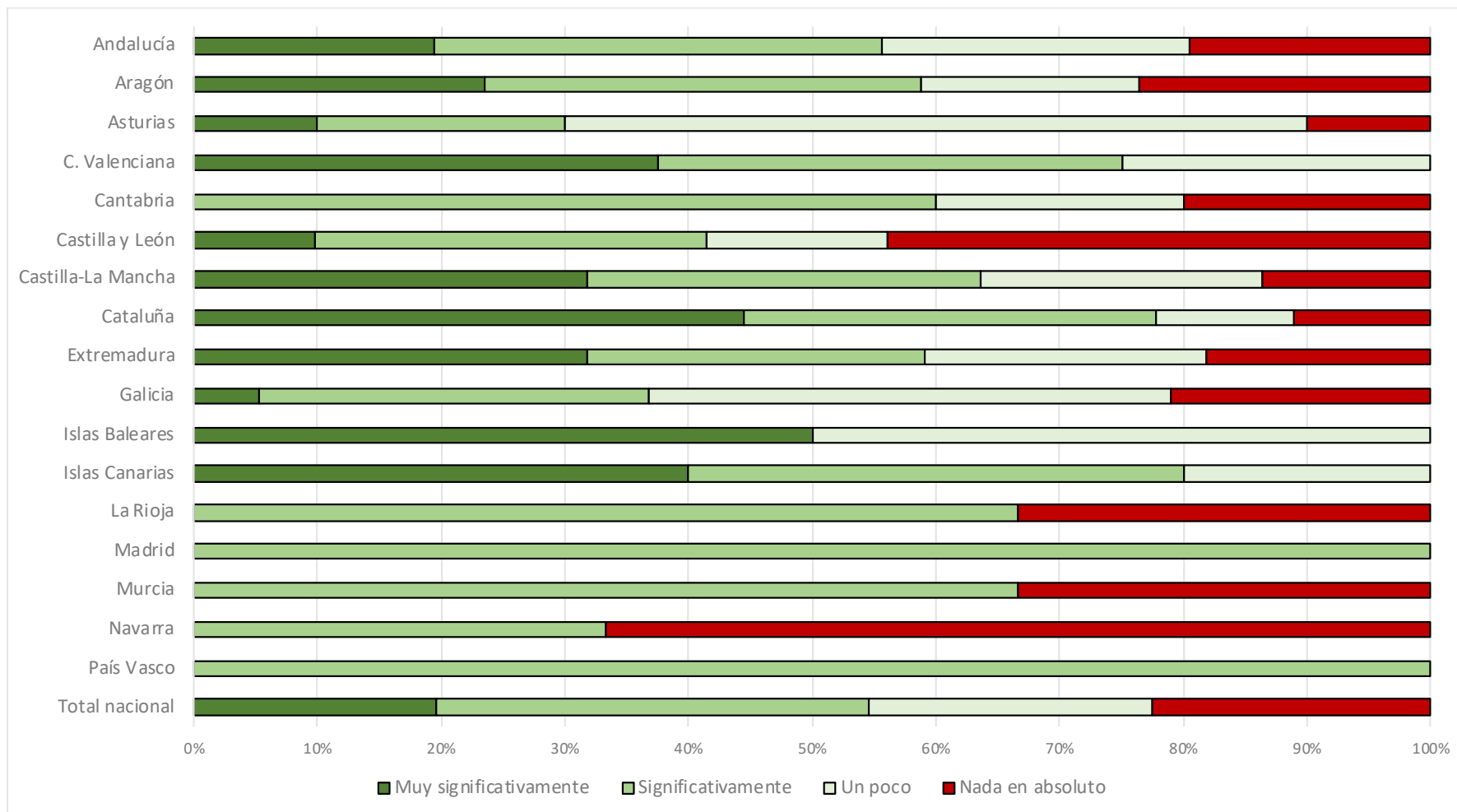


Tabla 42: Valoración por los GAL de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (1/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
1. Mejor conocimiento y apoyo mutuo por medio del trabajo en red entre los GAL, AA.GG - organismos pagadores y la RRN, e intercambios sobre experiencias y prácticas.	No prioritario (*)	22%	29%	20%	13%	40%	22%	27%	11%	5%	16%	0%	20%	33%	0%	33%	0%	0%	19,6%
	Es la 1ª prioridad	44%	18%	20%	38%	20%	34%	36%	11%	23%	37%	0%	20%	0%	33%	0%	0%	0%	29,7%
	Es la 2ª prioridad	14%	24%	40%	13%	20%	5%	27%	33%	14%	5%	50%	20%	33%	67%	0%	33%	0%	17,2%
	Es la 3ª prioridad	6%	6%	10%	38%	0%	17%	5%	11%	27%	32%	50%	40%	0%	0%	33%	33%	0%	15,8%
	Es la 4ª prioridad	8%	12%	10%	0%	20%	10%	0%	33%	27%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	10,5%
Es la 5ª prioridad	6%	12%	0%	0%	0%	12%	5%	0%	5%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	100%	7,2%	
2. Garantizar a escala europea y local medidas de elegibilidad que fomenten la aparición de nuevas ideas (estudios de viabilidad, proyectos dirigidos por los GAL, proyectos piloto, trabajo preparatorio, etc.)	No prioritario (*)	22%	12%	10%	13%	40%	15%	14%	22%	23%	16%	0%	20%	33%	33%	67%	0%	0%	18,2%
	Es la 1ª prioridad	14%	18%	30%	38%	20%	24%	27%	22%	14%	16%	50%	20%	0%	33%	0%	33%	0%	20,6%
	Es la 2ª prioridad	33%	24%	20%	25%	40%	29%	36%	22%	36%	26%	0%	40%	33%	33%	33%	0%	0%	29,7%
	Es la 3ª prioridad	19%	24%	20%	13%	0%	15%	9%	22%	18%	26%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	16,3%
	Es la 4ª prioridad	8%	6%	10%	13%	0%	12%	14%	11%	5%	11%	50%	20%	0%	0%	0%	0%	100%	10,0%
Es la 5ª prioridad	3%	18%	10%	0%	0%	5%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	5,3%	
3. Reservar un presupuesto específico y significativo para las actividades de animación del GAL	No prioritario (*)	25%	0%	20%	25%	40%	34%	27%	0%	9%	5%	50%	0%	33%	33%	33%	0%	0%	20,1%
	Es la 1ª prioridad	33%	59%	40%	25%	60%	17%	18%	56%	27%	21%	0%	40%	33%	33%	0%	0%	0%	29,2%
	Es la 2ª prioridad	25%	35%	20%	38%	0%	27%	23%	22%	27%	21%	0%	40%	33%	33%	0%	0%	0%	24,9%
	Es la 3ª prioridad	3%	0%	10%	13%	0%	10%	23%	11%	14%	21%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	100%	11,0%
	Es la 4ª prioridad	14%	6%	0%	0%	0%	5%	9%	11%	18%	16%	50%	20%	0%	0%	33%	33%	0%	10,5%
Es la 5ª prioridad	0%	0%	10%	0%	0%	7%	0%	0%	5%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	4,3%	

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 42: Valoración por los GAL de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (2/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
4. Asignar recursos para la cooperación a nivel del GAL	No prioritario (*)	25%	35%	30%	13%	40%	37%	18%	0%	32%	21%	50%	20%	67%	33%	33%	0%	0%	27,3%
	Es la 1ª prioridad	17%	6%	0%	25%	0%	10%	5%	44%	0%	16%	50%	0%	0%	0%	67%	0%	0%	11,5%
	Es la 2ª prioridad	25%	12%	40%	50%	40%	12%	23%	11%	23%	26%	0%	60%	33%	33%	0%	0%	0%	22,5%
	Es la 3ª prioridad	19%	24%	20%	0%	0%	24%	32%	0%	23%	16%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	19,1%
	Es la 4ª prioridad	0%	24%	10%	0%	20%	15%	14%	22%	18%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	12,0%
	Es la 5ª prioridad	14%	0%	0%	13%	0%	2%	9%	22%	5%	5%	0%	20%	0%	0%	0%	67%	0%	7,7%
5. Que los GAL conozcan mejor las opciones de costes simplificados, y ayudarles a que se beneficien de ellas	No prioritario (*)	31%	65%	40%	25%	40%	51%	23%	11%	27%	16%	50%	80%	33%	33%	33%	33%	0%	35,9%
	Es la 1ª prioridad	25%	6%	10%	38%	40%	7%	18%	11%	5%	21%	50%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	14,8%
	Es la 2ª prioridad	19%	12%	30%	0%	0%	12%	32%	33%	27%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	17,7%
	Es la 3ª prioridad	11%	6%	20%	0%	0%	12%	9%	44%	23%	26%	0%	20%	0%	67%	67%	0%	0%	15,8%
	Es la 4ª prioridad	11%	6%	0%	38%	0%	7%	5%	0%	14%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	100%	9,6%
	Es la 5ª prioridad	3%	6%	0%	0%	20%	10%	14%	0%	5%	5%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	6,2%
6. Que los GAL establezcan los criterios de selección y fijen las convocatorias	No prioritario (*)	17%	53%	10%	13%	0%	29%	23%	33%	27%	16%	0%	20%	0%	0%	33%	0%	0%	23,1%
	Es la 1ª prioridad	49%	29%	40%	50%	60%	41%	45%	11%	45%	42%	0%	20%	67%	33%	33%	33%	100%	41,3%
	Es la 2ª prioridad	17%	6%	50%	13%	20%	17%	27%	11%	23%	16%	0%	40%	0%	0%	0%	33%	0%	18,8%
	Es la 3ª prioridad	6%	12%	0%	13%	0%	7%	5%	33%	0%	11%	100%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	8,7%
	Es la 4ª prioridad	9%	0%	0%	13%	0%	0%	0%	11%	5%	11%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	4,3%
	Es la 5ª prioridad	3%	0%	0%	0%	20%	5%	0%	0%	0%	5%	0%	20%	33%	33%	0%	0%	0%	3,8%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 42: Valoración por los GAL de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (3/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	Pais Vasco	Total Nacional
7. Que los GAL utilicen criterios cualitativos y su conocimiento de la situación local a la hora de adoptar ñas decisiones relativas a la selección de proyectos	No prioritario (*)	22%	41%	0%	25%	20%	24%	14%	22%	27%	16%	50%	20%	0%	67%	33%	67%	0%	23,4%
	Es la 1ª prioridad	42%	35%	70%	50%	20%	39%	32%	22%	32%	32%	0%	20%	100%	33%	67%	0%	0%	37,3%
	Es la 2ª prioridad	25%	0%	10%	13%	20%	20%	23%	11%	23%	32%	50%	40%	0%	0%	0%	33%	100%	20,1%
	Es la 3ª prioridad	6%	6%	10%	13%	0%	10%	23%	22%	9%	11%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	10,0%
	Es la 4ª prioridad	3%	12%	10%	0%	20%	0%	5%	11%	5%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,8%
	Es la 5ª prioridad	3%	6%	0%	0%	20%	7%	5%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,3%
8. Que los GAL conozcan mejor otras herramientas de implementación, como, por ejemplo, los proyectos globales", y ayudarles a que se beneficien de ellas"	No prioritario (*)	31%	53%	20%	13%	60%	41%	18%	22%	32%	21%	50%	40%	0%	0%	0%	33%	0%	30,6%
	Es la 1ª prioridad	17%	12%	10%	13%	20%	7%	5%	22%	5%	21%	0%	20%	67%	0%	0%	0%	0%	12,0%
	Es la 2ª prioridad	33%	12%	30%	25%	0%	17%	18%	11%	23%	26%	50%	40%	0%	67%	33%	0%	0%	22,5%
	Es la 3ª prioridad	8%	12%	30%	25%	20%	22%	27%	22%	27%	21%	0%	0%	0%	33%	0%	67%	0%	19,6%
	Es la 4ª prioridad	8%	0%	10%	25%	0%	10%	18%	22%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	8,6%
	Es la 5ª prioridad	3%	12%	0%	0%	0%	2%	14%	0%	14%	11%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	100%	6,7%
9. Mejora por parte de la autoridad de gestión o el organismo intermedio de los plazos de aprobación de los proyectos seleccionados	No prioritario (*)	19%	59%	20%	13%	60%	39%	32%	33%	32%	11%	50%	0%	0%	33%	33%	67%	0%	30,1%
	Es la 1ª prioridad	50%	18%	30%	38%	0%	29%	27%	11%	36%	58%	0%	60%	33%	33%	0%	0%	0%	33,5%
	Es la 2ª prioridad	17%	6%	40%	13%	0%	12%	5%	0%	23%	26%	0%	0%	33%	0%	33%	0%	0%	14,4%
	Es la 3ª prioridad	0%	6%	0%	25%	40%	12%	18%	33%	0%	5%	50%	20%	33%	0%	0%	33%	100%	11,0%
	Es la 4ª prioridad	8%	0%	10%	0%	0%	5%	18%	11%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	6,2%
	Es la 5ª prioridad	6%	12%	0%	13%	0%	2%	0%	11%	9%	0%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	4,8%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 42: Valoración por los GAL de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (4/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total
10. Mayor rapidez en los pagos a los beneficiarios	No prioritario (*)	19%	59%	40%	25%	60%	20%	32%	33%	36%	32%	50%	40%	0%	67%	33%	33%	0%	31,1%
	Es la 1ª prioridad	56%	18%	0%	38%	20%	39%	32%	11%	27%	42%	0%	20%	67%	0%	33%	0%	0%	33,0%
	Es la 2ª prioridad	8%	6%	30%	13%	0%	20%	9%	0%	32%	16%	50%	0%	0%	33%	33%	33%	0%	15,3%
	Es la 3ª prioridad	11%	6%	20%	13%	0%	7%	23%	33%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	10,0%
	Es la 4ª prioridad	3%	6%	0%	13%	20%	10%	0%	11%	0%	5%	0%	40%	33%	0%	0%	33%	0%	6,7%
	Es la 5ª prioridad	3%	6%	10%	0%	0%	5%	5%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
11. Sistemas de controles más sencillos y proporcionados (¿para proyectos pequeños?)	No prioritario (*)	11%	24%	0%	25%	20%	24%	0%	11%	0%	11%	0%	40%	0%	0%	33%	33%	0%	13,4%
	Es la 1ª prioridad	69%	24%	80%	50%	20%	34%	68%	33%	68%	47%	50%	20%	100%	67%	33%	33%	0%	51,2%
	Es la 2ª prioridad	8%	18%	10%	25%	20%	20%	14%	11%	14%	11%	0%	0%	0%	33%	33%	33%	0%	14,4%
	Es la 3ª prioridad	6%	18%	0%	0%	20%	12%	9%	11%	9%	16%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	9,6%
	Es la 4ª prioridad	3%	6%	10%	0%	0%	10%	0%	22%	5%	5%	50%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	6,2%
	Es la 5ª prioridad	3%	12%	0%	0%	20%	0%	9%	11%	5%	11%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	5,3%
12. Simplificación, armonización y flexibilidad para apoyar a los GAL en el uso práctico del multifondo	No prioritario (*)	31%	47%	20%	25%	60%	49%	9%	0%	36%	21%	50%	20%	0%	0%	0%	67%	0%	30,8%
	Es la 1ª prioridad	49%	35%	60%	25%	40%	24%	50%	56%	32%	37%	50%	20%	33%	67%	100%	0%	100%	39,4%
	Es la 2ª prioridad	9%	6%	0%	38%	0%	12%	5%	22%	18%	16%	0%	60%	33%	0%	0%	33%	0%	13,0%
	Es la 3ª prioridad	3%	6%	10%	0%	0%	10%	14%	11%	5%	26%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	8,7%
	Es la 4ª prioridad	6%	6%	0%	0%	0%	5%	14%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,3%
	Es la 5ª prioridad	3%	0%	10%	13%	0%	0%	9%	11%	5%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	3,8%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 42: Valoración por los GAL de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (5/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
13. Mayor claridad en los requisitos de seguimiento de evaluación de LEADER a nivel del GAL	No prioritario (*)	31%	53%	30%	25%	60%	41%	18%	22%	23%	21%	50%	40%	0%	67%	33%	67%	0%	32,5%
	Es la 1ª prioridad	33%	6%	10%	25%	20%	12%	45%	22%	45%	32%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	0%	24,9%
	Es la 2ª prioridad	28%	12%	30%	38%	0%	20%	18%	33%	23%	21%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	100%	21,5%
	Es la 3ª prioridad	8%	18%	30%	0%	20%	12%	14%	11%	5%	5%	0%	40%	67%	0%	0%	0%	0%	12,0%
	Es la 4ª prioridad	0%	0%	0%	13%	0%	5%	5%	11%	5%	11%	0%	20%	0%	0%	33%	0%	0%	4,8%
	Es la 5ª prioridad	0%	12%	0%	0%	0%	10%	0%	0%	0%	11%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4,3%
14. Reforzar la comunicación, la coordinación y la cooperación entre los GAL, las autoridades de gestión y los organismos pagadores a la hora de implementar LEADER	No prioritario (*)	19%	35%	10%	25%	40%	24%	9%	22%	14%	21%	50%	0%	0%	67%	0%	67%	0%	21,1%
	Es la 1ª prioridad	56%	12%	40%	13%	40%	29%	41%	22%	23%	47%	0%	40%	0%	0%	67%	0%	0%	33,5%
	Es la 2ª prioridad	19%	18%	30%	38%	20%	22%	23%	11%	36%	21%	50%	40%	33%	33%	0%	33%	0%	23,9%
	Es la 3ª prioridad	3%	12%	0%	25%	0%	10%	14%	22%	9%	0%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	8,1%
	Es la 4ª prioridad	3%	18%	20%	0%	0%	10%	14%	11%	14%	5%	0%	20%	0%	0%	33%	0%	0%	9,6%
	Es la 5ª prioridad	0%	6%	0%	0%	0%	5%	0%	11%	5%	5%	0%	0%	33%	0%	0%	0%	100%	3,8%
15. Una plataforma europea/nacional dedicada al intercambio de información entre los actores de LEADER	No prioritario (*)	31%	38%	40%	25%	60%	44%	27%	44%	32%	21%	50%	20%	33%	33%	67%	67%	0%	35,3%
	Es la 1ª prioridad	14%	6%	10%	0%	20%	7%	5%	11%	5%	37%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	100%	10,6%
	Es la 2ª prioridad	23%	19%	30%	25%	0%	12%	23%	11%	14%	5%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	15,5%
	Es la 3ª prioridad	20%	19%	20%	13%	0%	20%	36%	11%	27%	16%	50%	40%	33%	33%	0%	0%	0%	21,3%
	Es la 4ª prioridad	3%	13%	0%	38%	20%	7%	5%	0%	14%	11%	0%	20%	0%	33%	33%	0%	0%	9,2%
	Es la 5ª prioridad	9%	6%	0%	0%	0%	10%	5%	22%	9%	11%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	8,2%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 42: Valoración por los GAL de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (6/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremad.	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
16. Formulario y procesos de solicitud de proyectos más sencillos	No prioritario (*)	13,9%	29,4%	0,0%	12,5%	40,0%	24,4%	9,1%	11,1%	18,2%	15,8%	50,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	17,2%
	Es la 1ª prioridad	55,6%	52,9%	60,0%	50,0%	0,0%	36,6%	50,0%	22,2%	54,5%	36,8%	50,0%	60,0%	66,7%	66,7%	33,3%	66,7%	0,0%	46,4%
	Es la 2ª prioridad	13,9%	0,0%	10,0%	12,5%	40,0%	17,1%	18,2%	33,3%	13,6%	15,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	13,9%
	Es la 3ª prioridad	5,6%	11,8%	10,0%	12,5%	20,0%	2,4%	9,1%	22,2%	0,0%	26,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	9,1%
	Es la 4ª prioridad	5,6%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	9,8%	4,5%	0,0%	9,1%	5,3%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	6,2%
	Es la 5ª prioridad	5,6%	5,9%	10,0%	12,5%	0,0%	9,8%	9,1%	11,1%	4,5%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	7,2%
17. Permitir que los GAL actúen a modo de plataforma" desde la que se divulguen y canalicen las ayudas que otras terceras partes proporcionen para promover los objetivos de la EDL"	No prioritario (*)	19,4%	35,3%	30,0%	12,5%	60,0%	31,7%	9,1%	11,1%	42,9%	10,5%	0,0%	20,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	24,5%
	Es la 1ª prioridad	44,4%	11,8%	20,0%	50,0%	40,0%	19,5%	36,4%	11,1%	19,0%	42,1%	0,0%	20,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	27,4%
	Es la 2ª prioridad	25,0%	0,0%	30,0%	0,0%	0,0%	22,0%	22,7%	11,1%	9,5%	26,3%	50,0%	20,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	18,8%
	Es la 3ª prioridad	5,6%	23,5%	10,0%	25,0%	0,0%	14,6%	27,3%	55,6%	19,0%	10,5%	0,0%	20,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	16,8%
	Es la 4ª prioridad	5,6%	11,8%	0,0%	12,5%	0,0%	9,8%	4,5%	0,0%	4,8%	5,3%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	6,7%
	Es la 5ª prioridad	0,0%	17,6%	10,0%	0,0%	0,0%	2,4%	0,0%	11,1%	4,8%	5,3%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	5,8%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 43: Valoración por las AA.GG de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (1/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
1. Mejor conocimiento y apoyo mutuo por medio del trabajo en red entre los GAL, AA.GG - organismos pagadores y la RRN, e intercambios sobre experiencias y prácticas.	No prioritario (*)			XX				XX					XX			XX	XX	5	31%
	Es la 1ª prioridad	XX	XX						XX	XX								4	25%
	Es la 2ª prioridad				XX										XX			2	13%
	Es la 3ª prioridad						XX				XX							2	13%
	Es la 4ª prioridad											XX						1	6%
	Es la 5ª prioridad					XX								XX				2	13%
2. Garantizar a escala europea y local medidas de elegibilidad que fomenten la aparición de nuevas ideas (estudios de viabilidad, proyectos dirigidos por los GAL, proyectos piloto, trabajo preparatorio, etc.)	No prioritario (*)		XX	XX	XX			XX		XX			XX			XX	XX	8	50%
	Es la 1ª prioridad	XX				XX					XX							3	19%
	Es la 2ª prioridad							XX										1	6%
	Es la 3ª prioridad											XX			XX			2	13%
	Es la 4ª prioridad						XX							XX				2	13%
	Es la 5ª prioridad																	0	0%
3. Reservar un presupuesto específico y significativo para las actividades de animación del GAL	No prioritario (*)		XX	XX						XX			XX				XX	5	31%
	Es la 1ª prioridad	XX																1	6%
	Es la 2ª prioridad							XX			XX	XX			XX			4	25%
	Es la 3ª prioridad															XX		1	6%
	Es la 4ª prioridad				XX									XX				2	13%
	Es la 5ª prioridad					XX	XX	XX										3	19%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 43: Valoración por las AA.GG de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (2/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
4. Asignar recursos para la cooperación a nivel del GAL	No prioritario (*)		XX	XX			XX	XX		XX			XX			XX	XX	8	50%
	Es la 1ª prioridad								XX						XX			2	13%
	Es la 2ª prioridad	XX																1	6%
	Es la 3ª prioridad				XX						XX	XX						3	19%
	Es la 4ª prioridad					XX								XX				2	13%
	Es la 5ª prioridad																	0	0%
5. Que los GAL conozcan mejor las opciones de costes simplificados, y ayudarles a que se beneficien de ellas.	No prioritario (*)		XX	XX	XX			XX		XX			XX				XX	7	44%
	Es la 1ª prioridad																	0	0%
	Es la 2ª prioridad	XX										XX			XX			3	19%
	Es la 3ª prioridad						XX		XX							XX		3	19%
	Es la 4ª prioridad										XX			XX				2	13%
	Es la 5ª prioridad					XX												1	6%
6. Que los GAL establezcan los criterios de selección y fijen las convocatorias	No prioritario (*)		XX	XX	XX				XX								XX	5	31%
	Es la 1ª prioridad							XX			XX							2	13%
	Es la 2ª prioridad	XX					XX			XX			XX					4	25%
	Es la 3ª prioridad					XX						XX		XX	XX	XX		5	31%
	Es la 4ª prioridad																	0	0%
	Es la 5ª prioridad																	0	0%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 43: Valoración por las AA.GG de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (3/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
7. Que los GAL utilicen criterios cualitativos y su conocimiento de la situación local a la hora de adoptar ñas decisiones relativas a la selección de proyectos	No prioritario (*)				XX					XX						XX		3	20%
	Es la 1ª prioridad	XX		XX					XX				XX					4	27%
	Es la 2ª prioridad						XX	XX										2	13%
	Es la 3ª prioridad										XX	XX					XX	3	20%
	Es la 4ª prioridad		XX															1	7%
	Es la 5ª prioridad					XX										XX		2	13%
8. Que los GAL conozcan mejor otras herramientas de implementación, como, por ejemplo, los proyectos globales", y ayudarles a que se beneficien de ellas"	No prioritario (*)		XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX			XX			XX		9	56%
	Es la 1ª prioridad																	0	0%
	Es la 2ª prioridad	XX									XX	XX		XX	XX		XX	6	38%
	Es la 3ª prioridad																	0	0%
	Es la 4ª prioridad								XX									1	6%
	Es la 5ª prioridad																	0	0%
9. Mejora por parte de la autoridad de gestión o el organismo intermedio de los plazos de aprobación de los proyectos seleccionados	No prioritario (*)		XX		XX		XX	XX		XX			XX					6	38%
	Es la 1ª prioridad	XX												XX				2	13%
	Es la 2ª prioridad										XX	XX			XX			3	19%
	Es la 3ª prioridad					XX			XX									2	13%
	Es la 4ª prioridad															XX	XX	2	13%
	Es la 5ª prioridad			XX														1	6%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 43: Valoración por las AA.GG de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (4/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
10. Mayor rapidez en los pagos a los beneficiarios	No prioritario (*)		XX	XX	XX	XX		XX	XX							XX	XX	8	50%
	Es la 1ª prioridad	XX												XX				2	13%
	Es la 2ª prioridad										XX	XX			XX			3	19%
	Es la 3ª prioridad																	0	0%
	Es la 4ª prioridad						XX						XX					2	13%
	Es la 5ª prioridad									XX								1	6%
11. Sistemas de controles más sencillos y proporcionados (¿para proyectos pequeños?)	No prioritario (*)			XX	XX				XX									3	19%
	Es la 1ª prioridad											XX		XX	XX		XX	4	25%
	Es la 2ª prioridad	XX				XX					XX							3	19%
	Es la 3ª prioridad		XX					XX	XX							XX		4	25%
	Es la 4ª prioridad						XX											1	6%
	Es la 5ª prioridad												XX					1	6%
12. Simplificación, armonización y flexibilidad para apoyar a los GAL en el uso práctico del multifondo	No prioritario (*)			XX	XX	XX	XX		XX		XX	XX	XX	XX		XX	XX	10	63%
	Es la 1ª prioridad								XX						XX			2	13%
	Es la 2ª prioridad	XX	XX															2	13%
	Es la 3ª prioridad																	0	0%
	Es la 4ª prioridad							XX										1	6%
	Es la 5ª prioridad										XX							1	6%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 43: Valoración por las AA.GG de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (5/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
13. Mayor claridad en los requisitos de seguimiento de evaluación de LEADER a nivel del GAL	No prioritario (*)		XX		XX			XX		XX			XX				XX	6	38%
	Es la 1ª prioridad																	0	0%
	Es la 2ª prioridad	XX				XX									XX	XX		4	25%
	Es la 3ª prioridad										XX			XX				2	13%
	Es la 4ª prioridad						XX		XX			XX						3	19%
	Es la 5ª prioridad			XX														1	6%
14. Reforzar la comunicación, la coordinación y la cooperación entre los GAL, las autoridades de gestión y los organismos pagadores a la hora de implementar LEADER	No prioritario (*)								XX								XX	2	13%
	Es la 1ª prioridad	XX	XX		XX	XX									XX	XX		6	38%
	Es la 2ª prioridad										XX			XX				2	13%
	Es la 3ª prioridad			XX									XX					2	13%
	Es la 4ª prioridad									XX								1	6%
	Es la 5ª prioridad					XX		XX				XX						3	19%
15. Una plataforma europea/nacional dedicada al intercambio de información entre los actores de LEADER	No prioritario (*)		XX	XX	XX			XX		XX			XX			XX	XX	8	50%
	Es la 1ª prioridad	XX																1	6%
	Es la 2ª prioridad																	0	0%
	Es la 3ª prioridad														XX			1	6%
	Es la 4ª prioridad					XX					XX							2	13%
	Es la 5ª prioridad						XX		XX			XX		XX				4	25%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 43: Valoración por las AA.GG de los asuntos más importantes para ayudar a los GAL a ser más eficaces (6/6)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
16. Formulario y procesos de solicitud de proyectos más sencillos	No prioritario (*)		XX	XX		XX		XX	XX				XX			XX	XX	8	50%
	Es la 1ª prioridad	XX										XX		XX	XX			4	25%
	Es la 2ª prioridad										XX							1	6%
	Es la 3ª prioridad																	0	0%
	Es la 4ª prioridad						XX											1	6%
	Es la 5ª prioridad				XX					XX								2	13%
17. Permitir que los GAL actúen a modo de plataforma" desde la que se divulguen y canalicen las ayudas que otras terceras partes proporcionen para promover los objetivos de la EDL"	No prioritario (*)		XX	XX	XX		XX	XX		XX			XX					7	44%
	Es la 1ª prioridad											XX			XX			2	13%
	Es la 2ª prioridad	XX							XX									2	13%
	Es la 3ª prioridad					XX					XX							2	13%
	Es la 4ª prioridad															XX		1	6%
	Es la 5ª prioridad													XX			XX	2	13%

(*): No se considera entre las cinco primeras prioridades.

Tabla 44: Percepción de los GAL sobre grado de mejora en su rendimiento si se redujesen las cargas administrativas por medio de apoyo centralizado

	Nada en absoluto	Un poco	Significativamente	Muy significativamente
Andalucía	19%	25%	36%	19%
Aragón	24%	18%	35%	24%
Asturias	10%	60%	20%	10%
C. Valenciana	0%	25%	38%	38%
Cantabria	20%	20%	60%	0%
Castilla y León	44%	15%	32%	10%
Castilla-La Mancha	14%	23%	32%	32%
Cataluña	11%	11%	33%	44%
Extremadura	18%	23%	27%	32%
Galicia	21%	42%	32%	5%
Islas Baleares	0%	50%	0%	50%
Islas Canarias	0%	20%	40%	40%
La Rioja	33%	0%	67%	0%
Madrid	0%	0%	100%	0%
Murcia	33%	0%	67%	0%
Navarra	67%	0%	33%	0%
País Vasco	0%	0%	100%	0%
Total Nacional	22%	23%	35%	20%

Tabla 45: Percepción de las AA.GG. sobre grado de mejora en el rendimiento de los GAL si se redujesen las cargas administrativas por medio de apoyo centralizado

	Nada en absoluto	Un poco	Significativamente	Muy significativamente
Andalucía		xx		
Aragón				xx
Asturias			xx	
C. Valenciana		xx		
Cantabria				xx
Castilla y León		xx		
Castilla-La Mancha			xx	
Cataluña			xx	
Extremadura			xx	
Galicia		xx		
Islas Baleares		xx		
La Rioja			xx	
Madrid			xx	
Murcia				xx
Navarra			xx	
País Vasco	xx			
Total Nacional	1 6,3%	5 31,3%	7 43,8%	3 18,8%

6.2.CAMBIOS EN LOS NIVELES DE INDEPENDENCIA DE LOS GAL Y DE RESPONSABILIDAD Y RENDICIÓN INTERNA DE CUENTAS INTERNA: ¿HACIA ESCENARIOS DE MAYOR INDEPENDENCIA Y MAYOR RESPONSABILIDAD?

Tradicionalmente los GAL han asumido con entusiasmo que podían constituirse en un instrumento de intervención y gestión de políticas y acciones de desarrollo territorial. Sin embargo, la combinación entre, por un lado, el aumento de la burocracia administrativa y, por otro, la reducción de fondos disponibles (a lo que se suma, en algunos casos, el aumento del territorio cubierto por LEADER), ha supuesto una cierta merma en esa disponibilidad de los GAL a asumir crecientes responsabilidades.

En la Encuesta a los GAL se plantea la siguiente cuestión: “*Algunos GAL desean una mayor independencia en sus operaciones, con un poder y una responsabilidad mayores, por ejemplo, en la selección y aprobación de proyectos, la gestión de los mismos, el uso de fondos, la gestión de riesgos, etc. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor la postura de su GAL?*”. Es decir, se plantea cuál su posicionamiento con relación a dos grandes factores, por un lado, la mayor o menor independencia del GAL respecto de las AA.GG., (lo cual supondría mayor capacidad para tomar decisiones y de gestión) y, por otro, la mayor o menor asunción de responsabilidades (o funciones, dentro del GAL). Seis son los posibles escenarios que se plantean, como puede verse en las Tablas 46 y 47, en la que también se señala la proporción de GAL en cada uno de ellos.

Tabla 46: Escenarios derivados de la combinación de independencia respecto de AA.GG. y responsabilidad interna y rendición de cuentas del GAL. Valoración de los GAL (% de GAL)

		Independencia del GAL			
		Menor que actual	Situación actual	Aumento moderado	Aumento significativo
Responsabilidad y rendición de cuentas	Aumento significativo				6) 17,7 %
	Aumento moderado			5) 31,1 %	
	Situación actual		3) 15,3 %	4) 23,0 %	
	Menor que actual	1) 1,9 %	2) 11,0 %		

El primer escenario es, obviamente, el que implica un mayor retroceso respecto de la situación actual, por cuando el GAL prefiere ser menos independiente de las AA.GG., pero también reducir sus responsabilidades y sus obligaciones de rendición de cuentas. Únicamente 4 GAL en todo el país han optado por este escenario (casi el 2 % de los GAL).

El segundo de los escenarios tampoco supone avances, antes al contrario, implica una posición relativamente cómoda, por cuanto opta por reducir los niveles de responsabilidad, pero sin perder margen de maniobra, es decir, manteniendo el status quo en cuanto a nivel de independencia actual. Aquí se posiciona un total de 23 GAL participantes en la Encuesta, el 11 % de la muestra. Se concentran principalmente en Extremadura (8 GAL), Castilla-La Mancha (5 GAL), Castilla y León (4 GAL), Aragón y Asturias (2 GAL) y Comunidad Valenciana (1 GAL).

El tercero de los escenarios se caracteriza por aceptar la situación actual, sin plantear cambios ni en el nivel de independencia o dependencia respecto de las AA.GG., pero igualmente muestra conformidad con las responsabilidades actuales respecto de las tareas encomendadas en el GAL. El número de GAL que prefieren mantener la situación estable es algo más numeroso, de 32 GAL, el 15,3 % de la muestra. El grupo más numeroso se concentran en Castilla y León (8 GAL), Cataluña (6 GAL), Galicia (5 GAL), Castilla-La Mancha (3) y Aragón, Cantabria y Madrid (con 2 GAL en cada caso).

El cuarto de los escenarios ya supone una actitud receptiva en cuanto a reducir los niveles de dependencia respecto de las AA.GG., pero a la vez conservadora en tanto que ello no habría de traducirse en mayores responsabilidades y obligaciones de rendición de cuentas. Aquí se sitúa casi una cuarta parte de los GAL (23 %). Extremadura, Andalucía, Castilla y León y Castilla-La Mancha suponen una parte

muy significativa de los GAL que se posicionan en este escenario (8 GAL en cada una de estas CC.AA., excepto en la última, que son 7). A ellos se añaden Aragón y Asturias (con 4 GAL en cada caso).

Los dos últimos escenarios son sin duda los más proactivos, aquellos en los que los GAL son más favorables a asumir más responsabilidades, a cambio, como parecería lógico, de también un mayor margen de maniobra o independencia. Así, el quinto de los escenarios plantea un aumento moderado tanto de las responsabilidades como de la independencia, siendo este el mayoritario entre los GAL del país, con casi una tercera parte de los participantes en la muestra (31 %). Aquí se sitúan un buen número de GAL de Andalucía y Castilla y León (14 en cada caso), de Galicia y Aragón (7 GAL en cada caso), Extremadura (5 GAL), y Asturias y Castilla-La Mancha (3 GAL). Se trata este de un escenario de cambio proactivo, pero en principio, sobre bases que se pretenden seguras, y de ahí que ese cambio se plantee como “moderado”.

Por su parte, el sexto y último de los escenarios puede calificarse como el más proactivo, pero también el más atrevido, e incluso agresivo, en tanto que plantea un aumento muy significativo de la independencia respecto de las AA.GG. y de los sistemas de control, pero como lógica contrapartida implica asumir niveles de responsabilidades igualmente mucho mayores. Se trata de GAL cuyo posicionamiento se debería, al menos en teoría, a haber acumulado experiencia en las fases previas, o a disponer de equipos capacitados y bien dimensionados respecto de las posibles nuevas responsabilidades, y que están convencidos que una mayor independencia y margen de maniobra respecto de las autoridades compensa asumir más responsabilidades y funciones internamente, para las que se consideran bien preparados. Se incluyen también aquí aquellos GAL que puedan sentirse especialmente “maniatados” o sujetos a controles que consideran excesivos y que, en todo caso, reducen de forma significativa su independencia y capacidad de toma de decisiones. Son un grupo significativo de GAL (casi el 18 % de la muestra), principalmente de Andalucía (13 GAL), Castilla y León (6 GAL), o Galicia (5 GAL).

Por su parte, las AA.GG. también se han posicionado, valorando el que consideran escenario más adecuado, deseable o posible para sus GAL. Como puede verse en las Tablas 47 y 50, algunas AA.GG. se decantan por escenarios más conservadores (Madrid, Cantabria, Navarra); otras lo hacen por escenarios continuistas y estables (Cataluña, Galicia, La Rioja) o favorables a mejorar la independencia del GAL, pero sin asumir más responsabilidades internas (Extremadura, Islas Baleares); de cambios moderados en ambos aspectos (Andalucía, Comunidad Valenciana, Castilla y León, Castilla-La Mancha y País Vasco); o cambios especialmente significativos, más proactivos (Aragón, Asturias, Murcia).

Tabla 47: Escenarios derivados de la combinación de independencia respecto de AA.GG. y responsabilidad interna y rendición de cuentas del GAL. Valoración de las AA.GG.

		Independencia del GAL			
		Menor que actual	Situación actual	Aumento moderado	Aumento significativo
Responsabilidad y rendición de cuentas	Aumento significativo				6) Aragón, Asturias, Murcia
	Aumento moderado			5) Andalucía, C. Valenciana, Cast. y León, Cast.-La Mancha, País Vasco	
	Situación actual		3) Cataluña, Galicia, La Rioja	4) Extremadura, I. Baleares	
	Menor que actual	1) Madrid	2) Cantabria, Navarra		

La información disponible permite elaborar el perfil para cada una de las CC.AA., según el posicionamiento de sus GAL, como puede verse en las Figuras 66 y 68 y la Tabla 49. Los GAL de algunas CC.AA., como las Islas Baleares, Murcia, País Vasco, La Rioja o Andalucía, destacan por un perfil claramente proactivo (escenario 6). En otras, como Cataluña, o Madrid, predominan los GAL partidarios del mantenimiento del status quo (escenario 3). Los escenarios más conservadores aparecen principalmente en Extremadura, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Asturias, Islas Canarias y, en menor medida (en términos comparativos), Castilla y León. No obstante, en estas y otras CC.AA. los escenarios predominantes suelen ser de cambio moderado, como Asturias, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia, Islas Canarias o Navarra.

En el conjunto nacional, aunque la posición caracterizada por el mantenimiento de la situación actual (escenario 3) está muy extendida, predominan los escenarios de cambio moderado. Por tanto, cabe concluir que en España la tendencia predominante es que los GAL son claramente partidarios de un mayor nivel de independencia respecto de las AA.GG. (consecuencia en gran parte del aumento de los requisitos derivados de la incorporación de LEADER a los PDR). Sin embargo, los GAL están en muchas ocasiones dispuestos a avanzar, como contrapartida, en su nivel de responsabilidad interna y rendición de cuentas ante el propio GAL y ante la sociedad local (escenarios 5 y 6); pero también, con cierta frecuencia, se trata de un planteamiento tendente a recuperar esa independencia respecto de las AA.GG., pero manteniendo el status quo en lo que respecta a responsabilidades internas y rendición de cuentas (escenario 4). Tienen, en el otro extremo, un carácter casi residual los GAL que, con una actitud más conservadora, se muestran favorables a posiciones más cómodas y menos comprometidas,

admitiendo la misma e incluso menor independencia, pero, en cualquier caso, con menores responsabilidades internas (escenarios 2 y 1 respectivamente).

Los resultados anteriores, y la opción mayoritaria de los GAL por escenarios en los que puedan avanzar tanto en responsabilidad y rendición de cuentas, por un lado, como en independencia y margen de maniobra, por otro, no son fruto del azar, ni un capricho de los GAL. Son consecuencia de su convencimiento de que estos son elementos que pueden contribuir de forma significativa a obtener más y mejores resultados en el proceso de implementación de LEADER en el territorio. Así, algo más de dos tercios de los GAL señalan que avanzar en esa dirección puede mejorar su capacidad para obtener mejores resultados de forma significativa (53 %) o muy significativa (16 %), destacando los GAL de Aragón (14 GAL, el 82 %), Andalucía (29 GAL, el 81 %), Extremadura (16 GAL, el 73 %), Castilla y León y Castilla-La Mancha (27 y 14 GAL, en torno a los dos tercios en cada caso), además de la mayor parte de los GAL de las Islas Canarias (4, el 80 %), o la totalidad de Murcia, Islas Baleares y País Vasco. Solo una cuarta parte señalan que esta contribución puede ser relativamente reducida, y un 5 % que no tendría ninguna influencia (Figuras 67 y 69 y Tabla 50).

Figura 66: Perfil de las CC.AA. según el escenario en el que se sitúan los GAL en la relación independencia (de AA.GG.) – nivel de responsabilidad (interna)

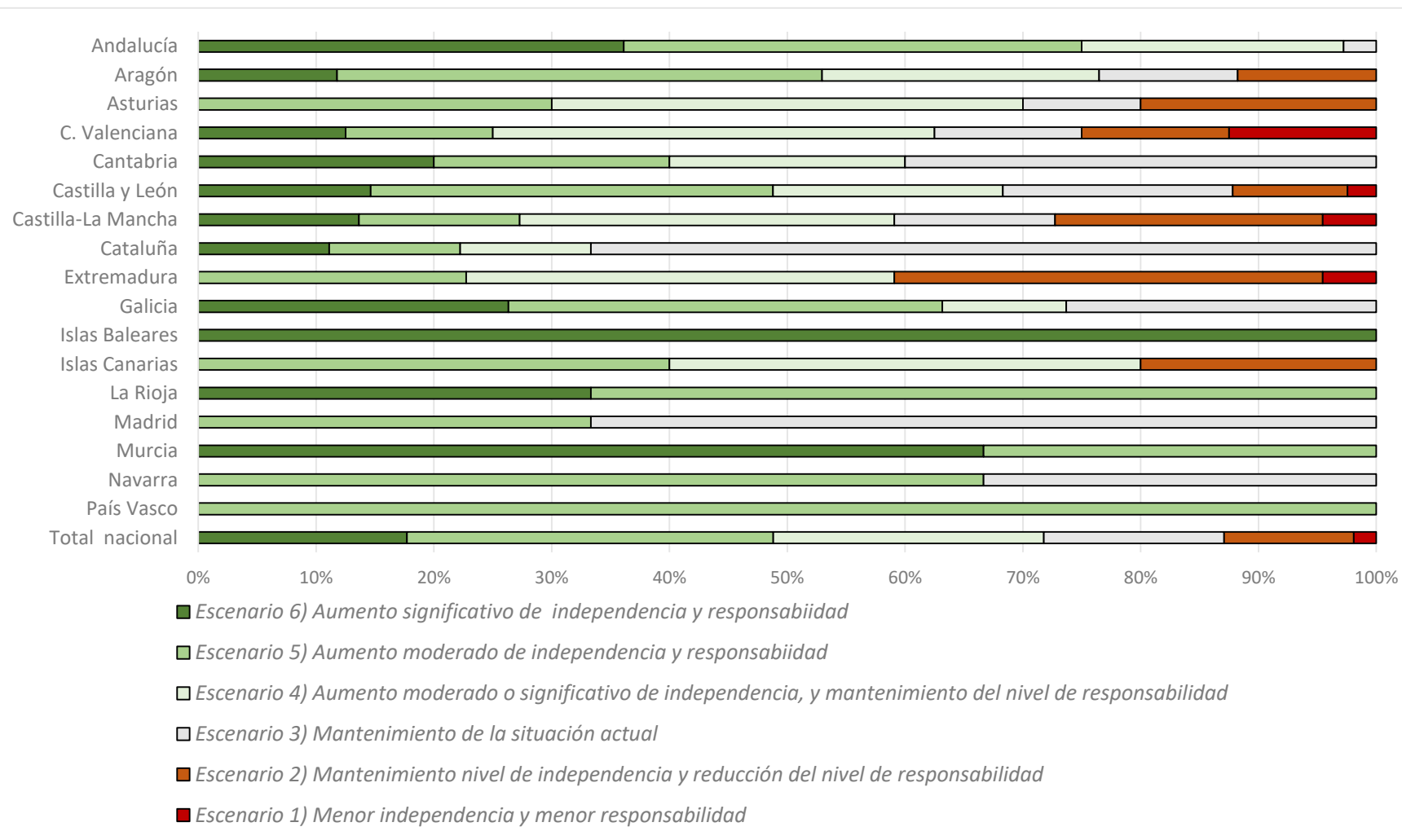


Figura 67: Mejora de la capacidad de los GAL de obtener resultados como consecuencia de un aumento de la independencia y la responsabilidad

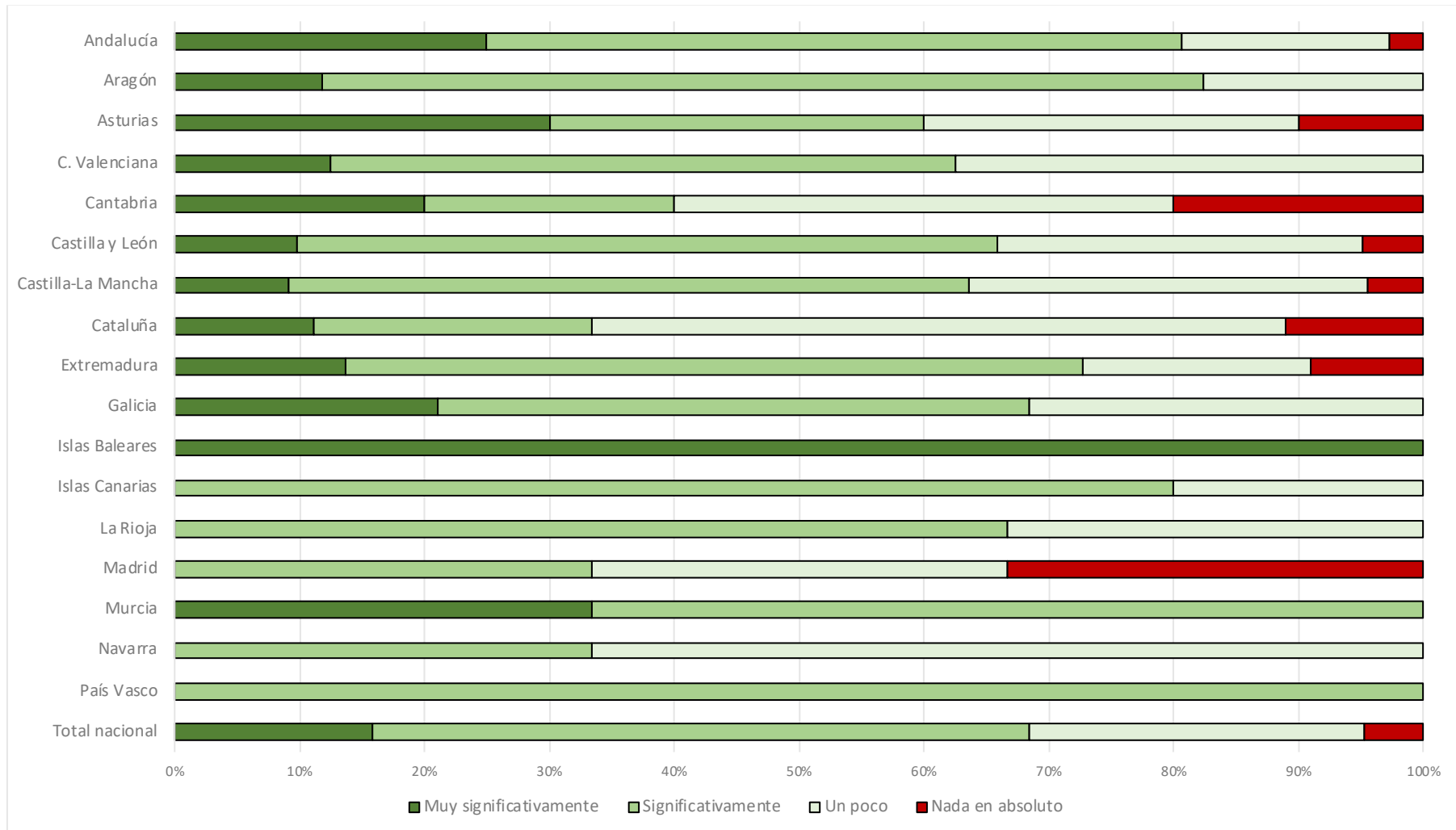


Figura 68: Escenario en el que se sitúan los GAL en la relación independencia (de AA.GG.) – nivel de responsabilidad (interna)

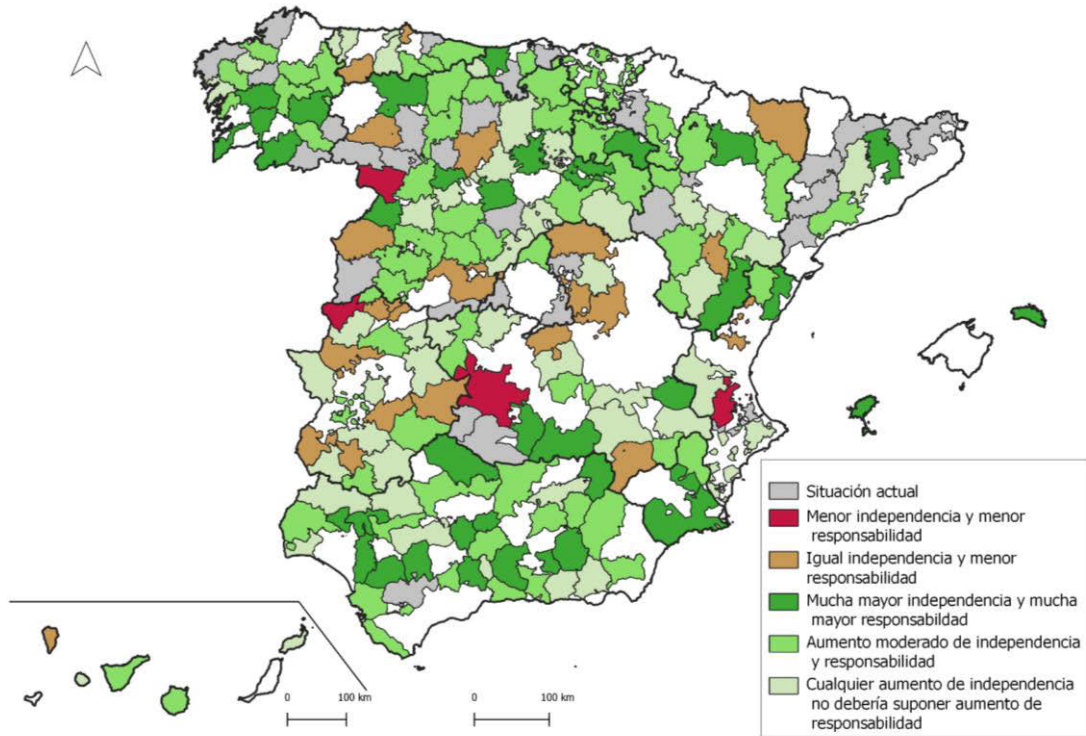


Figura 69: Mejora de la capacidad de los GAL de obtener resultados como consecuencia de un aumento de la independencia y la responsabilidad

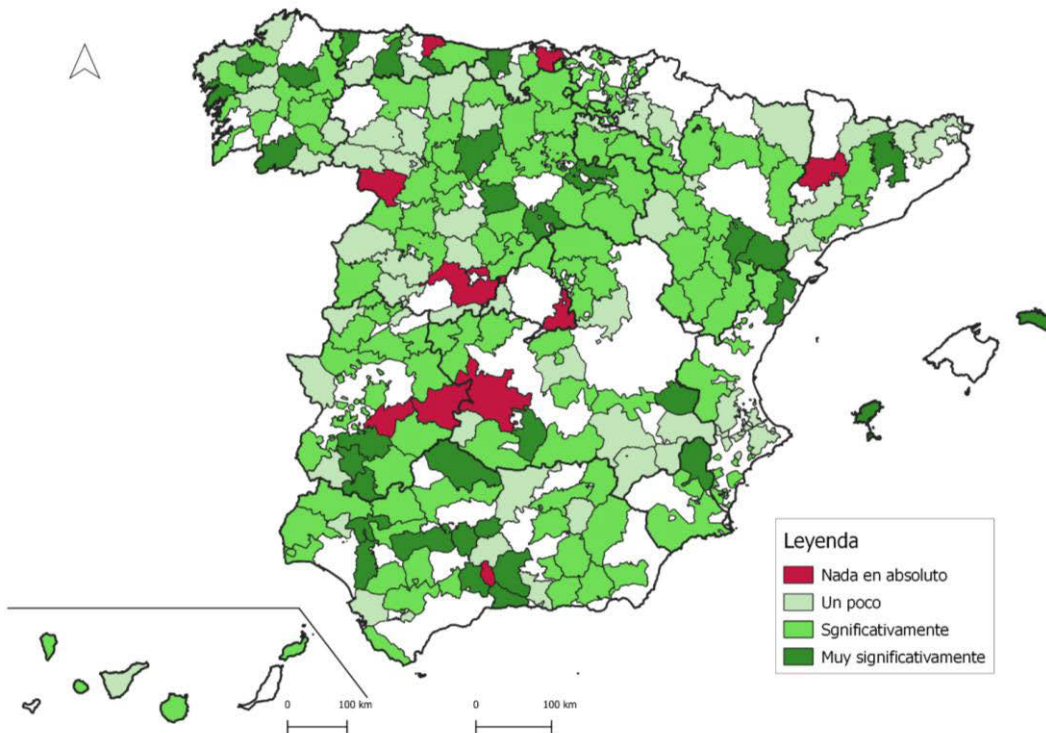


Tabla 48: Nivel de satisfacción en el grado de independencia en las operaciones y responsabilidades de los GAL, en la selección, aprobación y gestión de los proyectos.

	Estamos satisfechos con los niveles actuales de responsabilidad, independencia y obligación de rendir cuentas	Preferimos menos independencia con un nivel inferior de responsabilidad y rendición de cuentas	Preferimos el nivel actual de independencia con un nivel inferior de responsabilidad y rendición de cuentas	Preferimos mayor de independencia y un grado más elevado de responsabilidad y rendición de cuentas	Preferimos un aumento de independencia con un incremento en la responsabilidad y la rendición de cuentas	Ningún incremento de independencia debería aumentar las responsabilidades y la rendición de cuentas del GAL
Andalucía	3%	0%	0%	36%	39%	22%
Aragón	12%	0%	12%	12%	41%	24%
Asturias	10%	0%	20%	0%	30%	40%
C. Valenciana	13%	13%	13%	13%	13%	38%
Cantabria	40%	0%	0%	20%	20%	20%
Castilla y León	20%	2%	10%	15%	34%	20%
Castilla-La Mancha	14%	5%	23%	14%	14%	32%
Cataluña	67%	0%	0%	11%	11%	11%
Extremadura	0%	5%	36%	0%	23%	36%
Galicia	26%	0%	0%	26%	37%	11%
Islas Baleares	0%	0%	0%	100%	0%	0%
Islas Canarias	0%	0%	20%	0%	40%	40%
La Rioja	0%	0%	0%	33%	67%	0%
Madrid	67%	0%	0%	0%	33%	0%
Murcia	0%	0%	0%	67%	33%	0%
Navarra	33%	0%	0%	0%	67%	0%
País Vasco	0%	0%	0%	0%	100%	0%
Total Nacional	15%	2%	11%	18%	31%	23%

Tabla 49: Valoración de los GAL sobre si un aumento de independencia, poder y responsabilidad mejoraría la capacidad para obtener resultados.

	Nada en absoluto	Un poco	Significativamente	Muy significativamente
Andalucía	3%	17%	56%	25%
Aragón	0%	18%	71%	12%
Asturias	10%	30%	30%	30%
C. Valenciana	0%	38%	50%	13%
Cantabria	20%	40%	20%	20%
Castilla y León	5%	29%	56%	10%
Castilla-La Mancha	5%	32%	55%	9%
Cataluña	11%	56%	22%	11%
Extremadura	9%	18%	59%	14%
Galicia	0%	32%	47%	21%
Islas Baleares	0%	0%	0%	100%
Islas Canarias	0%	20%	80%	0%
La Rioja	0%	33%	67%	0%
Madrid	33%	33%	33%	0%
Murcia	0%	0%	67%	33%
Navarra	0%	67%	33%	0%
País Vasco	0%	0%	100%	0%
Total Nacional	5%	27%	53%	16%

Tabla 50: Satisfacción de las AA.GG. sobre el grado de independencia en las operaciones y responsabilidades de los GAL, en la selección, aprobación y gestión de los proyectos

	Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
Estamos satisfechos con los niveles actuales de responsabilidad, independencia y obligación de rendir cuentas								XX		XX		XX					3	19%
Preferimos menos independencia con un nivel inferior de responsabilidad y rendición de cuentas													XX				1	6%
Preferimos el nivel actual de independencia con un nivel inferior de responsabilidad y rendición de cuentas					XX										XX		2	13%
Preferimos mayor independencia y nos gustaría un grado algo más elevado de responsabilidad y rendición de cuentas		XX	XX											XX			3	19%
Preferimos aumento moderado en independencia e incremento moderado en la responsabilidad y la rendición de cuentas	XX			XX		XX	XX									XX	5	31%
Ningún incremento en independencia debería implicar un aumento de las responsabilidades y la rendición de cuentas del GAL									XX		XX						2	13%

Tabla 51: Percepción de las AA.GG. sobre si un aumento de independencia, poder y responsabilidad de los GAL mejoraría la capacidad de estos para obtener resultados

	Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Recuento	Total Nacional
Nada en absoluto			xx		xx	xx	xx	xx		xx	xx	xx	xx		xx	xx	11	69%
Un poco	xx			xx													2	13%
Significativamente									xx					xx			2	13%
Muy significativamente		xx															1	6%

6.3.NECESIDADES DE LOS GAL PARA UNA MÁS ADECUADA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER: APOYO NECESARIO DE LAS AUTORIDADES NACIONALES Y REGIONALES Y DE LA RED RURAL NACIONAL

Las autoridades nacionales y regionales (y, en particular, AA.GG. y, en su caso, organismos pagadores), constituyen no solo parte de una estructura de control y fiscalización de la labor y las cuentas de los GAL sino, sobre todo, otro elemento fundamental en el necesario engranaje para una eficaz implementación de LEADER, obviamente junto a los GAL, que constituyen el penúltimo eslabón en todo el proceso. Dan forma, por tanto, al sistema de soporte necesario para que los GAL puedan desarrollar su función con la mayor eficacia posible. Siendo las autoridades nacionales y regionales una parte fundamental en este sistema de soporte, no son el único instrumento. Los GAL cuentan, además, con la Red Rural Nacional, que está llamada a tener también un papel protagonista, complementando a las autoridades nacionales y regionales en algunos aspectos.

Por ello, un aspecto importante es conocer cómo valoran los GAL la contribución de este sistema de soporte a su trabajo, en una serie de aspectos o necesidades fundamentales.

- 1) Mejorar el conocimiento que los GAL tienen respecto de las medidas del PDR y de su aplicación;
- 2) Divulgar los logros alcanzados en el PDR en general, y en LEADER en particular;
- 3) Conocer mejor los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR;
- 4) Apoyar el desarrollo de capacidades de los propios GAL;
- 5) Apoyar en las actividades de animación y trabajo en red;
- 6) Apoyar en la medida de cooperación;
- 7) Facilitar el acceso a la información disponible a nivel europeo, en el momento que se ha necesitado;
- 8) Apoyar la coordinación y cooperación entre los agentes de LEADER a nivel nacional y de la UE;
- 9) Garantizar un mejor conocimiento de las expectativas de la auditoría, tanto por parte de los GAL como de las propias AA.GG.
- 10) Divulgar y explicar los cambios relevantes, por ejemplo, en la normativa³⁶;
- 11) Apoyo de la RRN en la autoevaluación y la evaluación;

³⁶ La cuestión número 10 no se ha preguntado con relación a la RRN, por ser una tarea que compete más a las AA.GG; por su parte, las cuestiones número 11 y 12 se han planteado solo con relación a la RRN, por la misma razón.

12) apoyo de la RRN a los GAL para su participación en actividades de la ENRD (tales como talleres o eventos).

Para cada una de estas cuestiones, los GAL han señalado, en primer lugar, si encontraban deficiencias considerables y, por tanto, se necesita mucho más apoyo en esa cuestión; en segundo lugar, si se encontraban únicamente ligeras deficiencias y, en consecuencia, se necesitaba algo más de apoyo del que actualmente se podía estar recibiendo; por último, si no se encontraban deficiencias, con lo que se presupone que no se precisa más apoyo.

En las Figuras 70 a 72 pueden verse los principales resultados para el conjunto del país (Tablas 52 a 54).

Los resultados obtenidos presentan varias características importantes:

- a) Para la mayor parte de necesidades es mayoritario el grupo de GAL que señalan únicamente que existen “ligeras deficiencias” en el apoyo que reciben tanto por parte de las AA.GG. como de la RRN (y que, por tanto, se precisaría un apoyo moderado para abordarlas).
- b) Sin embargo, hay una tendencia muy clara en el sentido de que un número muy significativo de GAL también señalan la existencia de “deficiencias considerables” en la mayor parte de necesidades y, en consecuencia, para abordarlas se precisan de un apoyo muy importante.
- c) Por último, una proporción significativamente mayor de GAL tiende a señalar que las “deficiencias considerables” se centran más en el apoyo recibido por las AA.GG. (y, en menor medida, nacionales) que el recibido por la Red Rural Nacional.

Así, por ejemplo, la proporción de GAL que señala la presencia de deficiencias considerables en el apoyo recibido en diferentes aspectos se sitúa entre casi un tercio (31 %) y la mitad de los participantes en la muestra (51 %) al referirse a las AA.GG., pero desciende a un mínimo del 20 % y un máximo del 39 % de los GAL al referirse a la RRN. Por tanto, una parte significativa de los GAL están no mostrando con claridad que hay una serie de necesidades insatisfechas, para las que reclaman un apoyo decidido, sino que tienden a volcar la responsabilidad de recibir ese apoyo comparativamente más en las AA.GG. y no tanto en las RRN.

Figura 70: Valoración de los GAL del apoyo necesario de las autoridades nacionales y regionales del PDR a diferentes necesidades de los GAL

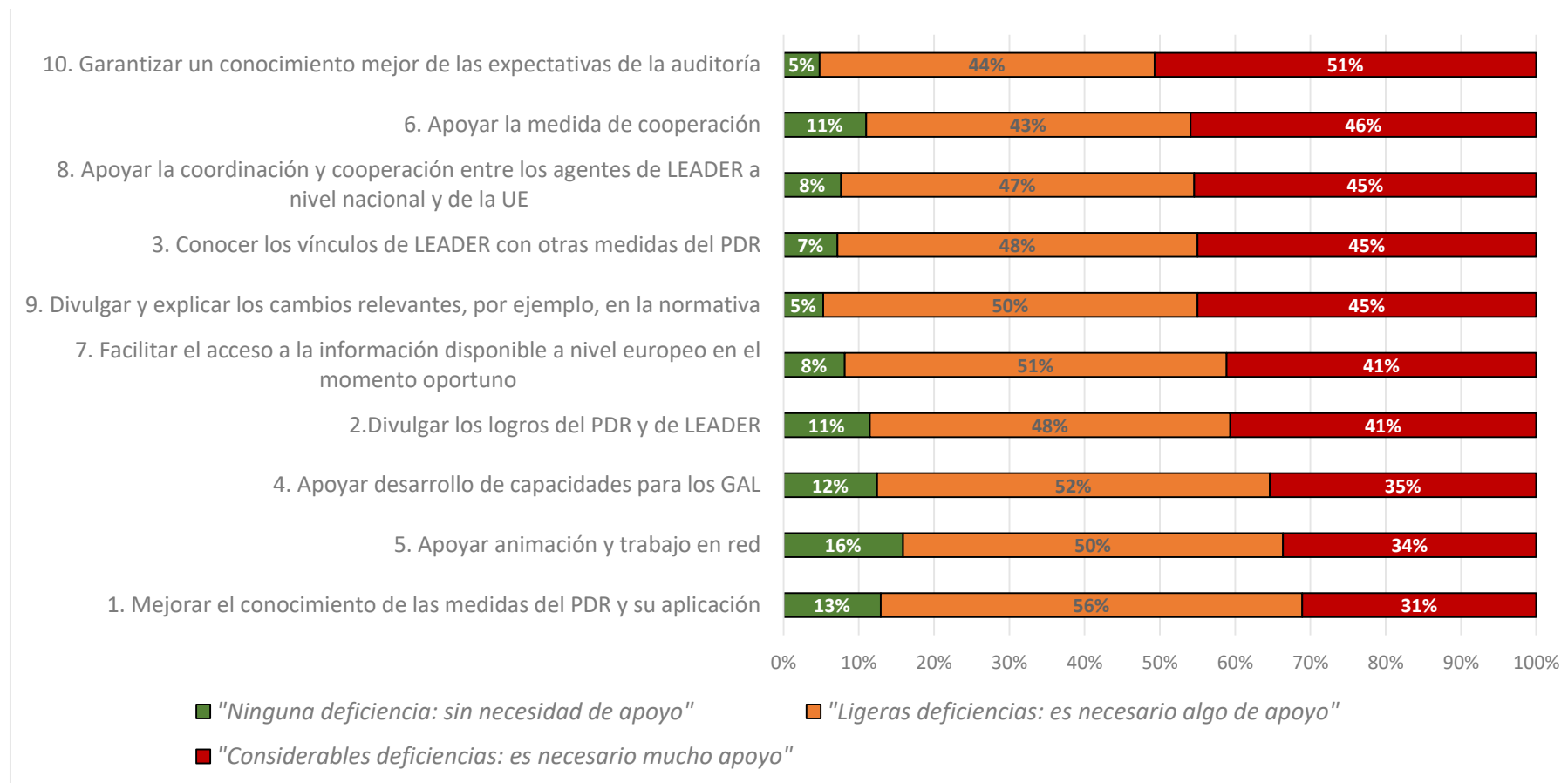


Figura 71: Valoración de los GAL del apoyo necesario de la Red Rural Nacional a diferentes necesidades de los GAL

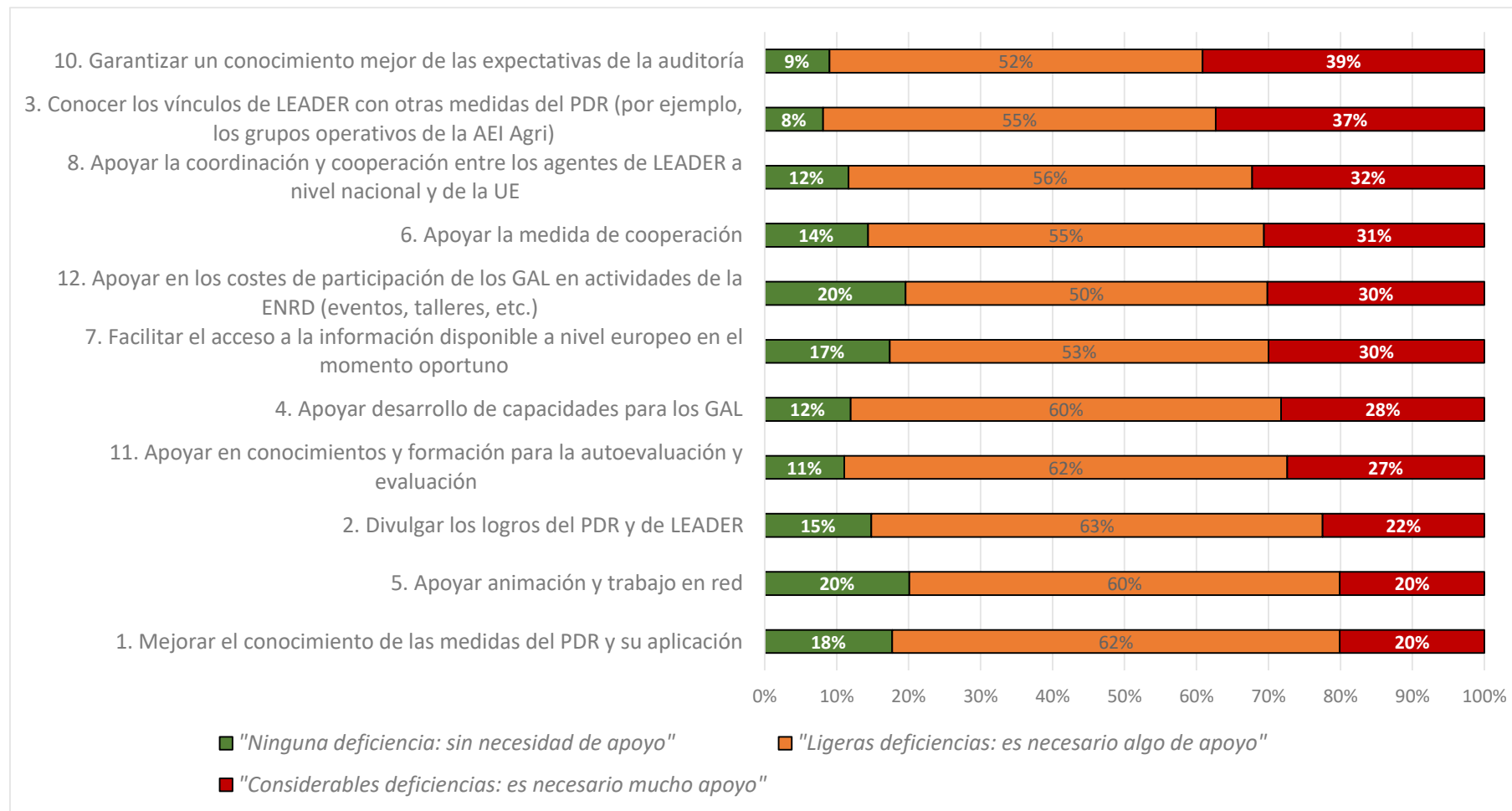
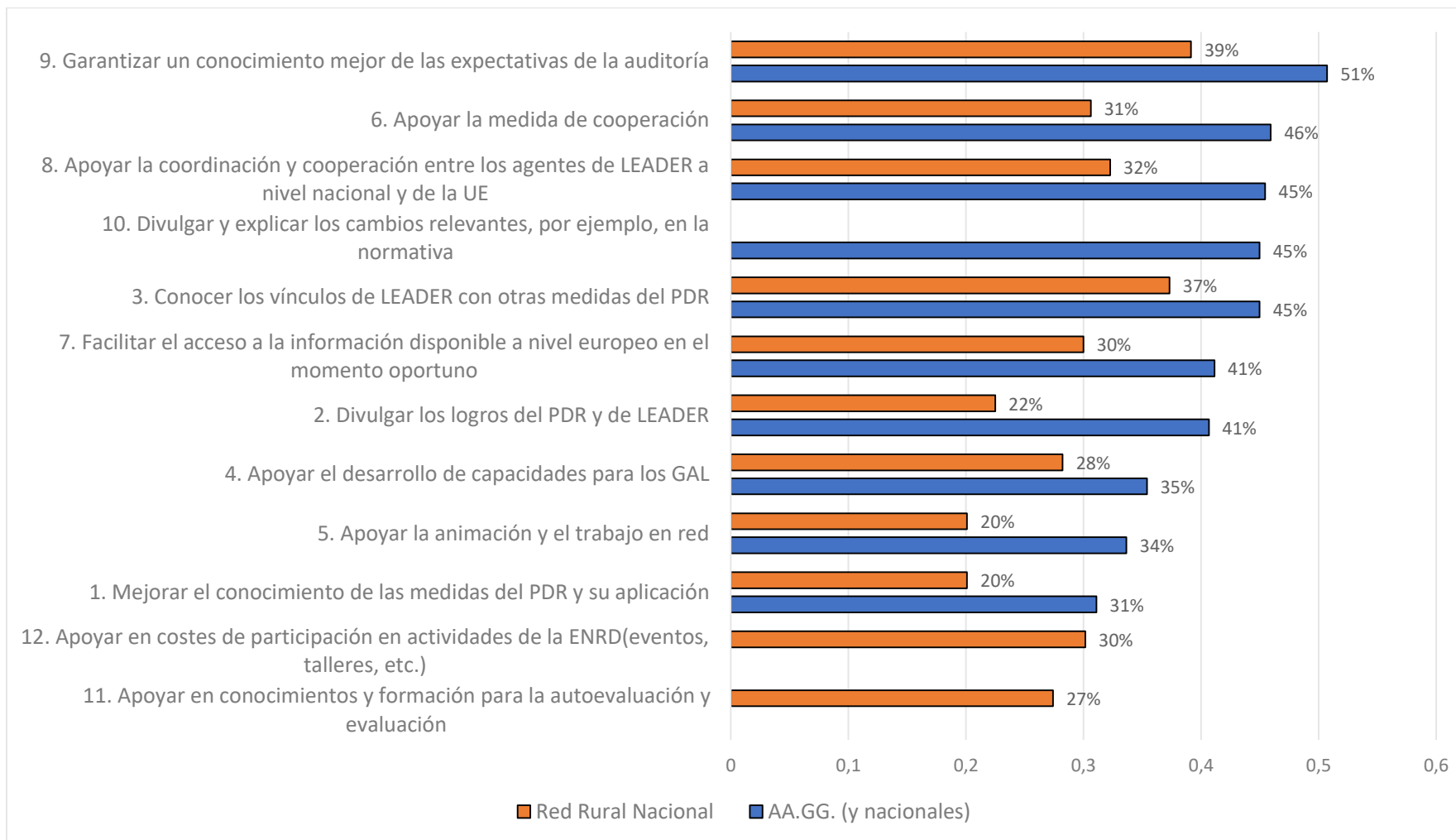


Figura 72: “Deficiencias considerables” y necesidad de “mucho apoyo” (en % de GAL), según de quién ha de provenir ese apoyo.



6.3.1. Las auditorías: la gran preocupación inmediata de los GAL

El aspecto para el que los GAL están solicitando más ayuda se refiere a las auditorías. El resultado indica que más de la mitad de los GAL consideran que la ayuda que están recibiendo por parte de las AA.GG. presenta “considerables deficiencias”, y que por tanto se necesita un gran apoyo. Prácticamente la otra mitad de los GAL indican que aun hay deficiencias por subsanar, y que algo de apoyo sigue siendo conveniente.

La proporción de GAL que consideran que el apoyo relacionado con las auditorías presenta deficiencias muy importantes es significativamente menor cuando estos se refieren a la RRN (39 %), frente a las AA.GG. (51 %). Es, en todo caso, la mayor cantidad de GAL que demandan una ayuda muy importante a la RRN para abordar una cuestión que para ellos es clave y que les genera, según cabe deducir, muchos problemas.

De los resultados resulta también llamativo el hecho de que el apoyo en torno a todo lo referido a auditorías es una de las necesidades en las que menor proporción de GAL consideran que no hay ninguna deficiencia. De nuevo, es significativo que la proporción de GAL que está satisfecha con este tipo de apoyo es menor respecto de las AA.GG. (5 %) que respecto de la RRN (9 %).

Más allá de estas diferencias, lo que es evidente es que se trata de una necesidad que debe abordarse con cierta urgencia, bien a través de más información, de mayor calidad, o de mecanismos de comunicación más eficaces. Las formas de prestar el apoyo deberían ser acordadas entre, por un lado, los propios GAL y, por otro, las AA.GG. y, en su caso, la RRN, de forma que se reduzca de forma significativa el elevado nivel de incertidumbre sobre las expectativas que las AA.GG. tienen respecto de las auditorías. En este sentido, varias AA.GG. comparten la urgencia y la importancia de mejorar el apoyo a los GAL, casos de Andalucía, Asturias, Comunidad Valenciana, Islas Baleares, Madrid y Murcia. En otros casos se es consciente también de que existen “ligeras deficiencias”, que precisan de algo de apoyo, pero no se comparte ni la urgencia ni la gravedad del mismo. Así lo indican las AA.GG. de Cantabria, Castilla-La Mancha, Cataluña, Extremadura, La Rioja, Navarra y País Vasco. En la siguiente Figura 73 y 74 puede verse la proporción de GAL por CC.AA. que valoran con considerables deficiencias el apoyo que reciben tanto de las AA.GG. como de la RRN y, por tanto, requieren un esfuerzo considerable. De la tendencia mayoritaria de dirigir esta petición de ayuda comparativamente una mayor proporción de GAL a las AA.GG. que a la RRN, solo se exceptúan Castilla y León y Castilla-La Mancha, cuya petición de apoyo se dirige más hacia la RRN que hacia sus propias AA.GG.

Figura 73: Necesidad que los GAL tienen de “mucho apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para una mejor implementación de las auditorías (en % de GAL)

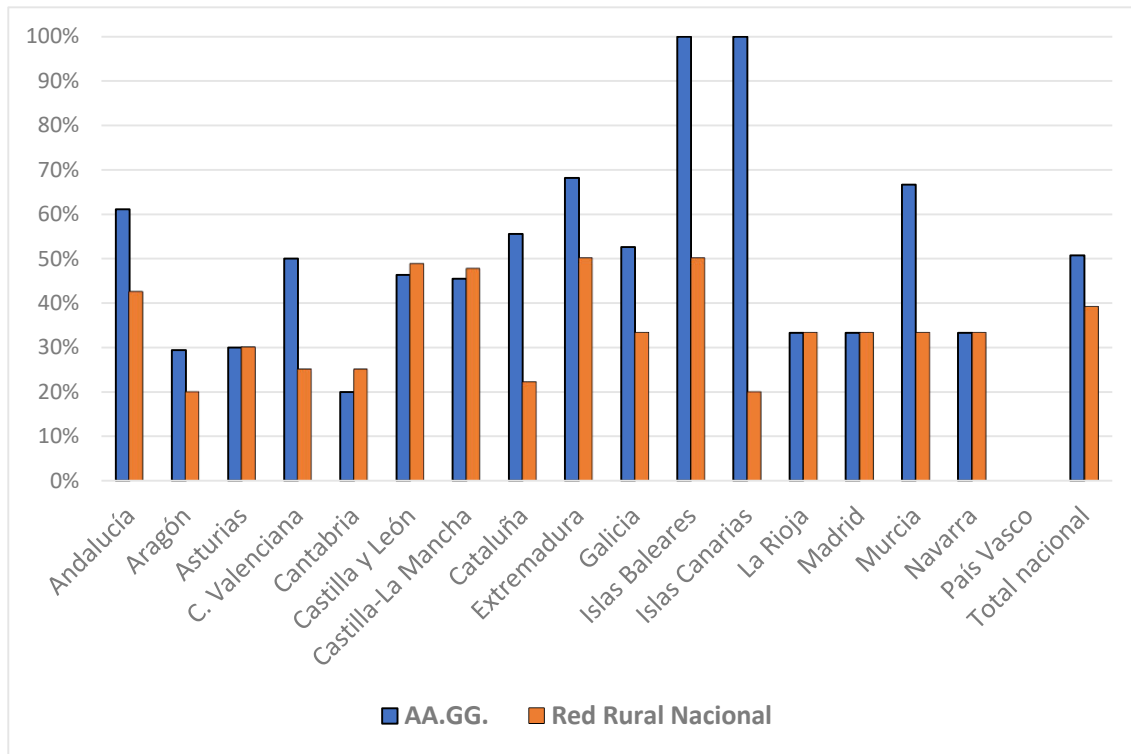
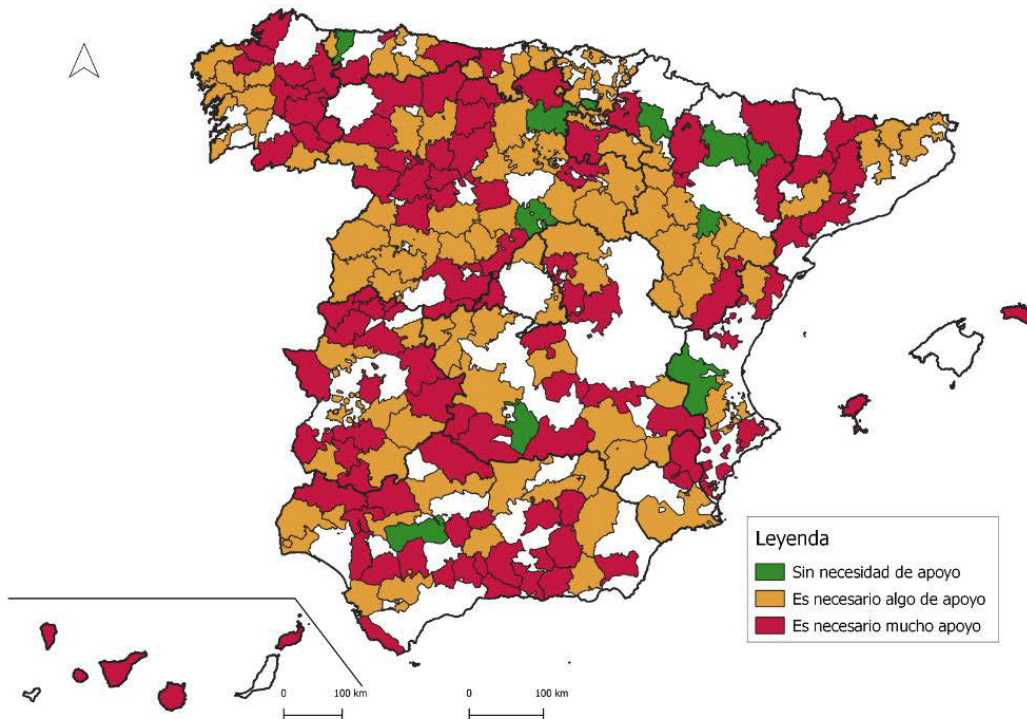


Figura 74: Necesidad de apoyo que tienen los GAL sobre una mejor implementación de las auditorías.



6.3.2. Conocer los cambios en el marco normativo: factor de certidumbre para los GAL

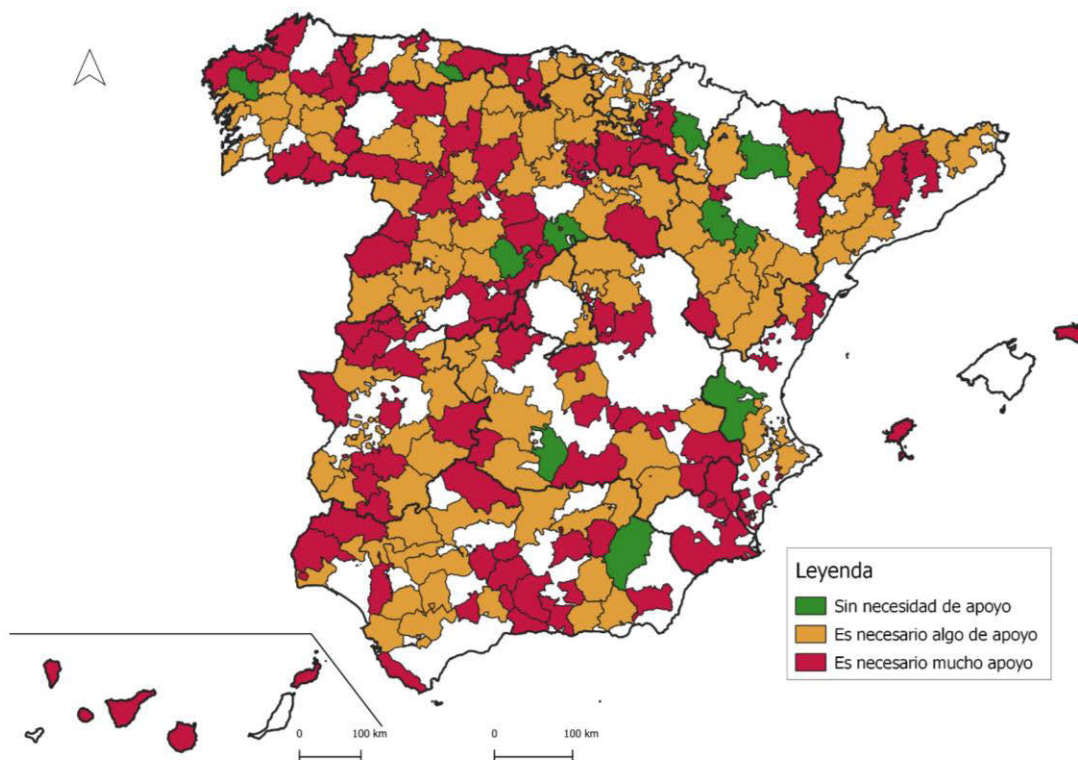
La divulgación y explicación de los cambios relevantes, por ejemplo, en la normativa, es otro de los aspectos (en parte, también de tipo administrativo) en los que los GAL se sienten más inseguros y que reclaman mayor apoyo. Los resultados indican que solo un 5 % de los GAL (apenas 11 de los participantes en la Encuesta) consideran que tienen información suficiente sobre estas cuestiones, frente a casi la mitad (45 %) que señalan que existen considerables deficiencias en las tareas de divulgación y explicación que tienen tanto las AA.GG. como otros responsables, por ejemplo, de ámbito nacional. Hay CC.AA. en las que, en términos relativos o comparados, esta demanda es más evidente, caso las Islas Baleares, Canarias y Murcia (la totalidad de sus GAL), La Rioja (dos tercios), y a partir de ahí prácticamente todas ellas se sitúan entre el 40 y 50 % de los GAL (Figura 75 y 76).

En el otro extremo destacan los GAL de Aragón y Cataluña, donde solo una pequeña parte (4 y 2 respectivamente, el 23% y 22 % respectivamente), plantean tener deficiencias considerables. De la misma forma, son los GAL de Aragón los que están más satisfechos, dándose aquí el número más elevado de GAL que señalan que no hay deficiencias y que, por tanto, no precisan apoyo en cuanto a esta tarea de divulgación y explicación de los cambios, especialmente respecto de la normativa (en este sentido, no es casual que sea la AA.GG. de Aragón, junto con la de Cantabria, la que señale que los GAL prácticamente no precisan apoyo adicional en este tipo de tareas).

Por tanto, es evidente que es posible mejorar, de forma casi inmediata, esta necesidad, planteada como importante y urgente por casi la mitad de los GAL del país. Y aquí las AA.GG. tienen una gran responsabilidad, y el caso de Aragón y Cataluña, principalmente y a tenor de los resultados, ponen de relieve que es posible abordar de forma eficaz esta necesidad. De nuevo aquí se deben buscar las vías más eficaces para hacer llegar adecuadamente todos esos cambios a los GAL en general, y a sus equipos técnicos en particular (vías que no pasan solo por ofrecer documentos, sino que, probablemente, precisan incorporar o, al menos, avanzar hacia métodos más personalizados, más basados en el contacto directo, entre otros posibles).

Varias AA.GG. están especialmente sensibilizadas sobre esta cuestión y, por tanto, en estos casos debería aprovecharse para avanzar conjuntamente junto con los GAL de sus respectivos territorios que precisan más ayuda de este tipo (Andalucía, Asturias, Comunidad Valenciana, Islas Baleares, Madrid y Murcia). Igualmente, en el resto de CC.AA., los GAL deben definir esas necesidades, trasladarlo a sus respectivas AA.GG., y estas ser sensibles y, en su caso, tratar de ser más eficaces en cómo se hace llegar este tipo de información, que tan importante es para el funcionamiento de los GAL.

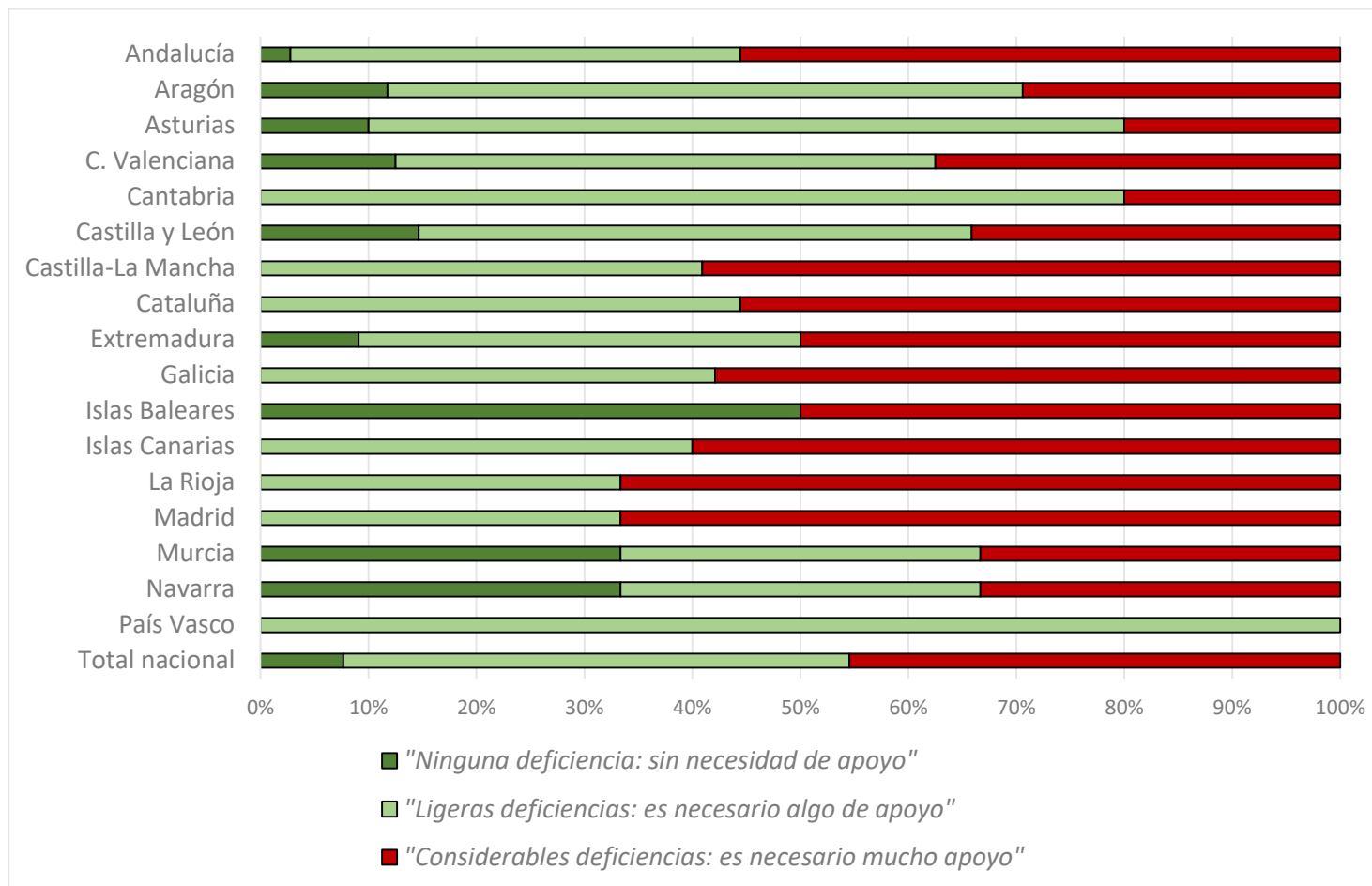
Figura 75: Necesidad que tienen los GAL sobre la divulgación y explicación de la normativa



6.3.3. El apoyo a la cooperación: asignatura pendiente

Esta es una de las principales necesidades de los GAL, y para abordarla estos reclaman una gran cantidad de apoyo de los actores de LEADER. Son muchos los GAL que ponen de relieve que son aún considerables las deficiencias en el apoyo que reciben tanto de las AA.GG. y autoridades nacionales (lo señalan el 46 % de los GAL) como de la RRN (31 %). Efectivamente, este resultado concuerda con los obtenidos previamente, en los que se ponía de manifiesto la importancia que le dan los GAL a esta medida, y a la vez las dificultades que afrontan para ponerla en práctica de forma eficaz. Por tanto, en la misma línea de lo ya señalado, la conclusión es clara, y apunta a la importancia y la urgencia de abordar de forma mucho más consistente el diseño y ejecución de la medida de cooperación, tanto desde la escala regional como desde la nacional (debe recordarse que algunas de las propuestas en esta línea van dirigidas a que sea una medida diseñada y gestionada, al menos, a escala nacional, y se apunta incluso que esta podría ser europea).

Figura 76: Necesidad que los GAL tienen de apoyo desde las AA.GG. sobre los cambios relevantes, especialmente en la normativa (en % de GAL)



Como se observa en las Figuras 77 y 78, hay CC.AA. en las que una proporción de GAL especialmente elevada reclama mucho más apoyo para esta medida, como ocurre con los de Baleares y Canarias, y buena parte de Galicia, Murcia, Navarra, Comunidad Valenciana, Extremadura, etc. En todos estos casos más de la mitad de los GAL señalan que la necesidad de apoyo de las AA.GG. y autoridades nacionales es muy elevada. Aunque en términos relativos esta situación pueda no parecer tan perentoria, en otras CC.AA. sí se han de tener en cuenta el significativo número de GAL de Andalucía y Castilla y León (15 en cada caso, el 42 y 37 % respectivamente), Galicia, Extremadura y Castilla-La Mancha (13, 12 y 11 GAL respectivamente, el 68 %, 54 % y 50 %). Por su parte, cuando se refieren a la RRN, los porcentajes de GAL que reclaman esta ayuda tan importante son menores, con la particularidad de que en algunos casos los GAL de determinadas CC.AA. tienden a enfatizar más la necesidad de ayuda desde la RRN, como ocurre con los de Cataluña (5 GAL, el 56 %), Asturias y Cantabria (4 y 2 GAL respectivamente, el 40 % en ambos casos), o Aragón (4 GAL, el 23 %).

A la hora de avanzar en el rediseño de la medida para, al menos, el próximo periodo de programación, puede resultar especialmente útil conocer la trayectoria de ese porcentaje de GAL que considera que está en mejor posición, o que cuenta con experiencia suficiente, para gestionar de manera adecuada la medida (un 11 % de los GAL señalan que no hay deficiencias y que, por tanto, no es necesario apoyo adicional por parte de las AA.GG., aunque esta cifra sube al 14 % cuando se refieren a la RRN). Con relación a sus AA.GG., estos GAL se concentran principalmente en Castilla y León (7), Cataluña (3), Asturias y Aragón (3 en cada caso). Respecto de la RRN se sienten especialmente satisfechos GAL de Castilla y León (7), Castilla-La Mancha (5), Galicia y Andalucía (4 GAL en cada CC.AA.).

La mayor parte de las AA.GG. están sensibilizadas sobre la necesidad de prestar más y mejor apoyo a los GAL para alcanzar una mayor eficacia en la medida de cooperación. Destacan especialmente en las de Asturias, Cantabria, Castilla-La Mancha, Cataluña, Murcia y País Vasco, que son las que indican que existen deficiencias considerables y que hay un margen amplio para mejorar el apoyo a los GAL.

Figura 77: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para una mejor implementación de la medida de cooperación (en % de GAL)

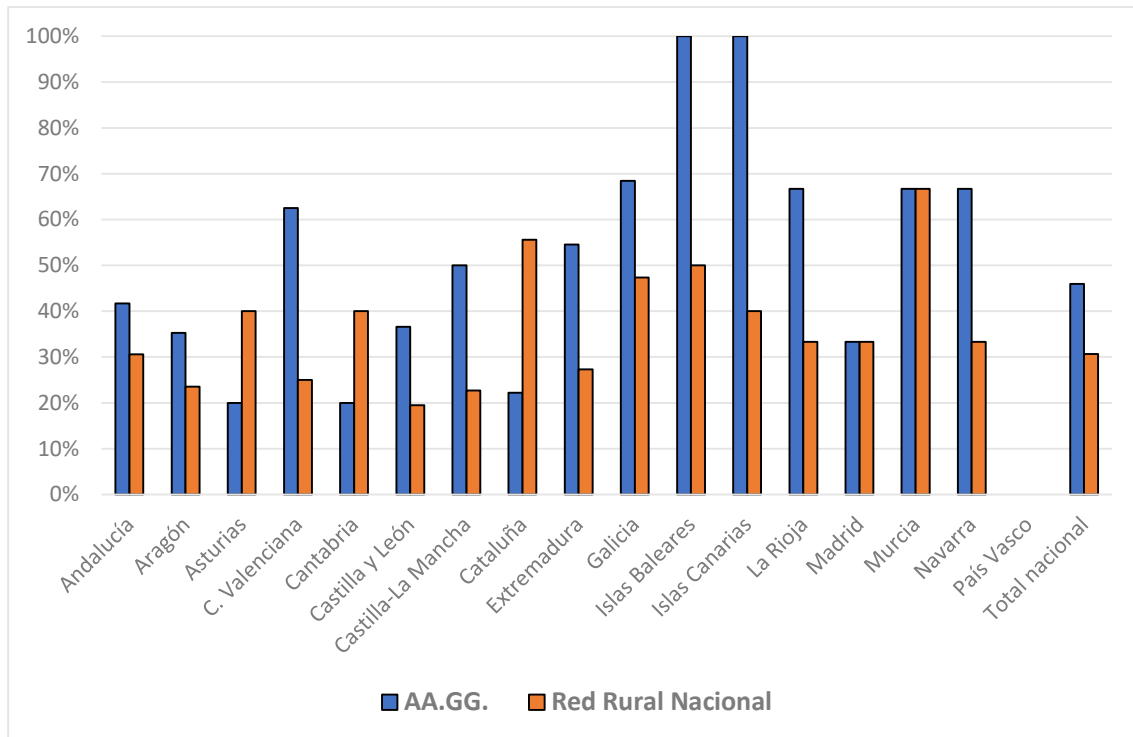
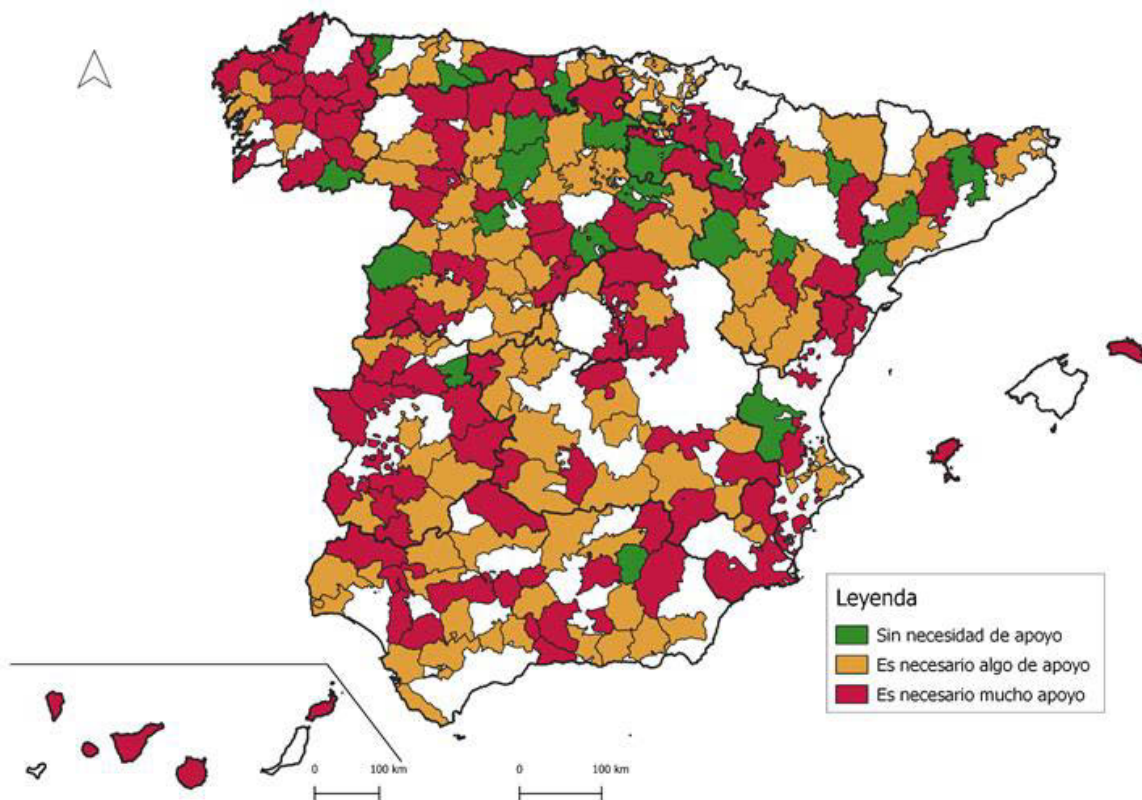


Figura 78: Necesidad de los GAL sobre el apoyo para una mejor implementación de la medida de cooperación



6.3.4. Coordinación y cooperación entre los actores de LEADER: siempre necesaria

Como complemento y en la misma línea que lo señalado respecto de la cooperación, los GAL también han mostrado su preocupación por la coordinación y cooperación entre los diferentes actores de LEADER, tanto a nivel nacional como de la UE (Figuras 79 y 80). Una proporción muy elevada de GAL señalan que hay deficiencias considerables, y que es necesario mucho apoyo para cubrir adecuadamente esta necesidad, sobre todo de las AA.GG. y nacionales (45 % de los GAL), pero también de la RRN (casi un tercio de los GAL). Entre los GAL donde esta necesidad se considera más urgente e importante y dirigen su solicitud de apoyo a las AA.GG. destacan especialmente los de Andalucía (20 GAL, el 56 %), Castilla y León y Castilla-La Mancha (14 y 13 GAL respectivamente, el 34 y 59 %), Extremadura y Galicia (11 GAL en cada caso, el 58 y 50 % respectivamente). Aquí son muy pocos (solo un 8 %) los que consideran que esta necesidad está suficientemente atendida y cubierta (entre ellos, 6 GAL de Castilla y León, y 2 de Aragón y Extremadura). Al referirse a la RRN, aunque obviamente la cantidad de GAL que reclaman su ayuda suele ser menor que con relación a las AA.GG., destacan los GAL de algunas CC.AA., como Cataluña (4 GAL, el 44 %), Murcia y Baleares (2 y 1 GAL respectivamente, el 66 % y 50 %). Solo en Murcia y en Cantabria es mayor la proporción de GAL que dirigen su solicitud de ayuda a la RRN que a su propia Autoridad de Gestión.

Es importante diferenciar la naturaleza de esta necesidad (que hace referencia principalmente a las estructuras de apoyo externas a los GAL, y que por tanto es una necesidad que compete, en su mayor parte, a otros actores), del trabajo en red, que sí es un aspecto en el que el margen de maniobra de los GAL es significativamente mayor, en tanto que depende en buena medida de su propia iniciativa. Las deficiencias y, por tanto, la necesidad clara de apoyo a los GAL para que mejoren estas estructuras de coordinación y cooperación de actores LEADER a nivel nacional y de la UE, es reconocida por muchas AA.GG., principalmente por las de Asturias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Cataluña, Extremadura, Islas Baleares y Murcia. En todo caso y más allá de los mayores o menores desajustes entre GAL que reclaman actuaciones importantes en esta materia, y AA.GG. más o menos sensibles al tema, lo cierto es que es una cuestión cuyo ámbito no se queda en la Comunidad Autónoma, y que como mínimo ha de ser abordado a nivel nacional. Por tanto, tanto las AA.GG., como las redes nacionales de GAL, la propia RRN y los responsables ministeriales, tienen mucho que decir en el análisis y mejora de los mecanismos de coordinación y cooperación entre los diferentes actores implicados en la implementación de LEADER.

Figura 79: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para una mejor implementación de la coordinación y cooperación entre los actores de LEADER (en % de GAL)

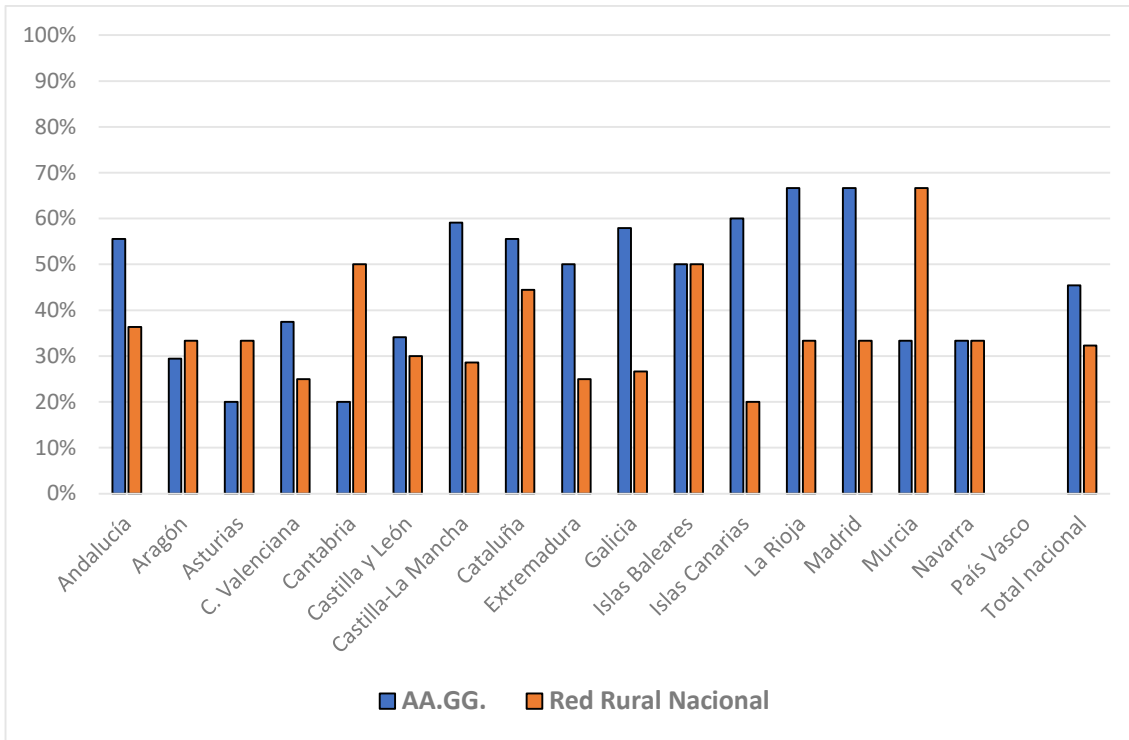
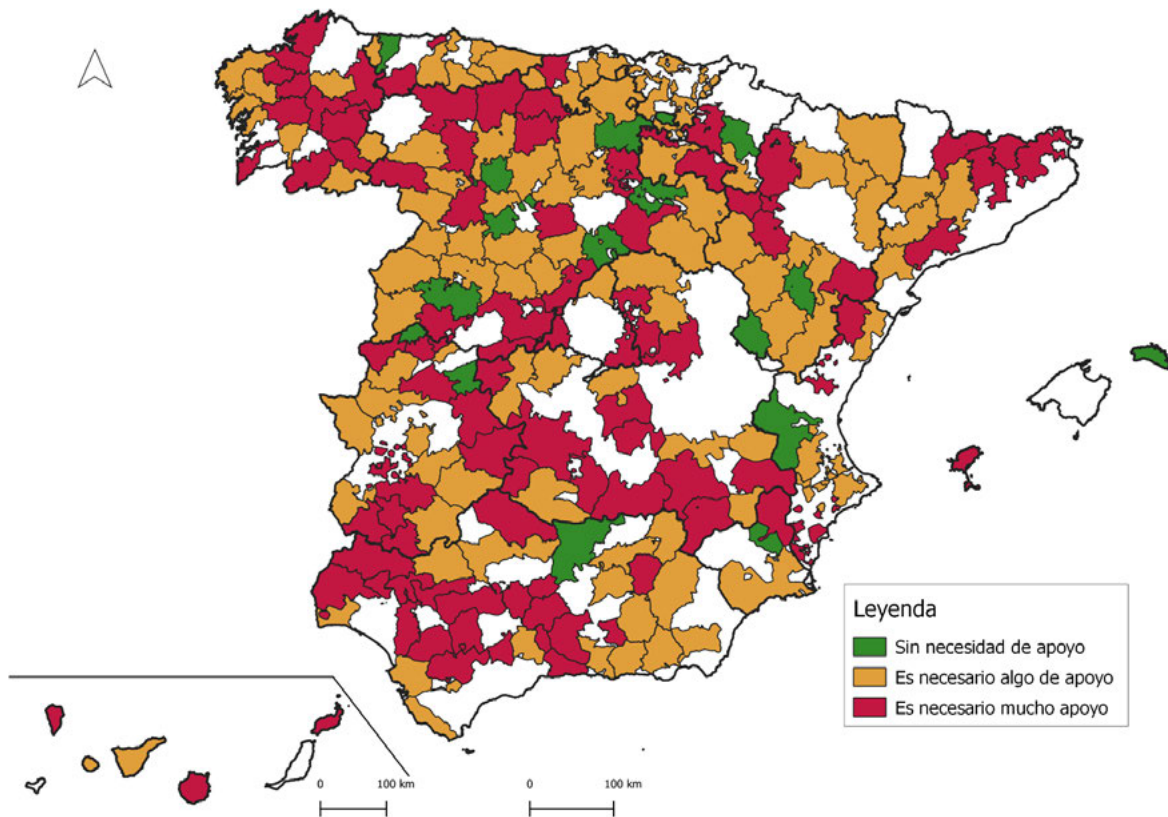


Figura 80: Necesidad de los GAL sobre el apoyo para la coordinación y cooperación entre los agentes de LEADER



6.3.5. La compleja tarea del encaje de LEADER en el PDR

Un ámbito que también genera incertidumbre es todo lo referido al PDR y a la articulación de LEADER en el marco del PDR. Así, tres aspectos se plantean como necesidades por parte de una gran cantidad de GAL. En primer lugar, mejorar el conocimiento de las medidas del PDR y su aplicación (Figuras 81 y 83). Avanzar en estos aspectos es ciertamente importante, pero no es lo que más preocupación despierta entre los GAL (en torno a un tercio de los GAL consideran que hay deficiencias muy importantes en el apoyo que reciben de las AA.GG., aunque solo un 20 % de GAL cuando se refieren al apoyo de la RRN). La mayor parte (el 56 %), señala que se trata de deficiencias ligeras, que precisan únicamente de “algo de apoyo”). Sin embargo, en segundo lugar, una proporción ya muy importante de GAL considera que es muy necesario divulgar más y mejor los logros del PDR y de LEADER (41 % señalan deficiencias considerables en esta labor con relación a las AA.GG., y el 22 % al referirse a la RRN) (Figuras 82 y 84).

Con relación a la solicitud de apoyo a las AA.GG., hay una elevada proporción de los GAL de Canarias, La Rioja, Madrid, Murcia (dos tercios o más), pero también, por su importante peso, de Castilla-La Mancha, Andalucía, Galicia y Castilla y León (con 11, 17, 9 y 19 GAL en cada caso, el 50 %, 47 %, 47 % y 46 % respectivamente). Con relación a la RRN solo la proporción de GAL en Asturias supera a la que se dirige a la Autoridad de Gestión, y es la misma en Cataluña y La Rioja. Al margen de estas cuestiones no hay variaciones significativas entre AA.GG. y RRN.

Sin embargo, más que el conocimiento del propio PDR y su aplicación, o la divulgación de sus logros, el aspecto relacionado con el PDR probablemente más importante, y que también preocupa a una proporción mayor de GAL, es el referido a los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR. En este sentido, una proporción muy elevada de GAL (45 %) señalan que tienen considerables deficiencias en conocer esos vínculos y, por tanto, precisarían de un apoyo muy importante por parte de las AA.GG (Figura 85). Los GAL que en mayor medida señalan deficiencias considerables en este aspecto se localizan principalmente en Castilla y León y Castilla-La Mancha (24 y 13 GAL respectivamente, casi el 60 % en ambos casos), Andalucía y Extremadura (16 y 11 GAL, el 44 % y 50 % respectivamente), Galicia (6 GAL, casi un tercio), Islas Canarias, Aragón y Comunidad Valenciana (4 GAL en cada caso, el 80 %, 50 % y 23 % respectivamente).

La importancia que tiene esta medida para los GAL queda de manifiesto, además, por el comparativamente elevado porcentaje que señala deficiencias considerables y a la vez necesidad de apoyo muy importante por parte de la RRN (37 % de los GAL). Por tanto, una parte significativa de los GAL también reclaman que este apoyo para conocer mejor y desarrollar los vínculos entre LEADER y otras medidas de los PDR provenga de acciones de la RRN, y no solo de sus respectivas AA.GG.

Los resultados sobre el escaso conocimiento de los GAL respecto de los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR ponen de relieve que, pese a que LEADER está formalmente integrado desde el periodo 2007-2014, los GAL conocen (y experimentan) mucho más lo que supone para ellos en cuanto a carga administrativa, que cuestiones concretas de cómo LEADER puede contribuir a otras medidas, y éstas a su vez en LEADER, es decir, qué sinergias reales pueden darse entre LEADER y el resto del PDR. El que un porcentaje tan elevado de GAL en el conjunto del país indique que existen deficiencias considerables en esta cuestión, y que solo una parte mínima de estos (7 %, 8 % cuando se refieren a la RRN) señala que no hay deficiencias, que conoce bien esos vínculos, indicaría igualmente que, hoy por hoy, no se están alcanzando algunos de los objetivos previstos con la integración de LEADER en el PDR. Según estos resultados, cabe deducir que son aun muchos los GAL que a la hora de implementar medidas continúan casi “aislados” y al margen del resto del PDR.

Ciertamente las dificultades son muchas para que se alcance una articulación mucho mayor y de forma eficaz. Ello es debido, en primer lugar, a que estamos ante dos aproximaciones, una basada en el territorio, en la que la estrategia se construye y se implementa “desde” el propio territorio, desde el GAL, mientras que la mayor parte del resto de las medidas responden a un enfoque de arriba-abajo, más tradicional, más “administrativizado”. En segundo lugar, las propias estructuras administrativas no facilitan suficientemente las sinergias entre LEADER y el resto del PDR, habitualmente o con frecuencia residenciados en secciones administrativas diferentes con reducida articulación interna. Por último, ni en los PDR ni en las EDL se ha llevado a cabo un esfuerzo previo, suficiente, de articulación e integración de LEADER con el resto de medidas del PDR, más allá de cumplir con los requisitos teóricos que exigen los documentos. En definitiva, se trata de dos enfoques, con muchas dificultades para poder articularse eficazmente, a menos que se produzcan algunos cambios.

En particular, por un lado, un cambio de mentalidad que resulte que en los gobiernos regionales se amplíe el enfoque territorial y se adopten formas de gestión diferentes en otras medidas del PDR (cosa realmente difícil a medio plazo, si no imposible). Por otro, alternativamente, que LEADER pierda su esencia territorial-local y se acabe imponiendo también aquí el enfoque de arriba-abajo, más o menos encubierto con GAL vacíos de contenido real (experiencias de lo cual ya se tienen en algunas CC.AA. en el periodo 2007-2013, lo cual, además de no asegurar una mayor eficacia, va en contra de la propia esencia del programa).

En todo caso, en ambos escenarios se avanzaría en la posible articulación entre LEADER y el resto del PDR, pero obviamente en el segundo caso el coste sería desnaturalizar el programa, en contra del reforzamiento que pretende la propia Comisión Europea. No obstante, no parece previsible que, al menos a medio plazo, se vayan a producir avances en este proceso de articulación, como cabe deducir, por ejemplo, del hecho de que solo tres AA.GG. (Andalucía, Comunidad Valenciana e Islas Baleares)

reconocen que existen considerables deficiencias en este aspecto y que, en consecuencia, es necesario mucho apoyo a los GAL.

Figura 81: Necesidad de los GAL para el apoyo en la mejora de conocimiento de las medidas del PDR.

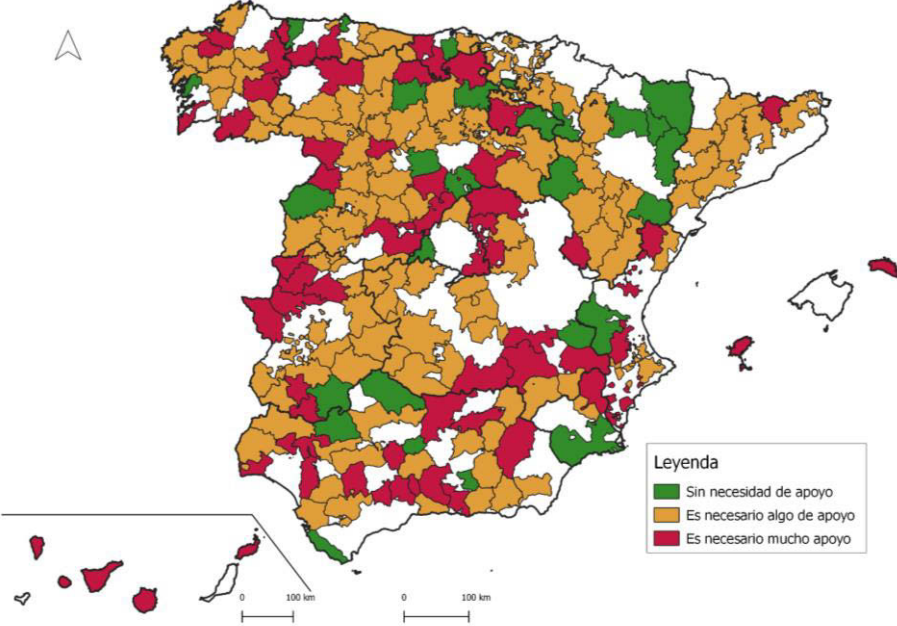


Figura 82: Necesidad de los GAL para el apoyo en la divulgación de logros.

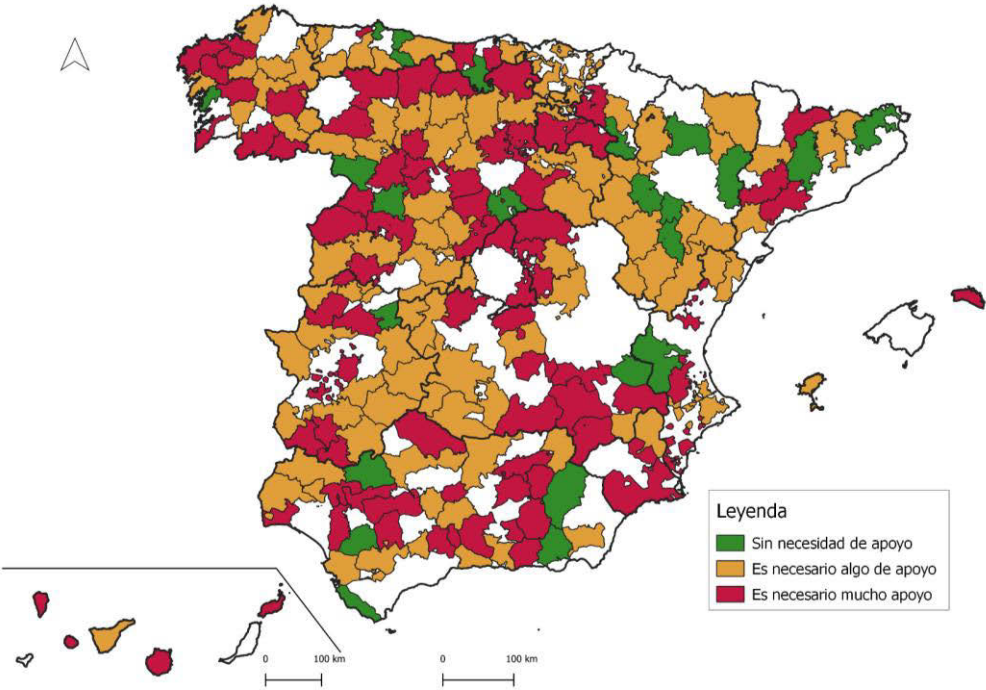


Figura 83: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para un mejor conocimiento de las medidas del PDR y su aplicación (en % de GAL).

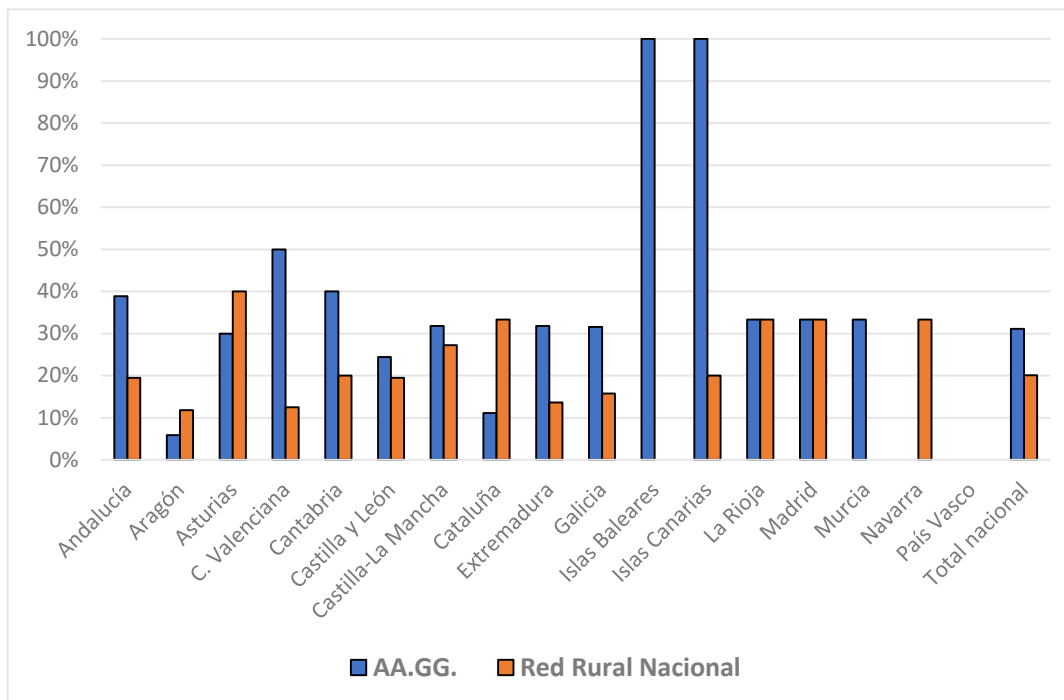


Figura 84: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para divulgar los logros del PDR y de LEADER (en % de GAL).

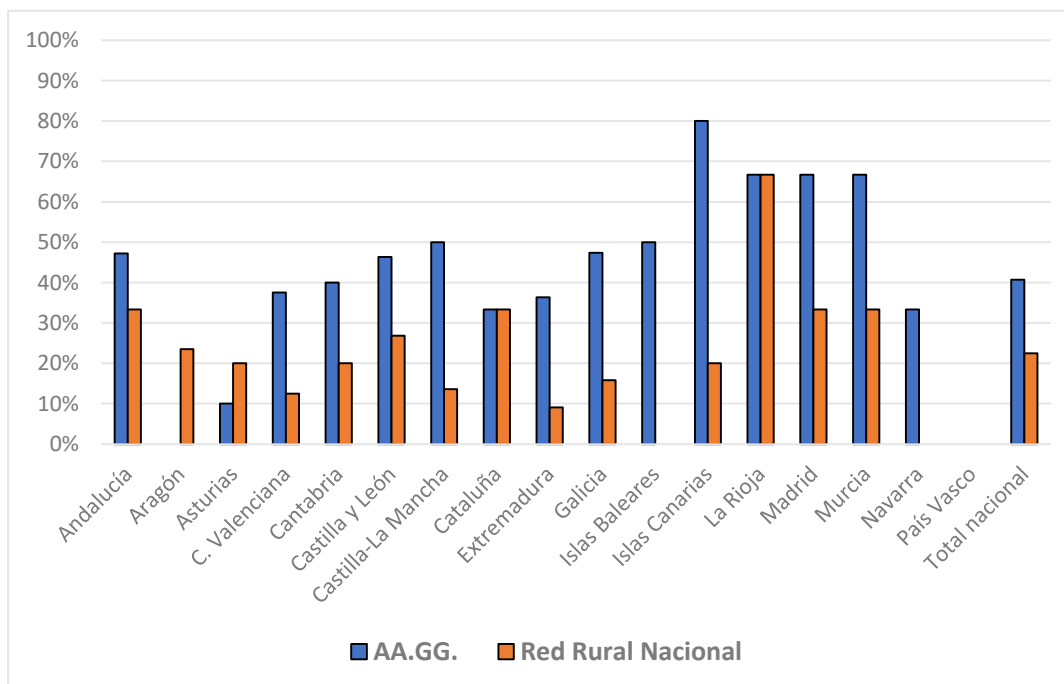
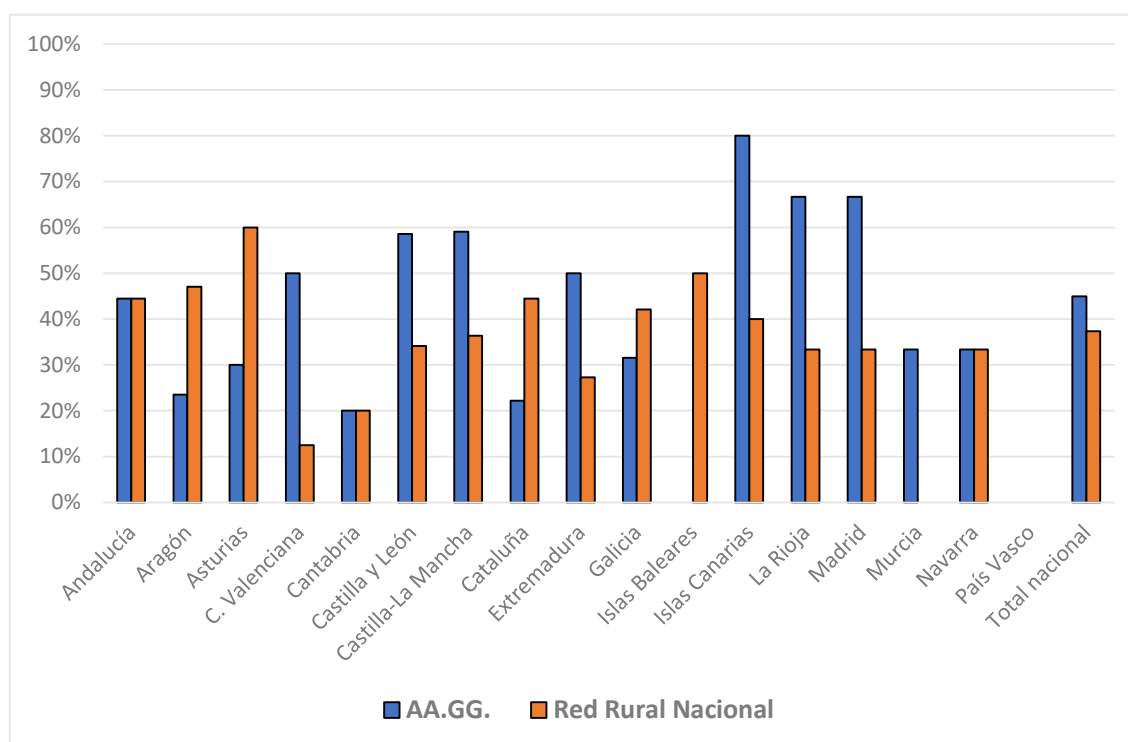


Figura 85: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para conocer mejor e implementar los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR (en % de GAL).



6.3.6. Animación y trabajo en red y desarrollo de capacidades: puntos fuertes de los GAL, pero apoyo siempre necesario

Hay aspectos en los que los GAL, debido a su mayor experiencia, se sienten “más fuertes”, como es el caso de la animación y trabajo en red, o el desarrollo de capacidades para los GAL. Aquí se alcanzan las proporciones casi más elevadas de GAL que no encuentran ninguna deficiencia y que no precisan apoyo (pero aun así esta proporción es de solo el 16 % y 12 % respectivamente al referirse a las AA.GG., y del 20 % y 12 % al referirse a la RRN) y a la vez la más baja de aquellos que consideran que hay aún considerables deficiencias y que, por tanto, se precisa mucho apoyo (en torno al 35 % de los GAL cuando se refieren a las AA.GG., y entre el 20 y 30 % cuando se refieren a la RRN) (Figuras 87 y 88). En términos comparativos, GAL de Murcia, La Rioja, Canarias, Galicia y Baleares son los que más deficiencias consideran que hay en el apoyo de las AA.GG. en temas de animación y trabajo en red y, por tanto, demandan más apoyo (Figura 86). Sin embargo, en términos absolutos, destacan los GAL de Andalucía (15, el 43 %), Galicia (10, el 53 %), Castilla y León y Extremadura (9 en cada caso, el 22 % y 41 % respectivamente) y Castilla-La Mancha (7, el 32 %). Al referirse al apoyo de la RRN, destacan, en términos comparativos, Asturias y Cantabria, dado que son las únicas CC.AA. en las que una proporción mayor de GAL reclama apoyo de la RRN respecto del que se solicita a sus AA.GG. (40 %

frente al 20 % en ambos casos, aunque obviamente se está hablando de un muy reducido número de GAL).

En cuanto al desarrollo de capacidades para los GAL, a las AA.GG. le reclaman más apoyo los GAL de Andalucía, Extremadura y Castilla y León, a cierta distancia del resto tanto en términos comparativos como absolutos (con 17, 14 y 13 GAL en cada caso, el 47 %, 64 % y 32 % respectivamente) (Figura 86). Respecto de la RRN, son más los GAL que proporcionalmente en sus respectivas CC.AA. reclaman apoyo de la RRN que de las AA.GG. Así, a los ya citados GAL de Asturias y Cantabria se añaden los de la Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha y Cataluña.

Por tanto, pese a que tanto la animación y trabajo en red como el desarrollo de capacidades son aspectos con un carácter más interno a los GAL, y donde tienen más experiencia acumulada, se está aún ante proporciones muy significativas de GAL que, a tenor de estos resultados, no solo consideran que hay deficiencias importantes que abordar, sino que, en consecuencia, precisan de mucho apoyo externo, en gran parte de las AA.GG., pero también, y en porcentajes significativos (especialmente en determinadas CC.AA.) de la red RRN.

En este sentido, las AA.GG. consideran, de forma mayoritaria, que la animación y trabajo en red es una faceta en la que no hay deficiencias relevantes y, por tanto, los GAL prácticamente no necesitan ayuda (Aragón, Asturias, Castilla y León, Galicia, La Rioja, Navarra) o bien señalan que el apoyo necesario es mínimo, considerando que los GAL tienen suficiente experiencia acumulada en este aspecto (Andalucía, Comunidad Valenciana, Cantabria, Castilla-La Mancha, Extremadura, Islas Baleares, Madrid y País Vasco). Por su parte, con relación al desarrollo de capacidades también son varias las AA.GG. que no consideran que haya deficiencias significativas (Aragón, Cantabria, Castilla y León, Baleares, La Rioja, Madrid y Navarra) o que estas son mínimas (Andalucía, Cataluña, Extremadura, Galicia y País Vasco). Únicamente las AA.GG. de Murcia, con relación a la animación y trabajo en red y, además, Asturias, Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha, con relación al desarrollo de capacidades, consideran, coincidiendo una gran parte de los GAL, que las deficiencias son aún muy considerables y que, en consecuencia, se sigue necesitando un importante apoyo.

Como conclusión, es evidente que el hecho de que sean aspectos en los que los GAL han acumulado más experiencia, esta no es aun suficiente como para llevar a cabo todas las tareas con la eficacia y eficiencia necesaria, y de ahí que un importante número de GAL reclamen un apoyo importante. Los GAL tienen, por tanto, que definir con precisión cuáles son esas deficiencias pendientes en ambas dimensiones, la animación y trabajo en red y el desarrollo de capacidades. A partir de ahí deben diseñar estrategias, con el apoyo de las AA.GG., para abordarlas lo más pronto posible, y sobre todo de cara al próximo periodo de programación. Ello requerirá, si realmente se quieren abordar con seriedad estas necesidades de los GAL, poner significativamente más medios y un mayor compromiso para dar más cabida a esas otras actividades que no son estrictamente la gestión diaria de los proyectos,

pero que forman parte esencial del enfoque LEADER y que, en última instancia, pueden también condicionar los resultados y la eficacia del mismo.

Figura 86: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para el desarrollo de capacidades (en % de GAL).

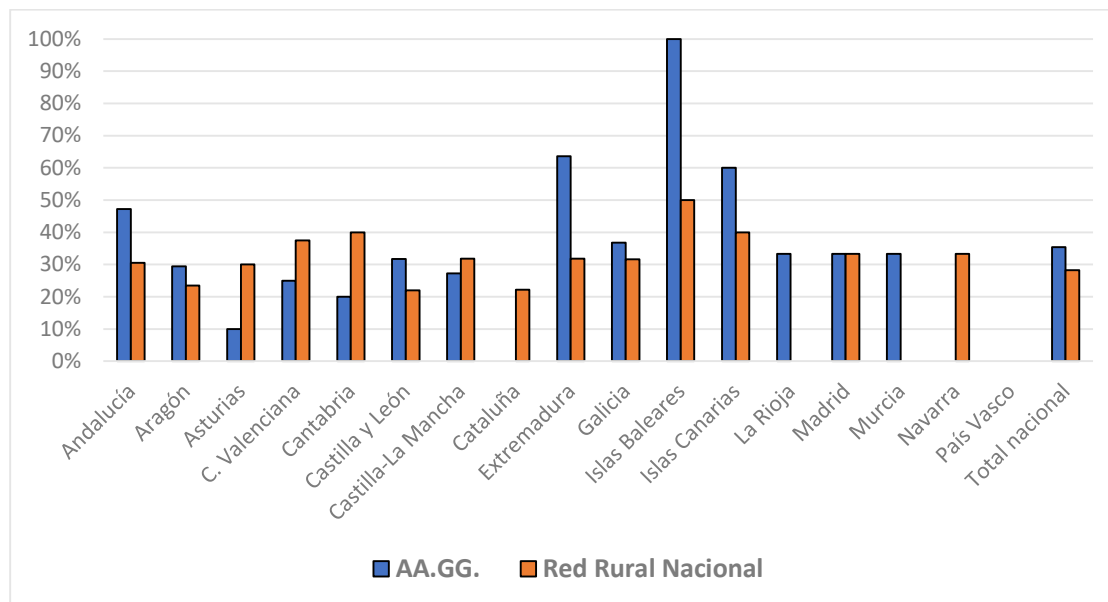


Figura 87: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para tareas de animación y trabajo en red (en % de GAL).

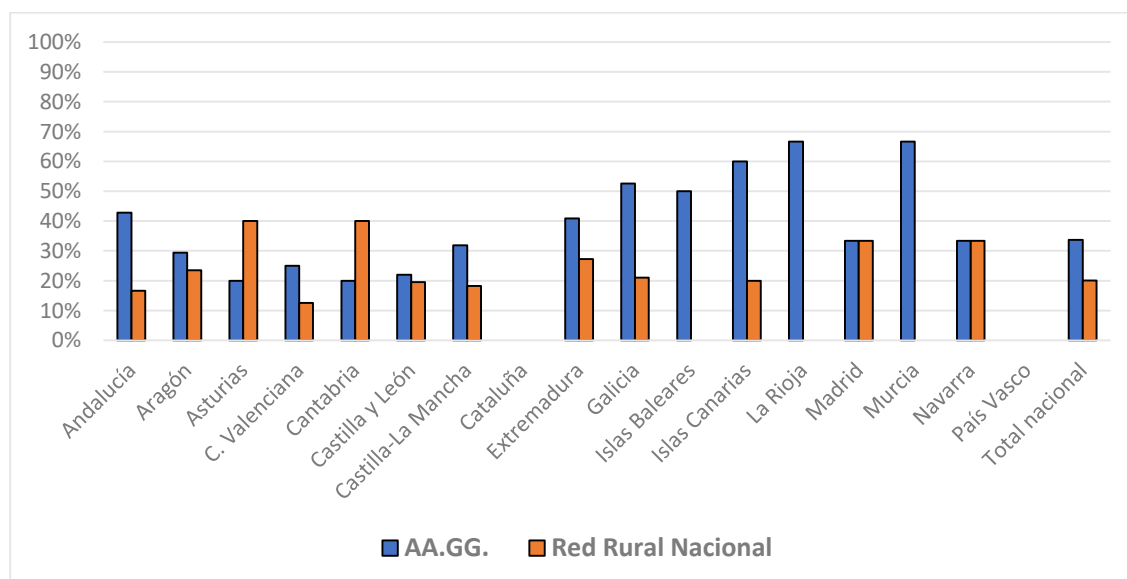
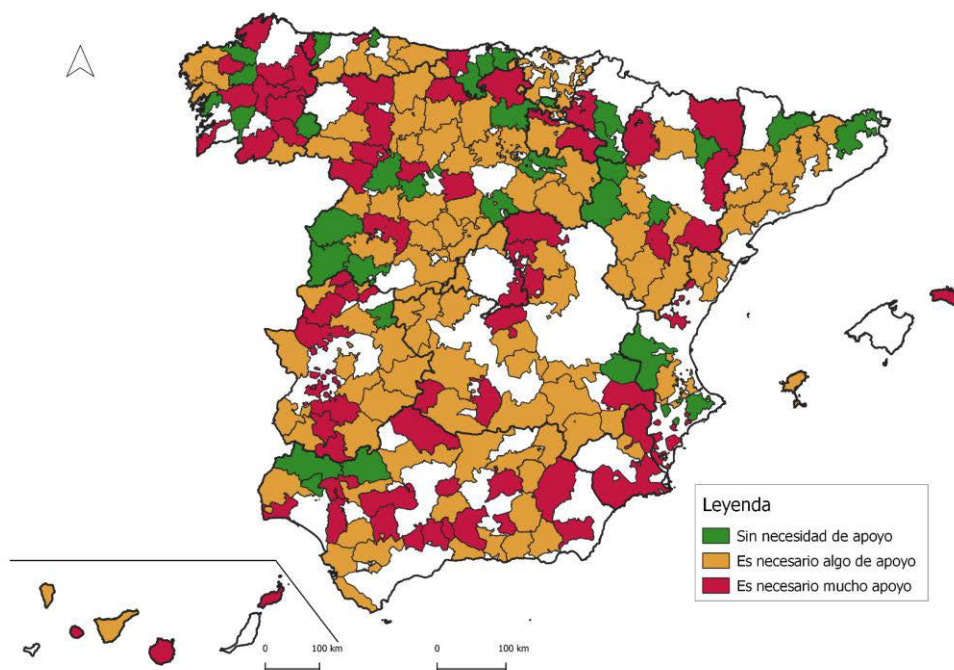


Figura 88: Necesidad de los GAL sobre el apoyo en animación y trabajo en red.



6.3.7. La dimensión europea: de la inmediatez en el acceso a la información al apoyo a la participación en actividades de la ERRD

Los GAL reclaman también mejoras en el acceso a la información disponible a nivel europeo, especialmente información más actualizada y que pueda ser verdaderamente útil. Como puede verse en las Figuras 89 y 90, los resultados también ponen de relieve un elevado nivel de incertidumbre en una gran parte de los GAL, y por tanto necesidad de mucho apoyo para mejorar de forma significativa en este ámbito. De hecho, cuando se refieren a las AA.GG. son el 41 % de los GAL los que reclaman este apoyo importante. Esta cifra desciende al 30 % al referirse a la RRN. Más allá de sobre quién recae más la petición de ayuda, lo cierto es que muchos GAL siguen necesitando ayuda para disponer de esa información. A fin de diseñar estrategias o vías de ayudar a los GAL estos, conjuntamente con las AA.GG. y la RRN han definir con cierta precisión cuál es esta información (por ejemplo, GAL no españoles con los que se pueda cooperar en determinadas materias -más allá de las bases de datos ya existentes-, convocatorias específicas de ayudas o actividades complementarias que contribuyan a los objetivos de la EDL en el territorio, etc.).

Hay CC.AA. en las que una proporción muy elevada o significativa de GAL piden este tipo de ayuda, como Madrid (la totalidad de sus GAL la piden a la A.G., pero ninguno a la RRN), La Rioja (dos tercios, tanto para la A.G. como para la RRN), Cataluña (el 44 % de los GAL a ambas instancias), Castilla-La Mancha (con un porcentaje ligeramente superior a la RRN, 38 % frente al 36 % a la A.G.),

Cantabria (solo piden esta ayuda a la RRN, la mitad de sus GAL), Murcia (un tercio a la A.G. y dos tercios a la RRN), Andalucía (un 39 % a la A.G. y el 21 % a la RRN), o Aragón (un 35 % a la A.G. y el 20 % a la RRN).

Es probable que la información que se espera de las AA.GG. y de la RRN sea parcialmente diferente, y por ello es tan necesario ese trabajo previo de definición de necesidades de información a nivel europeo por parte de los GAL, en conjunción con las AA.GG. y la RRN. Solo así será posible diseñar estrategias de ayuda más adecuadas y eficaces tanto desde las AA.GG. como de la RRN.

Otro aspecto relevante es la presencia y participación de los GAL en eventos y otras actividades (por ejemplo, talleres) organizadas por la Red Europea de Desarrollo Rural (ENRD) (Figura 91). Esta presencia es importante porque las actividades de la ENRD constituyen una importante plataforma tanto de aprendizaje como de cooperación potencial con otros GAL o actores rurales. Uno de los aspectos que puede limitar la presencia de los GAL en este tipo de actividades es la financiación. Por ello en la Encuesta se ha preguntado en qué medida el apoyo en los costes de participación en estas actividades están suficientemente apoyados por la RRN. Algo menos de un tercio de los GAL indica que es necesario mucho más apoyo, mientras que el 20 % considera que se dispone de apoyo económico suficiente; la mitad restante se inclina por demandar únicamente “algo más de apoyo”.

Figura 89: Necesidad que los GAL tienen de “mucho más apoyo” de las AA.GG. y de la RRN para acceder en el momento necesario a la información disponible a nivel europeo (en % de GAL)

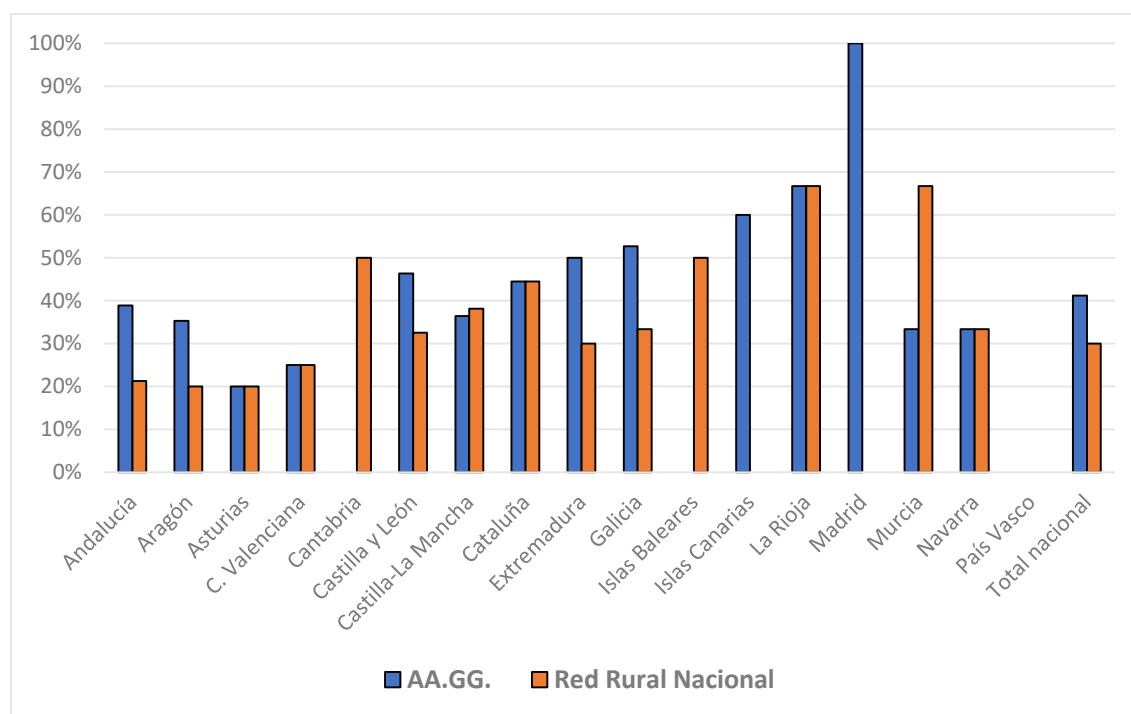
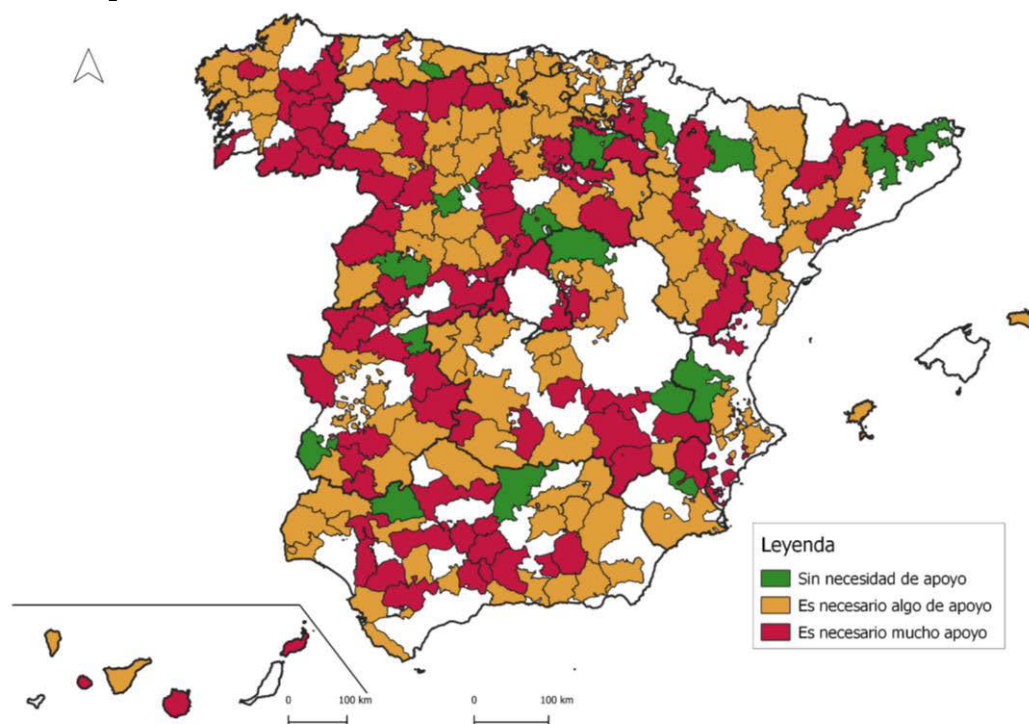


Figura 90: Necesidad de los GAL sobre el apoyo al acceso de información disponible a nivel europeo



Las CC.AA. en las que una mayor proporción de GAL demandan un apoyo muy importante (cabe pensar que, en teoría, es porque tienen intención de estar presentes en estos eventos, o para los que la financiación es un obstáculo significativo) son las de La Rioja y Murcia (2 tercios de sus GAL), Asturias y Comunidad Valenciana (la mitad de sus GAL), Andalucía, Extremadura y Castilla y León (en torno a un tercio), o Castilla-La Mancha (una cuarta parte).

Sin embargo, el problema principal para que los GAL tengan presencia en este tipo de eventos en la escena europea (e incluso en la escala nacional) podría no ser tanto la financiación como la disponibilidad de recursos humanos, e incluso del tiempo necesario para desarrollar e implementar el aprendizaje o las posibles iniciativas que deriven de la participación en los diferentes eventos. Es decir, es muy importante tener en cuenta que la presencia y participación en los eventos no se restringe únicamente al tiempo concreto, sino que se ha de disponer de recursos humanos que puedan desarrollar adecuadamente y con eficacia los aprendizajes y/o iniciativas que hayan podido surgir durante el evento. En última instancia, la actitud proactiva y abierta del equipo técnico a la introducción de tales aprendizajes o el desarrollo de esas potenciales iniciativas, se convierte en un factor tanto o más importante que el propio apoyo en los costes de participación. Aunque no se dispone de información sobre esta cuestión, el casi 30 % de GAL que indican que necesitan más apoyo (si bien refiriéndose a los costes de participación), es un buen indicativo sobre la actitud abierta que tienen de cara a su presencia en los eventos de la ENRD.

Figura 91: Necesidad que los GAL tienen de apoyo de la RRN para costes de participación en actividades de la ENRD (eventos, talleres, etc.) (en % de GAL).

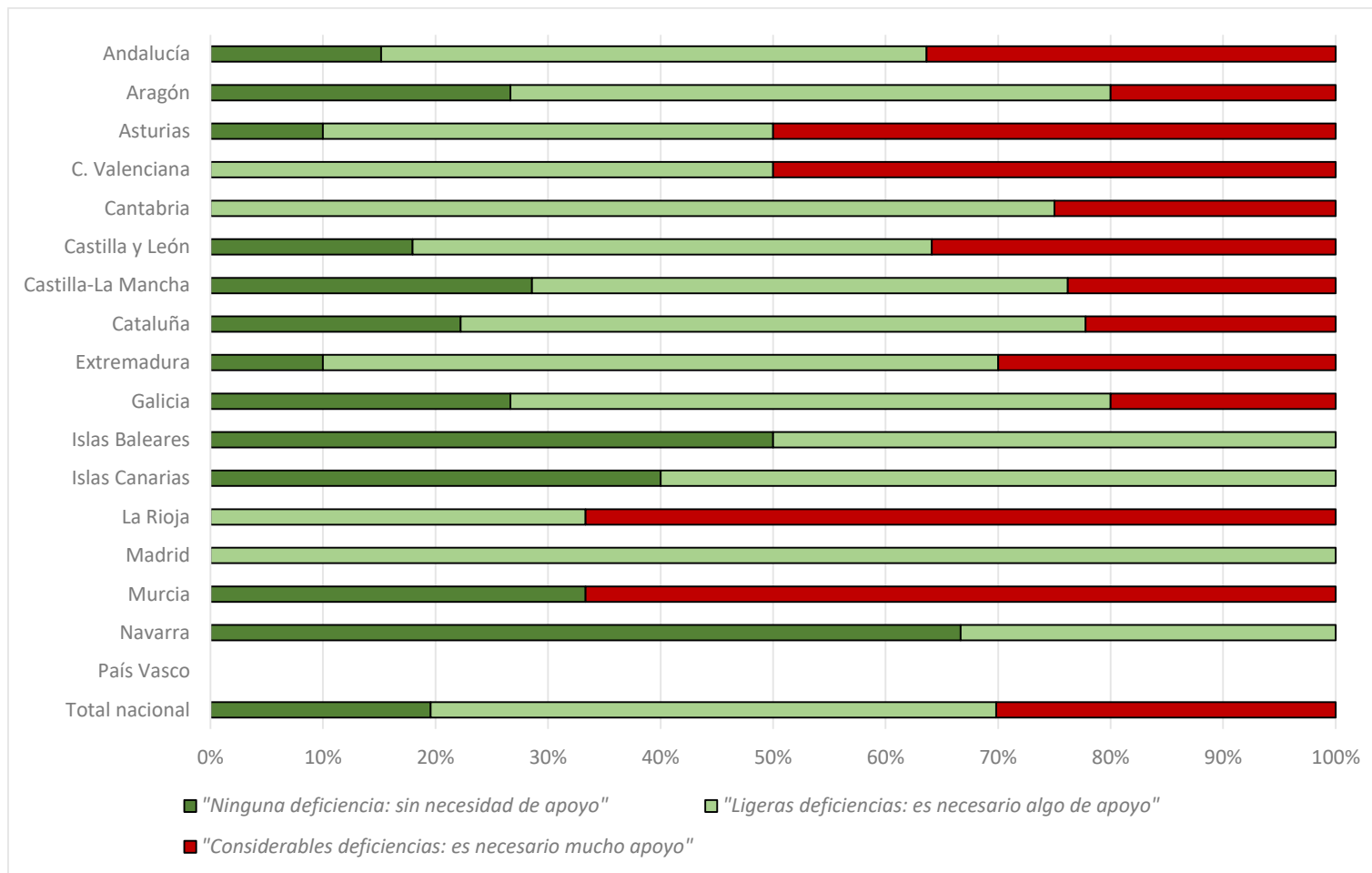


Tabla 52: Valoración de la necesidad de apoyo de las autoridades nacionales y regionales en el PDR, según los GAL (1/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
1. Mejorar el conocimiento de las medidas del PDR y su aplicación	No se necesita apoyo	14%	35%	20%	13%	20%	12%	5%	0%	5%	5%	0%	0%	33%	33%	33%	33%	0%	12,9%
	Se necesita algo de apoyo	47%	59%	50%	38%	40%	63%	64%	89%	64%	63%	0%	0%	33%	33%	33%	67%	100%	56,0%
	Se necesita mucho apoyo	39%	6%	30%	50%	40%	24%	32%	11%	32%	32%	100%	100%	33%	33%	33%	0%	0%	31,1%
2. Divulgar los logros del PDR y de LEADER	No se necesita apoyo.	14%	29%	30%	13%	20%	7%	5%	22%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	11,5%
	Se necesita algo de apoyo	39%	71%	60%	50%	40%	46%	45%	44%	59%	47%	50%	20%	33%	33%	33%	33%	100%	47,8%
	Se necesita mucho apoyo	47%	0%	10%	38%	40%	46%	50%	33%	36%	47%	50%	80%	67%	67%	67%	33%	0%	40,7%
3. Conocer los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR	No se necesita apoyo	6%	18%	30%	13%	20%	5%	0%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	7,2%
	Se necesita algo de apoyo	50%	59%	40%	38%	60%	37%	41%	78%	50%	68%	50%	20%	33%	33%	67%	0%	100%	47,8%
	Se necesita mucho apoyo	44%	24%	30%	50%	20%	59%	59%	22%	50%	32%	0%	80%	67%	67%	33%	33%	0%	45,0%
4. Desarrollo de las capacidades para los GAL	No se necesita apoyo.	8%	0%	10%	13%	40%	12%	9%	33%	5%	21%	0%	0%	33%	0%	67%	33%	0%	12,4%
	Se necesita algo de apoyo	44%	71%	80%	63%	40%	56%	64%	67%	32%	42%	0%	40%	33%	67%	0%	67%	100%	52,2%
	Se necesita mucho apoyo	47%	29%	10%	25%	20%	32%	27%	0%	64%	37%	100%	60%	33%	33%	33%	0%	0%	35,4%
5. Animación y trabajo en red	No se necesita apoyo	9%	24%	20%	25%	60%	20%	5%	22%	5%	26%	0%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	15,9%
	Se necesita algo de apoyo	49%	47%	60%	50%	20%	59%	64%	78%	55%	21%	50%	40%	33%	67%	33%	0%	100%	50,5%
	Se necesita mucho apoyo	43%	29%	20%	25%	20%	22%	32%	0%	41%	53%	50%	60%	67%	33%	67%	33%	0%	33,7%

Tabla 52: Valoración de la necesidad de apoyo de las autoridades nacionales y regionales en el PDR, según los GAL (2/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
6. Cooperación	No se necesita apoyo.	3%	18%	30%	13%	20%	17%	0%	33%	5%	5%	0%	0%	33%	0%	0%	33%	0%	11%
	Se necesita algo de apoyo	56%	47%	50%	25%	60%	46%	50%	44%	41%	26%	0%	0%	0%	67%	33%	0%	100%	43%
	Se necesita mucho apoyo	42%	35%	20%	63%	20%	37%	50%	22%	55%	68%	100%	100%	67%	33%	67%	67%	0%	46%
7. Acceso a la información disponible a nivel europeo en el momento oportuno	No se necesita apoyo	6%	6%	10%	13%	0%	7%	9%	22%	9%	0%	0%	0%	33%	0%	33%	33%	0%	8%
	Se necesita algo de apoyo	56%	59%	70%	63%	100%	46%	55%	33%	41%	47%	100%	40%	0%	0%	33%	33%	100%	51%
	Se necesita mucho apoyo	39%	35%	20%	25%	0%	46%	36%	44%	50%	53%	0%	60%	67%	100%	33%	33%	0%	41%
8. Coordinación y cooperación entre los agentes de LEADER a nivel nacional y de la UE	No se necesita apoyo.	3%	12%	10%	13%	0%	15%	0%	0%	9%	0%	50%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	8%
	Se necesita algo de apoyo	42%	59%	70%	50%	80%	51%	41%	44%	41%	42%	0%	40%	33%	33%	33%	33%	100%	47%
	Se necesita mucho apoyo	56%	29%	20%	38%	20%	34%	59%	56%	50%	58%	50%	60%	67%	67%	33%	33%	0%	45%
9. Divulgar y explicar los cambios relevantes, por ejemplo, en la normativa	No se necesita apoyo	3%	18%	10%	13%	0%	5%	5%	0%	0%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	5%
	Se necesita algo de apoyo	50%	59%	40%	50%	60%	56%	50%	78%	45%	47%	0%	0%	33%	67%	0%	33%	100%	50%
	Se necesita mucho apoyo	47%	24%	50%	38%	40%	39%	45%	22%	55%	47%	100%	100%	67%	33%	100%	33%	0%	45%
10. Garantizar un conocimiento mejor y mutuo de las expectativas de la auditoría	No se necesita apoyo.	3%	18%	10%	13%	0%	5%	5%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	5%
	Se necesita algo de apoyo	36%	53%	60%	38%	80%	49%	50%	44%	32%	47%	0%	0%	67%	67%	33%	33%	100%	44%
	Se necesita mucho apoyo	61%	29%	30%	50%	20%	46%	45%	56%	68%	53%	100%	100%	33%	33%	67%	33%	0%	51%

Tabla 53: Valoración de la necesidad de apoyo de las autoridades nacionales y regionales en el PDR, según las AA.GG (1/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional	%
1. Mejorar el conocimiento de las medidas del PDR y su aplicación	No se necesita apoyo.		XX				XX		XX		XX							4	25%
	Se necesita algo de apoyo	XX				XX		XX		XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX	10	63%
	Se necesita mucho apoyo			XX	XX													2	13%
2. Divulgar los logros del PDR y de LEADER	No se necesita apoyo.		XX	XX			XX				XX							4	25%
	Se necesita algo de apoyo	XX				XX		XX	XX	XX		XX	XX	XX	XX	XX	XX	11	69%
	Se necesita mucho apoyo				XX													1	6%
3. Conocer los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR	No se necesita apoyo.		XX	XX												XX		3	19%
	Se necesita algo de apoyo					XX	XX	XX	XX	XX	XX		XX	XX	XX		XX	10	63%
	Se necesita mucho apoyo	XX			XX							XX						3	19%
4. Desarrollo de las capacidades para los GAL	No se necesita apoyo.		XX			XX	XX					XX	XX	XX		XX		7	44%
	Se necesita algo de apoyo	XX							XX	XX	XX						XX	5	31%
	Se necesita mucho apoyo			XX	XX			XX							XX			4	25%
5. Animación y trabajo en red	No se necesita apoyo.		XX	XX			XX				XX		XX			XX		6	38%
	Se necesita algo de apoyo	XX			XX	XX		XX	XX	XX		XX		XX			XX	9	56%
	Se necesita mucho apoyo														XX			1	6%

Tabla 53: Valoración de la necesidad de apoyo de las autoridades nacionales y regionales en el PDR, según las AA.GG (2/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	Pais Vasco	Total Nacional	%
6. Cooperación	No se necesita apoyo.											XX	XX	XX				3	19%
	Se necesita algo de apoyo	XX	XX		XX		XX			XX	XX					XX		7	44%
	Se necesita mucho apoyo			XX		XX		XX	XX						XX		XX	6	38%
7. Acceso a la información disponible a nivel europeo en el momento oportuno	No se necesita apoyo.		XX	XX			XX	XX		XX			XX					6	38%
	Se necesita algo de apoyo	XX				XX			XX		XX	XX		XX	XX	XX		8	50%
	Se necesita mucho apoyo				XX												XX	2	13%
8. Coordinación y cooperación entre los agentes de LEADER a nivel nacional y de la UE	No se necesita apoyo.		XX				XX	XX										3	19%
	Se necesita algo de apoyo	XX									XX		XX	XX		XX	XX	6	38%
	Se necesita mucho apoyo			XX	XX	XX			XX	XX		XX			XX			7	44%
9. Divulgar y explicar los cambios relevantes, por ejemplo, en la normativa	No se necesita apoyo.		XX			XX												2	13%
	Se necesita algo de apoyo						XX	XX	XX	XX	XX		XX			XX	XX	8	50%
	Se necesita mucho apoyo	XX		XX	XX							XX		XX	XX			6	38%
10. Garantizar un conocimiento mejor y mutuo de las expectativas de la auditoría	No se necesita apoyo.		XX				XX				XX							3	19%
	Se necesita algo de apoyo					XX		XX	XX	XX			XX			XX	XX	7	44%
	Se necesita mucho apoyo	XX		XX	XX							XX		XX	XX			6	38%

Tabla 54: Valoración de la necesidad de apoyo de la Red Rural Nacional para satisfacer las necesidades de los GAL y mejorar la implementación de Leader (1/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
1. Mejorar el conocimiento de las medidas del PDR y su aplicación	No se necesita apoyo	6%	18%	10%	13%	40%	22%	23%	0%	32%	16%	0%	20%	0%	0%	33%	67%	0%	18%
	Se necesita algo más de apoyo	75%	71%	50%	75%	40%	59%	50%	67%	55%	68%	100%	60%	67%	67%	67%	0%	100%	62%
	Se necesita mucho más apoyo	19%	12%	40%	13%	20%	20%	27%	33%	14%	16%	0%	20%	33%	33%	0%	33%	0%	20%
2. Autoevaluación y evaluación	No se necesita apoyo	6%	12%	20%	13%	0%	15%	14%	0%	5%	16%	50%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	11%
	Se necesita algo más de apoyo	63%	59%	40%	75%	80%	49%	59%	78%	73%	68%	0%	60%	100%	67%	67%	67%	100%	62%
	Se necesita mucho más apoyo	31%	29%	40%	13%	20%	37%	27%	22%	23%	16%	50%	40%	0%	33%	0%	0%	0%	27%
3. Divulgar los logros del PDR y de LEADER	No se necesita apoyo	11%	12%	10%	25%	20%	12%	27%	11%	23%	5%	50%	20%	0%	0%	33%	0%	0%	15%
	Se necesita algo más de apoyo	56%	65%	70%	63%	60%	61%	59%	56%	68%	79%	50%	60%	33%	67%	33%	100%	100%	63%
	Se necesita mucho más apoyo	33%	24%	20%	13%	20%	27%	14%	33%	9%	16%	0%	20%	67%	33%	33%	0%	0%	22%
4. Conocer los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR (por ejemplo, los grupos operativos de la AEI Agri)	No se necesita apoyo	3%	0%	0%	13%	20%	7%	23%	0%	9%	5%	0%	20%	33%	0%	33%	0%	0%	8%
	Se necesita algo más de apoyo	53%	53%	40%	75%	60%	59%	41%	56%	64%	53%	50%	40%	33%	67%	67%	67%	100%	55%
	Se necesita mucho más apoyo	44%	47%	60%	13%	20%	34%	36%	44%	27%	42%	50%	40%	33%	33%	0%	33%	0%	37%
5. Desarrollo de capacidades para los GAL	No se necesita apoyo	6%	0%	0%	13%	20%	15%	18%	11%	9%	21%	50%	20%	33%	0%	33%	0%	0%	12%
	Se necesita algo más de apoyo	64%	76%	70%	50%	40%	63%	50%	67%	59%	47%	0%	40%	67%	67%	67%	67%	100%	60%
	Se necesita mucho más apoyo	31%	24%	30%	38%	40%	22%	32%	22%	32%	32%	50%	40%	0%	33%	0%	33%	0%	28%

Tabla 54: Valoración de la necesidad de apoyo de la Red Rural Nacional para satisfacer las necesidades de los GAL y mejorar la implementación de Leader (2/2)

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	País Vasco	Total Nacional
6. Animación y trabajo en red	No se necesita apoyo	11%	6%	20%	13%	20%	29%	32%	11%	14%	26%	50%	40%	0%	0%	33%	33%	0%	20,1%
	Se necesita algo más de apoyo	72%	71%	40%	75%	40%	51%	50%	89%	59%	53%	50%	40%	100%	67%	67%	33%	100%	59,8%
	Se necesita mucho más apoyo	17%	24%	40%	13%	40%	20%	18%	0%	27%	21%	0%	20%	0%	33%	0%	33%	0%	20,1%
7. Cooperación	No se necesita apoyo	11%	6%	20%	13%	0%	17%	23%	22%	14%	21%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	0%	14,4%
	Se necesita algo más de apoyo	58%	71%	40%	63%	60%	63%	55%	22%	59%	32%	50%	60%	67%	67%	33%	33%	100%	55,0%
	Se necesita mucho más apoyo	31%	24%	40%	25%	40%	20%	23%	56%	27%	47%	50%	40%	33%	33%	67%	33%	0%	30,6%
8. Acceso en el momento oportuno a la información disponible en el nivel europeo	No se necesita apoyo	27%	20%	20%	0%	25%	18%	19%	11%	5%	13%	0%	20%	0%	0%	0%	67%	0%	17,4%
	Se necesita algo más de apoyo	52%	60%	60%	75%	25%	50%	43%	44%	65%	53%	50%	80%	33%	100%	33%	0%	0%	52,6%
	Se necesita mucho más apoyo	21%	20%	20%	25%	50%	33%	38%	44%	30%	33%	50%	0%	67%	0%	67%	33%	0%	30,0%
9. Apoyar a los GAL en los costes de participación en actividades de la ENRD, por ejemplo eventos, talleres, etc.	No se necesita apoyo	15%	27%	10%	0%	0%	18%	29%	22%	10%	27%	50%	40%	0%	0%	33%	67%	0%	19,6%
	Se necesita algo más de apoyo	48%	53%	40%	50%	75%	46%	48%	56%	60%	53%	50%	60%	33%	100%	0%	33%	0%	50,3%
	Se necesita mucho más apoyo	36%	20%	50%	50%	25%	36%	24%	22%	30%	20%	0%	0%	67%	0%	67%	0%	0%	30,2%
10. Coordinación y cooperación entre los actores de LEADER a nivel nacional y de la UE	No se necesita apoyo	12%	0%	22%	25%	0%	10%	29%	11%	10%	7%	0%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	11,6%
	Se necesita algo más de apoyo	52%	67%	44%	50%	50%	60%	43%	44%	65%	67%	50%	60%	67%	67%	33%	67%	0%	56,1%
	Se necesita mucho más apoyo	36%	33%	33%	25%	50%	30%	29%	44%	25%	27%	50%	20%	33%	33%	67%	33%	0%	32,3%
11. Garantizar un conocimiento mutuo y mejor de las auditorías	No se necesita apoyo	12%	20%	10%	0%	0%	3%	19%	0%	10%	0%	0%	0%	0%	0%	33%	33%	0%	9,0%
	Se necesita algo más de apoyo	45%	60%	60%	75%	75%	49%	33%	78%	40%	67%	50%	80%	67%	67%	33%	33%	0%	51,9%
	Se necesita mucho más apoyo	42%	20%	30%	25%	25%	49%	48%	22%	50%	33%	50%	20%	33%	33%	33%	33%	0%	39,2%

6.4. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: DEMOSTRANDO EL VALOR AÑADIDO DE LEADER Y LA BUENA GESTIÓN FINANCIERA DEL GAL

6.4.1. De la necesidad de apoyo en la autoevaluación y evaluación al diseño y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación

LEADER y, en general, las políticas públicas, no consisten solo en implementarlas de la manera que se cree más adecuada. Toda política pública ha de ser valorada en sus resultados e impacto. Para ello son fundamentales, en primer lugar, el diseño, puesta en marcha y mantenimiento de un sistema de seguimiento eficaz, que permita generar la información necesaria para conocer en cada momento el estado de ejecución del programa en cuestión. En segundo lugar, ese sistema de seguimiento, si es eficaz, es a su vez la base para una correcta evaluación del programa, tanto si esta es externa como interna (autoevaluación), y tanto si esta tiene carácter intermedio, final, o es continua. La importancia de la valoración del proceso de implementación de LEADER, como el resto de programas y acciones en el marco de los Fondos Estructurales, ha dado lugar a una gran cantidad de material y actividades de apoyo³⁷.

Los GAL tienen muy asumido que las evaluaciones constituyen no solo un instrumento de valoración de la implementación del programa en el territorio, sino, sobre todo, que puede ser un instrumento de aprendizaje y de mejora en el proceso de aplicación de la EDL (Tablas 56 y 57). En esta tarea la RRN puede brindar un apoyo fundamental, como lo reconocen los GAL cuando se les ha preguntado por el grado de satisfacción de diferentes necesidades, en este caso el apoyo a la evaluación y autoevaluación. Efectivamente, hay un porcentaje significativo de GAL que aún reclaman una ayuda importante a la RRN (algo más de la cuarta parte), especialmente de Castilla y León y Andalucía (en torno a los dos tercios en ambos casos, 15 y 11 GAL respectivamente) y, en menor medida, de Aragón y Castilla-La Mancha (5 y 6 GAL, casi el 30 % en ambos casos), y Extremadura (5 GAL, el 23 %). En términos comparativos destacan igualmente los GAL de Asturias (4 de sus GAL, el 40 %), Islas Baleares (la mitad, de sus dos GAL), y Madrid (1 de sus tres GAL) (Figura 92).

No obstante, en el conjunto del país es importante destacar también que son casi dos tercios los que señalan que aun persisten “algunas deficiencias” y que, por tanto, sigue siendo necesario “algo de apoyo”. Aquí se incluye la mayor parte de los GAL de prácticamente todas las CC.AA. (con las únicas excepciones de Baleares, Asturias y Castilla y León) (Figuras 92 y 93).

³⁷ ENRD (2019): [Evaluation Publications](#).

En consecuencia, se debe aprovechar el buen nivel de concienciación que tienen los GAL sobre la importancia tanto de la evaluación como, especialmente, la autoevaluación, insistiendo en el papel que esta tiene para asegurar una mayor eficacia en la implementación de la EDL. Afortunadamente son cada vez más los GAL que entienden que la EDL es, en primer lugar, mucho más que un simple documento que se elabora para conseguir la aprobación como GAL para el periodo correspondiente, y que es una guía de carácter estratégico que ha de ser seguida y aplicada con fidelidad. La EDL es, en segundo lugar, un instrumento de desarrollo vivo, y por ello su implementación debe estar bajo constante vigilancia, y de ahí que la autoevaluación (y mucho si esta se traduce en mecanismos de valoración continuos o cuasi continuos) deba permitir al GAL introducir, en su caso, las revisiones necesarias, siempre con la vista puesta en los objetivos previstos, en la eficiencia de los recursos invertidos y en la eficacia de las acciones emprendidas.

Para todo ello la autoevaluación (continua) constituye una herramienta fundamental, y aquí la RRN puede y debe tener un papel estratégico, asesorando y apoyando a los GAL a diseñar y poner en marcha mecanismos de autoevaluación, por ejemplo, en el marco de acciones que estén vigentes durante todo el periodo de implementación de LEADER. Junto al posible asesoramiento de la RRN (o, en su caso, de otro organismo), tanto la autoevaluación o evaluación continua interna como la evaluación externa se ha de basar, además, en una recogida sistemática de información y el mantenimiento actualizado del sistema de información de cada GAL. Esta es otra de las cuestiones que se ha planteado a los GAL, y cuyos resultados se exponen en el apartado siguiente.

El que aun un porcentaje relativamente significativo de GAL reclamen ayuda para poner a punto sus mecanismos de autoevaluación y evaluación es consistente con la situación en la que se encuentran. Así, se les ha preguntado en qué medida se han planteado el diseño y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación de su EDL, que permita demostrar el valor añadido de sus actuaciones, así como, en su caso, la buena gestión financiera que el GAL lleva a cabo. Los resultados ponen de relieve que efectivamente existe un elevado grado de concienciación (el 87 % de los GAL se lo han planteado), pero también es cierto que, por el momento, solo una pequeña parte tiene el sistema en plena ejecución (10 % de los GAL). Por ello, los datos de los GAL que consideran que precisan ayuda de la RRN son incluso bajos, teniendo en cuenta el reducido número de GAL que tienen en marcha el sistema. En todo caso, es también consistente con esa mayoría de GAL que señalaban ligeras deficiencias en el apoyo de la RRN y que, por ello, precisaban de “algo más de apoyo”.

El sistema de seguimiento y evaluación es un proceso relativamente largo, que exigen una inversión, cuando menos, de esfuerzo por parte del GAL. Así, la primera cuestión es plantearse la necesidad de llevarlo a cabo, madurar la idea, diseñar la metodología e implementarlo. Los resultados para el conjunto del país ponen de relieve que la mayor parte de los GAL están en la fase de madurar la idea, pero prácticamente no han empezado a diseñar el sistema (casi dos tercios de los GAL). Entre los

restantes GAL (algo más de una cuarta parte), algunos están en la fase de diseño de la metodología (16 %), y los más avanzados han finalizado el proceso de diseño y puesta a punto del sistema, y están ya en la fase de ejecución (10 %).

El hecho de que, tras más de 25 años de LEADER, solo un 10 % de los GAL españoles tengan en marcha un sistema de seguimiento y evaluación (pese a que casi dos tercios se lo han planteado), no puede calificarse más que como un importante déficit (aunque también podría hablarse de fracaso), del que son responsables los propios GAL, pero especialmente las diferentes administraciones públicas. Por ello, sería fundamental que tanto las AA.GG., las administraciones nacionales, incluida la RRN, así como las redes de grupos (las de ámbito tanto regional como nacional), se pusieran ya manos a la obra para diseñar y poner a punto un sistema de seguimiento, tan urgente como necesario e importante. Este debería ser, cuando menos, altamente aconsejable, aunque preferentemente obligatorio, durante el próximo periodo de programación.

A este respecto, será muy útil estudiar la experiencia acumulada y las ventajas e inconvenientes que está encontrando ese 10 % de GAL que ya lo tienen en marcha, según los resultados de la Encuesta (principalmente en Andalucía, con 7 GAL, y Castilla y León y Galicia con 3, mientras que solo 1 GAL señala tenerlo en marcha en Aragón, Asturias, Comunidad Valenciana, Cantabria, Castilla-La Mancha, La Rioja y Murcia). No obstante, resulta positivo que más de 30 GAL están en la fase de diseño metodológico y, por tanto, es de esperar que lo puedan poner en marcha a corto-medio plazo, principalmente en Castilla-La Mancha (7 GAL), Galicia (6), Castilla y León y Extremadura (5), o Andalucía (4) (Figuras 94 y 95).

Se ha señalado que las AA.GG. tienen una importante responsabilidad en el diseño y puesta en marcha del sistema de seguimiento para los GAL de sus respectivas CC.AA. Los resultados ponen de relieve que solo la mitad de las AA.GG. han empezado a trabajar en este tema (Andalucía, Aragón, Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia, La Rioja, Murcia y Navarra). El resto o bien no se lo han planteado, o en todo caso no han empezado a trabajar en ello. Esta situación confirma la urgencia con la que debe abordarse este tema para que, al menos, el sistema pueda estar a punto para todos los GAL en el próximo periodo de programación. La importancia de esta cuestión aconsejaría, además de la urgencia, que hubiese un elevado nivel de coordinación entre las AA.GG., y ahí las autoridades nacionales deben asumir también un papel central. Sin menoscabo de la autonomía que tienen las CC.AA. para diseñar sus propios sistemas, parece razonable que esa coordinación pudiera dar lugar a un sistema flexible que permitiese hacer compatible una importante base común con la incorporación de las particularidades que, en su caso, LEADER pudiera tener en las diferentes CC.AA.

6.4.2. La aplicación informática para la gestión de LEADER y su utilidad

Parte del sistema de seguimiento y evaluación depende de la disponibilidad de una aplicación informática que, además, debe servir para sistematizar los procedimientos de gestión administrativa de LEADER (Figuras 96 a 98 y Tablas 55 y 58). Dos tercios de los GAL ya disponen y están utilizando una aplicación con esos fines (Figura 98). Sobre todo, la totalidad de los GAL de Asturias, Castilla y León, La Rioja, Murcia, Navarra y País Vasco, y la práctica totalidad de los GAL en Aragón (únicamente uno de los 16 participantes en la Encuesta señala que no la tienen en marcha, pero que es algo que están considerando). Igualmente, la mayor parte de los GAL de Extremadura (19 de los 22, el 86 %). El nivel de adopción es más bajo en Andalucía, Castilla-La Mancha (en torno al 60 % de sus GAL), Comunidad Valenciana (25 %), y especialmente Cantabria, Galicia, Islas Canarias, Islas Baleares y Madrid, cuyos GAL señalan no disponer o no estar utilizando aplicación alguna. Interesante es también detectar aquellos GAL que, por el momento, no tienen interés en una aplicación de estas características, como ocurre con varios GAL en Galicia (4), Andalucía (3), Comunidad Valenciana, Cantabria (2), y Castilla-La Mancha, Extremadura, Islas Canarias y Madrid (1 GAL en cada caso).

A la hora de valorar su utilidad, coinciden en ella el 89 % de los GAL, y casi dos terceras partes enfatiza que, además, esta es especialmente útil. Solo una pequeña parte de los GAL (23, el 11 % de la muestra) señalan que esta no es nada útil, pero se concentran en Extremadura (9 de ellos), Castilla y León (5), Castilla-La Mancha (3), Andalucía (2), y uno en Aragón, Asturias, La Rioja y Madrid. Entre las CC.AA. cuyos GAL son más fervientes partidarios y están plenamente convencidos de la utilidad de la aplicación está Cataluña, donde la totalidad de los GAL 9 GAL en la Encuesta señalan que esta es muy útil, la casi totalidad de los de la Comunidad Valenciana (7 de 8, el 87 %), Islas Canarias, Cantabria, Galicia y Castilla-La Mancha (en torno al 80 % de sus GAL), y Aragón, Madrid, Murcia, Navarra y Asturias (en torno a los dos tercios). Llama la atención el bajo porcentaje en Extremadura, dado que poco más de la cuarta parte de los GAL señalan que la aplicación informática es muy útil. Es evidente, por tanto, que este tema ha de ser analizado por los GAL, red regional y Autoridad de Gestión, a fin de corregir las deficiencias que se advierten en la valoración de los GAL.

De estos resultados pueden extraerse varias conclusiones.

- a) En primer lugar, que quedan aún algunos GAL que no parecen conocer las ventajas de una aplicación informática, bien diseñada y eficaz, como instrumento de apoyo a la gestión y, a medio plazo, también para el seguimiento y la evaluación de LEADER.
- b) En segundo lugar, que hay una clara demanda insatisfecha (ver mapa), en la medida en la que casi un 25 % de los GAL están convencidos de la utilidad de la aplicación, pero sin embargo no la han podido implantar hasta la fecha (aunque es cierto que algunos “lo están considerando”), especialmente en Galicia, Cantabria, Islas Baleares, Islas Canarias, donde ninguno de sus GAL la ha implantado (hasta la fecha de la Encuesta al menos), o Comunidad Valenciana, Cataluña,

Madrid, Andalucía y Castilla-La Mancha (donde proporciones variables de sus GAL no la han implantado, pese a reconocer que le serían útiles).

- c) En tercer lugar, y derivado de lo anterior, que los diferentes actores rurales, pero especialmente las AA.GG. y, en su caso, la RRN y las redes de GAL, deben actuar con urgencia a fin de contribuir decididamente a poner en manos de los GAL una herramienta tan útil como necesaria, eficaz y adaptada a sus necesidades y particularidades. No parece fácilmente asumible que en el momento actual los GAL puedan permitirse el no trabajar con herramientas adecuadas, potentes y eficaces.

Figura 92: Necesidad que los GAL tienen de apoyo de la RRN para tareas de autoevaluación y evaluación (en % de GAL)

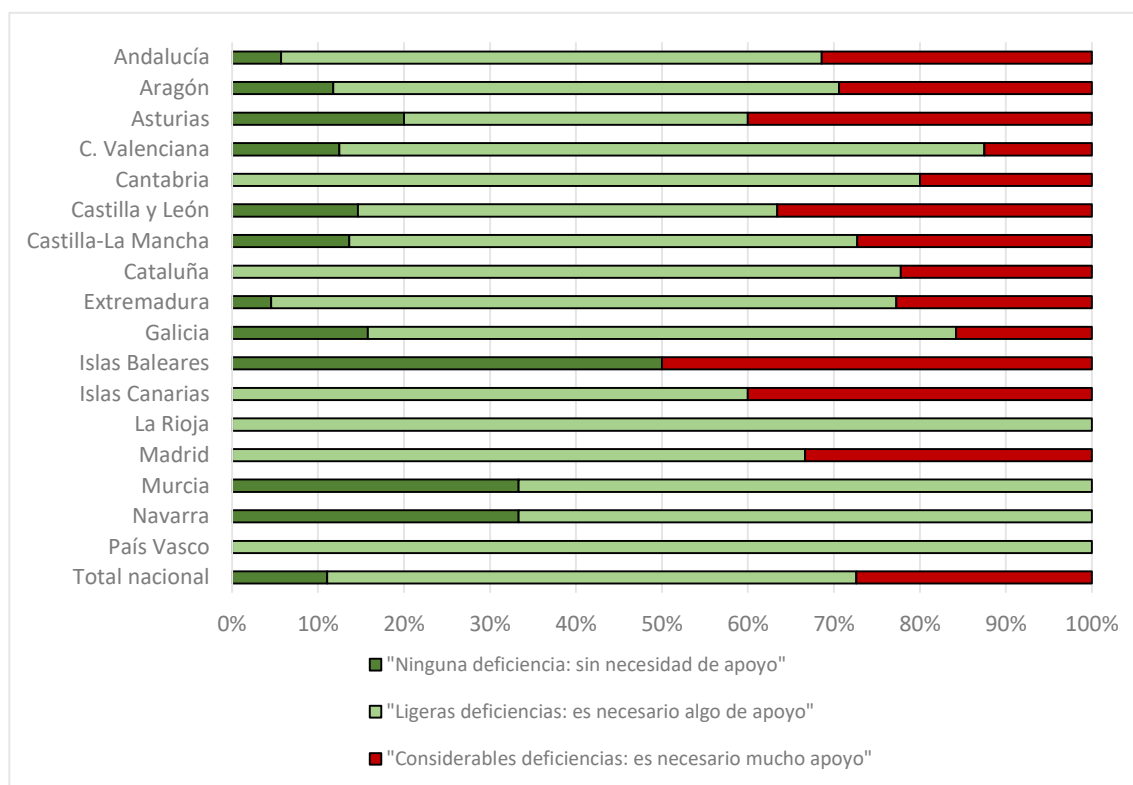


Figura 93: Necesidad que los GAL tienen de apoyo de la RRN para tareas de autoevaluación y evaluación

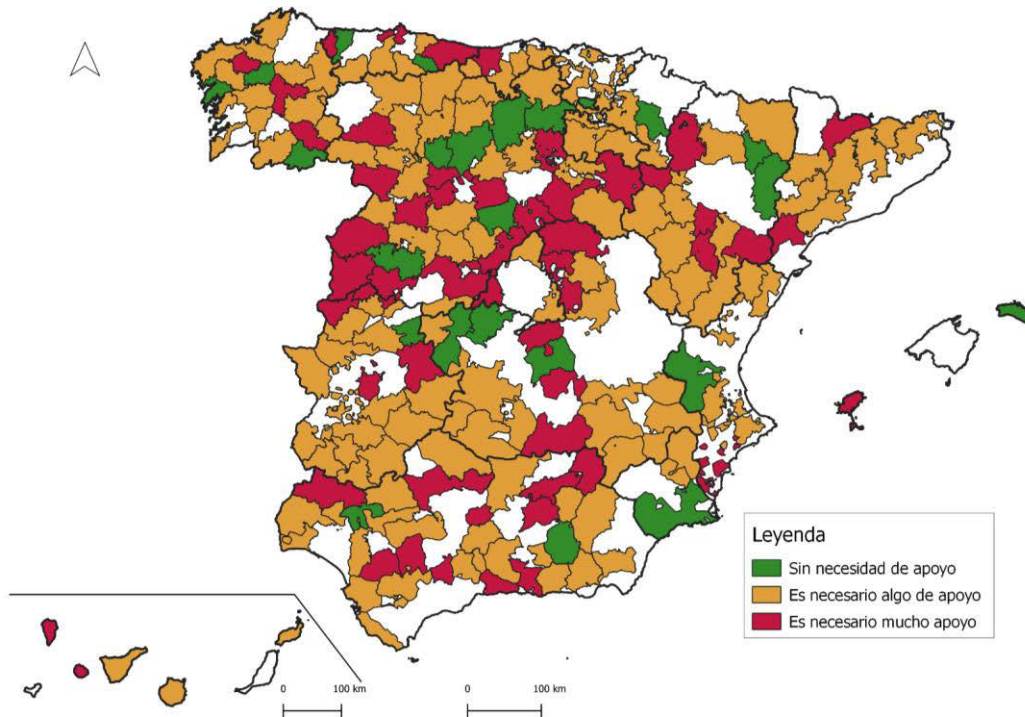


Figura 94: Situación respecto al diseño y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación (en % de GAL).

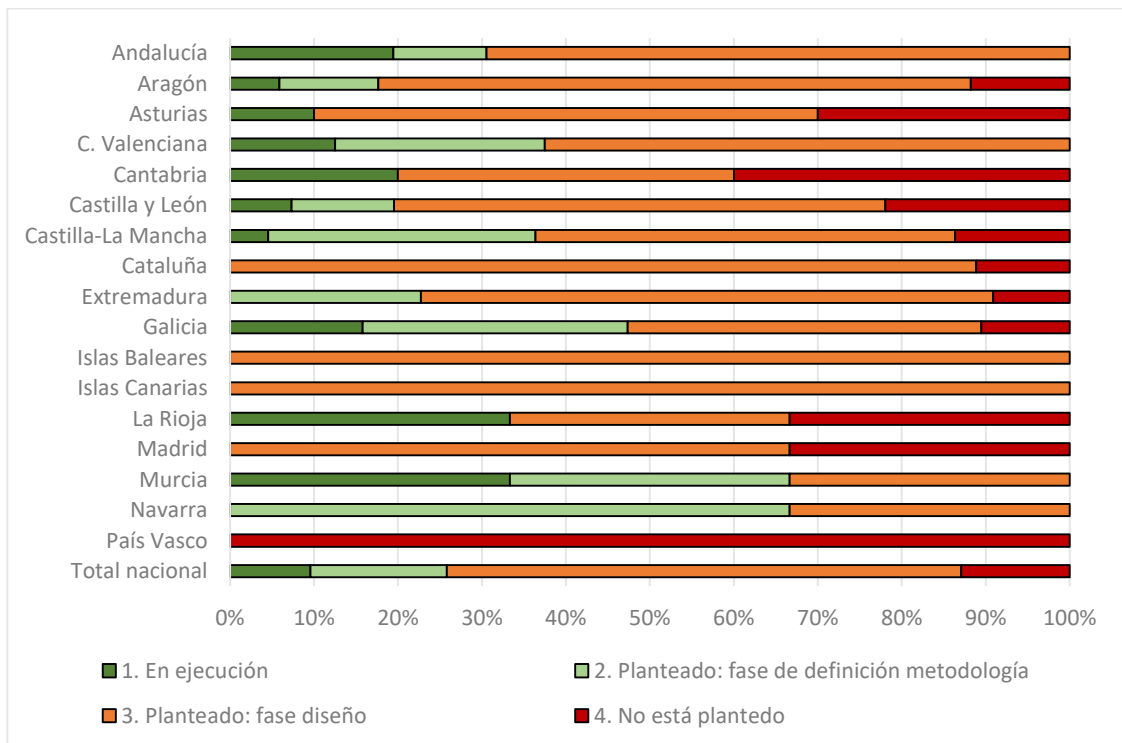


Figura 95: Situación respecto al diseño y puesta en marcha de un sistema de seguimiento y evaluación

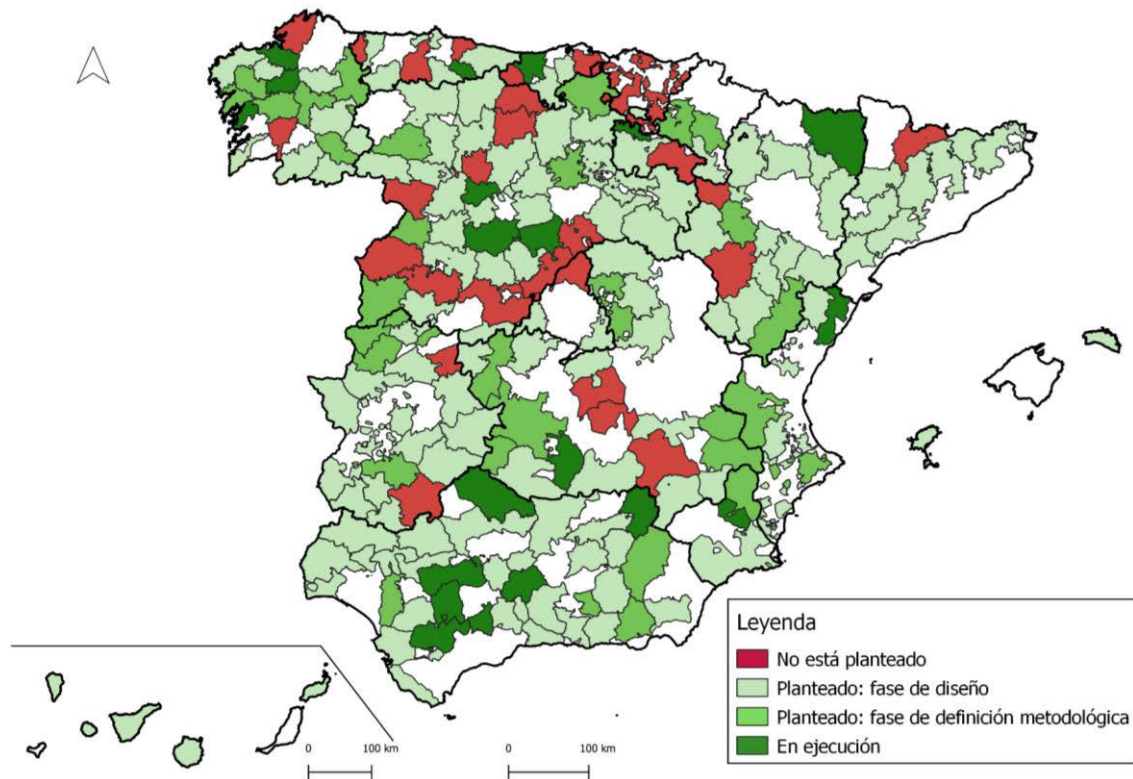


Figura 96: Utilidad de disponer de una aplicación informática específicamente desarrollada para la gestión de LEADER (en % de GAL)

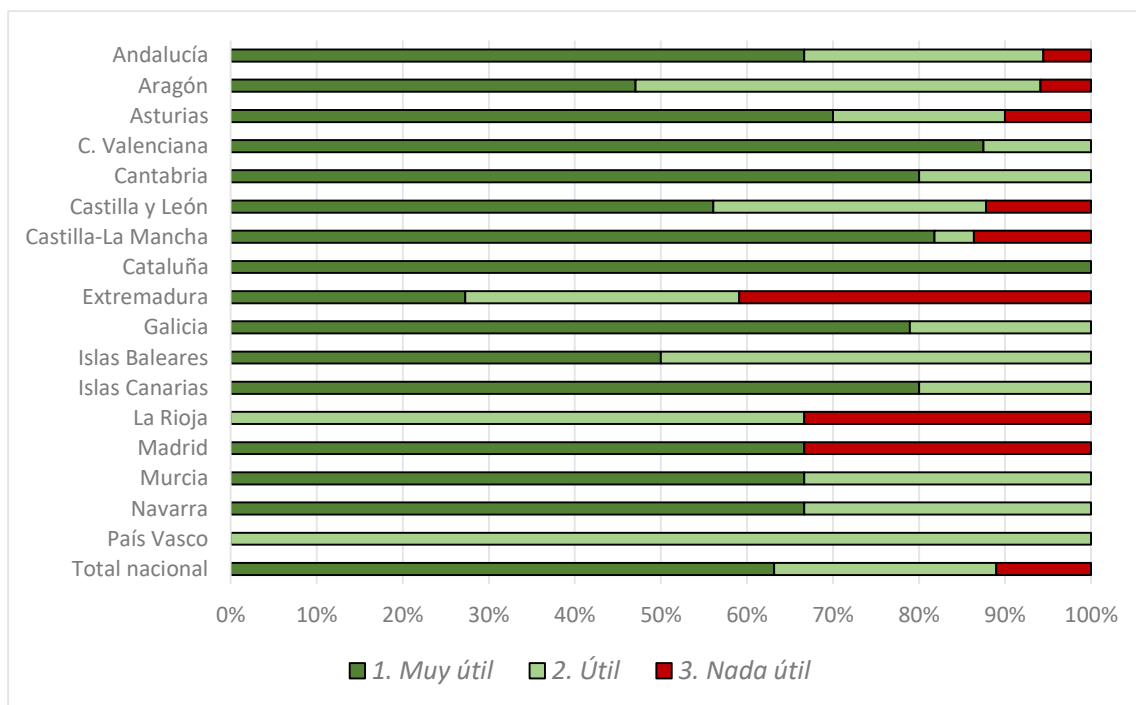


Figura 97: Utilidad de disponer de una aplicación informática específicamente desarrollada para la gestión de LEADER

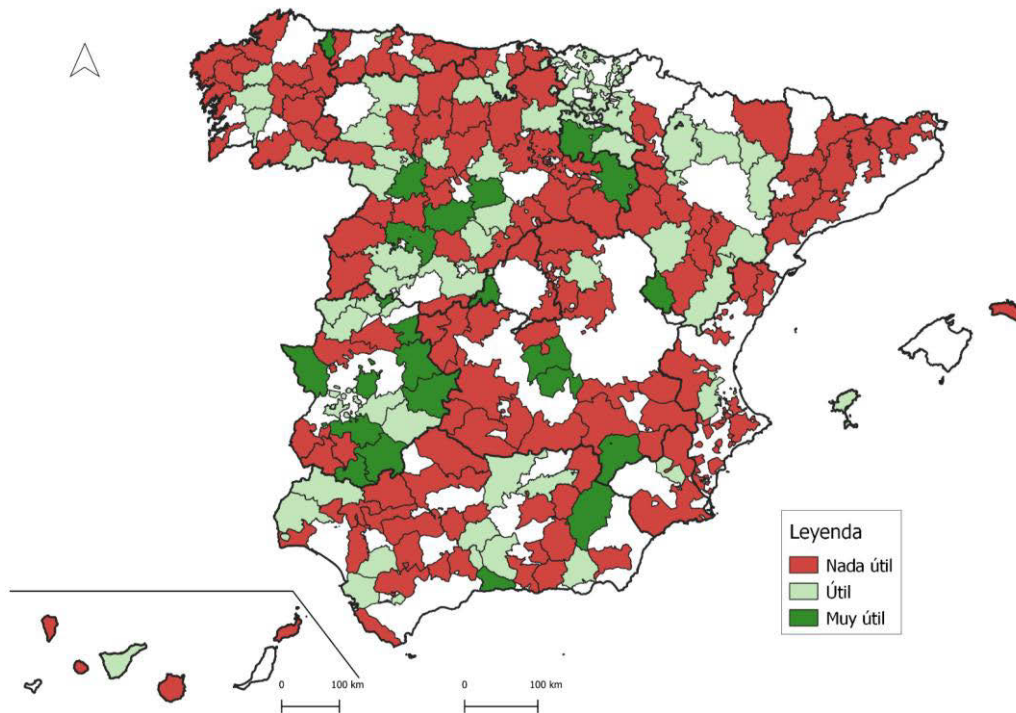


Figura 98: Situación respecto a la disponibilidad y utilización de una aplicación informática específicamente desarrollada para la gestión de LEADER (en % de GAL)

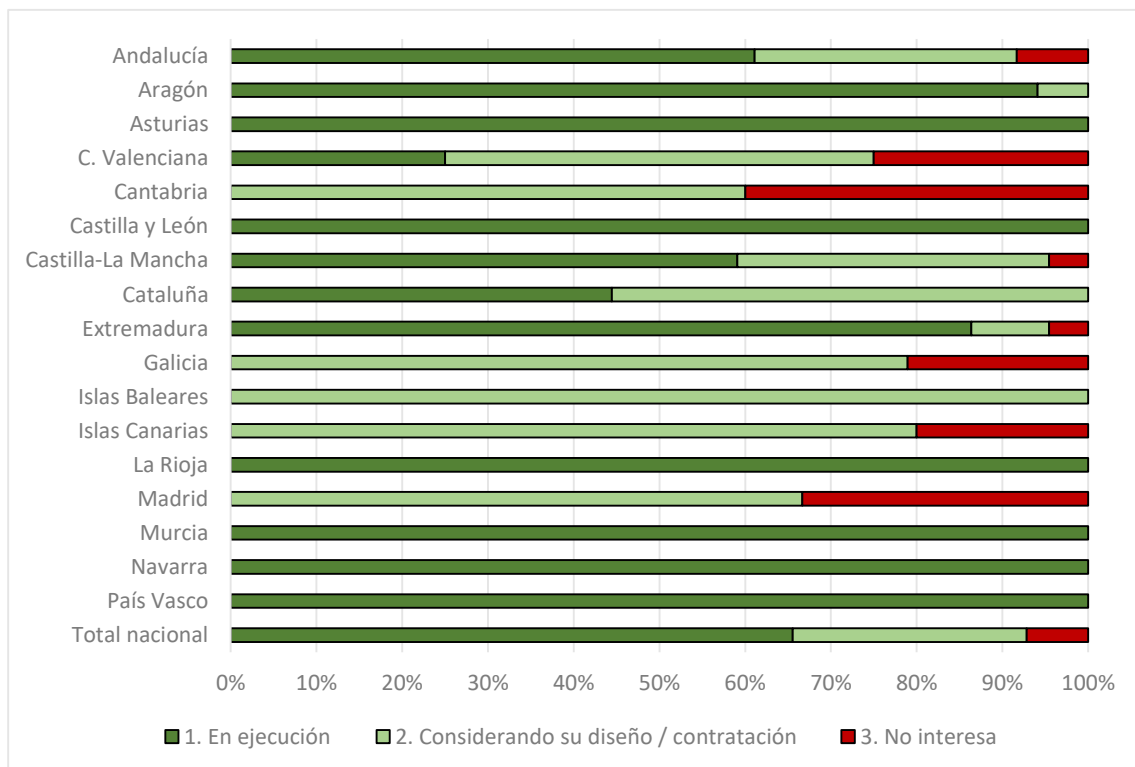


Figura 99: Situación respecto a la disponibilidad y utilización de una aplicación informática específicamente desarrollada para la gestión de LEADER

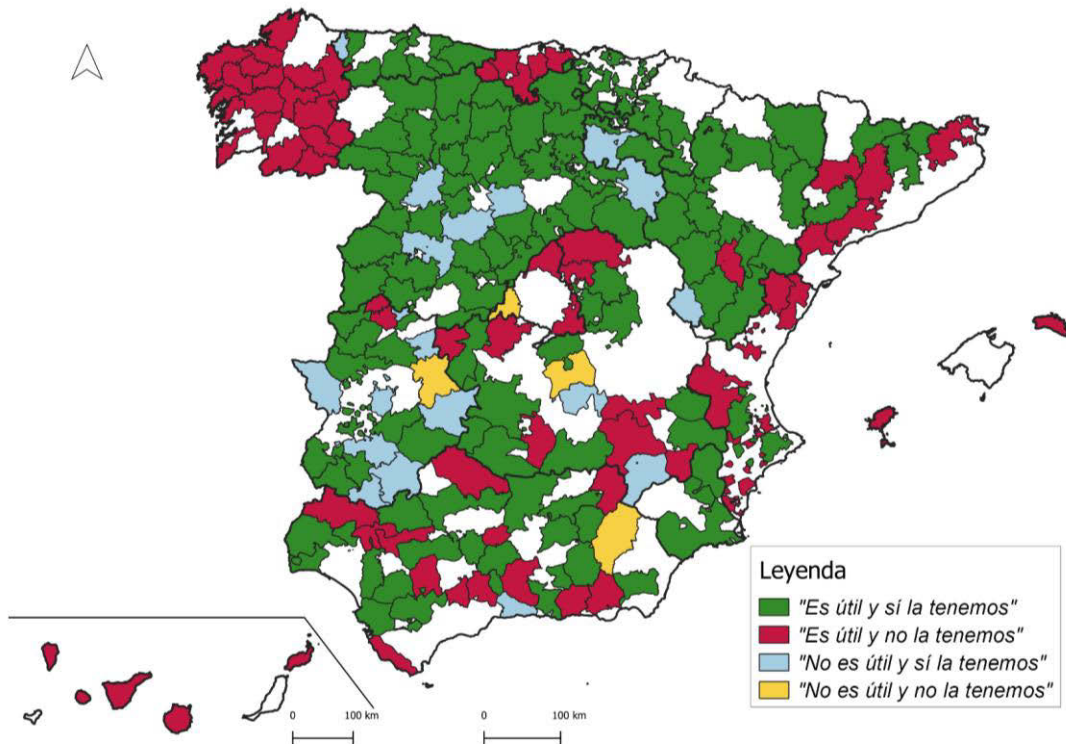


Tabla 55: Valoración de la utilidad de disponer de una aplicación informática específica para la gestión de LEADER en el GAL.

	Muy útil	Útil	Nada útil
Andalucía	67%	28%	6%
Aragón	47%	47%	6%
Asturias	70%	20%	10%
C. Valenciana	88%	13%	0%
Cantabria	80%	20%	0%
Castilla y León	56%	32%	12%
Castilla-La Mancha	82%	5%	14%
Cataluña	100%	0%	0%
Extremadura	27%	32%	41%
Galicia	79%	21%	0%
Islas Baleares	50%	50%	0%
Islas Canarias	80%	20%	0%
La Rioja	0%	67%	33%
Madrid	67%	0%	33%
Murcia	67%	33%	0%
Navarra	67%	33%	0%
País Vasco	0%	100%	0%
Total Nacional	63%	26%	11%

Tabla 56: Valoración de los GAL a la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento de su EDL para demostrar el valor añadido y la buena gestión financiera.

	No, no nos lo planteamos	Sí, pero no hemos empezado	Sí, estamos ahora definiendo la metodología	Sí, y ya hemos definido la metodología y estamos poniéndolo en marcha
Andalucía	0%	69%	11%	19%
Aragón	12%	71%	12%	6%
Asturias	30%	60%	0%	10%
C. Valenciana	0%	63%	25%	13%
Cantabria	40%	40%	0%	20%
Castilla y León	22%	59%	12%	7%
Castilla-La Mancha	14%	50%	32%	5%
Cataluña	11%	89%	0%	0%
Extremadura	9%	68%	23%	0%
Galicia	11%	42%	32%	16%
Islas Baleares	0%	100%	0%	0%
Islas Canarias	0%	100%	0%	0%
La Rioja	33%	33%	0%	33%
Madrid	33%	67%	0%	0%
Murcia	0%	33%	33%	33%
Navarra	0%	33%	67%	0%
País Vasco	100%	0%	0%	0%
Total Nacional	13%	61%	16%	10%

Tabla 57: Valoración de las AA.GG para el establecimiento de procedimientos de coordinación u orientaciones y directrices de los GAL en su CC.AA., sobre el seguimiento y evaluación de las EDL.

	No, no nos lo planteamos	Sí, ya hemos empezado a trabajar en este tema	Sí, nos lo planteamos, pero todavía no hemos empezado a trabajar en este tema
Andalucía		xx	
Aragón		xx	
Asturias			xx
C. Valenciana			xx
Cantabria			xx
Castilla y León		xx	
Castilla-La Mancha		xx	
Cataluña			xx
Extremadura			xx
Galicia		xx	
Islas Baleares			xx
La Rioja		xx	
Madrid	xx		
Murcia		xx	
Navarra		xx	
País Vasco			xx
Total Nacional	1	8	7
%	6%	50%	44%

Tabla 58: Disponibilidad de aplicación informática para la gestión de LEADER en los GAL

	Sí, ya disponemos de una	No, pero estamos considerando desarrollarla/contratarla	No, no estamos interesados
Andalucía	61%	31%	8%
Aragón	94%	6%	0%
Asturias	100%	0%	0%
C. Valenciana	25%	50%	25%
Cantabria	0%	60%	40%
Castilla y León	100%	0%	0%
Castilla-La Mancha	59%	36%	5%
Cataluña	44%	56%	0%
Extremadura	86%	9%	5%
Galicia	0%	79%	21%
Islas Baleares	0%	100%	0%
Islas Canarias	0%	80%	20%
La Rioja	100%	0%	0%
Madrid	0%	67%	33%
Murcia	100%	0%	0%
Navarra	100%	0%	0%
País Vasco	100%	0%	0%
Total Nacional	66%	27%	7%

6.5. EL PAPEL DE LAS REDES NACIONALES DE GAL

Los diferentes actores de LEADER tienen papeles y responsabilidades complementarios de cara a una adecuada implementación y niveles altos de eficiencia y eficacia en sus resultados e impacto. En particular, las redes, tanto nacionales como regionales, tienen también un protagonismo fundamental, que ha de ser tenido en cuenta.

En la Encuesta se ha preguntado únicamente por las redes nacionales (REDR y REDER), dada la diversidad de redes regionales y al hecho de que se estaría respondiendo a realidades muy diferentes. Por tanto, respecto de las redes nacionales, se ha pedido la valoración de los GAL respecto de cinco cuestiones principales:

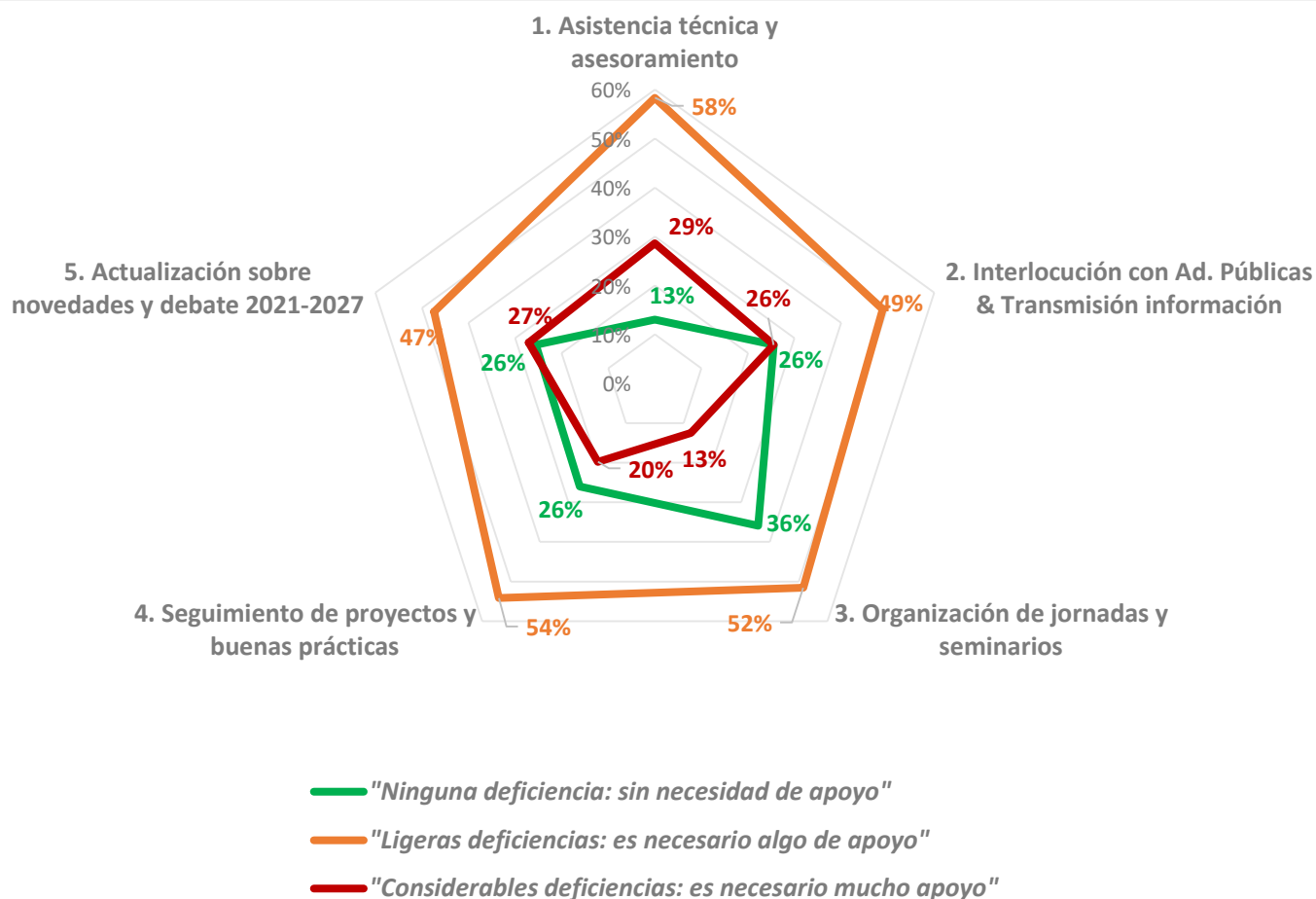
- 1) La asistencia técnica y el asesoramiento que reciben de ellas;
- 2) La interlocución con las administraciones públicas y la transmisión de la información resultante;
- 3) La organización de jornadas, encuentros y seminarios sobre temas de interés y actualidad para los GAL;
- 4) El seguimiento de los proyectos ejecutados y la identificación de buenas prácticas;
- 5) La actualización sobre las novedades en LEADER, y en particular sobre los debates de cara al próximo periodo de programación.

Para cada una de estas cuestiones, los GAL han señalado, en primer lugar, si encontraban deficiencias considerables y, por tanto, se necesita mucho más apoyo en esa cuestión; en segundo lugar, si se encontraban únicamente ligeras deficiencias y, en consecuencia, se necesitaba algo más de apoyo del que actualmente se podía estar recibiendo; por último, si no se encontraban deficiencias, con lo que se presupone que no se precisa más apoyo.

Tres conclusiones pueden extraerse a partir de los resultados generales (Figura 100 y Tabla 59):

- a) La mayor parte de los GAL señalan que las actuaciones de las redes nacionales presentan deficiencias menores, y que sería necesario algo más de apoyo en cada una de ellas.
- b) Se reconoce especialmente su labor respecto de la organización de jornadas, encuentros y seminarios sobre temas diversos, constituyendo su principal y más claro punto fuerte.
- c) Sin embargo, un número significativo de GAL destaca, como puntos débiles, una mayor y más eficaz asistencia técnica y asesoramiento; un mayor esfuerzo en cuanto a actualización sobre las novedades de LEADER, con particular atención a los debates de cara al próximo periodo de programación; una más eficaz interlocución con las administraciones públicas o, al menos, mayor transmisión de información; por último, y en menor medida, el seguimiento de los proyectos que llevan a cabo los GAL y la identificación (y difusión) de buenas prácticas.

Figura 100: Valoración del papel de las redes nacionales de GAL en diferentes actuaciones (en % de GAL)



La valoración que los GAL hacen de los resultados sobre las actividades de las redes nacionales no tiene en cuenta en qué medida cada una de tales actividades es más o menos propia de las funciones de las redes. Así, es posible que los GAL tengan diferentes expectativas sobre las funciones de las redes, que valoren con una importancia o peso mayor o menor cada una de ellas, y que incluso estas expectativas o importancia no se corresponda con la que las propias redes creen tener, o con el margen de maniobra real (por ejemplo, a la hora de prestar determinadas asistencias técnicas o asesoramiento, o de negociar con las administraciones públicas, cuando en el ámbito regional son las redes regionales las que probablemente pueden y han de tener un papel más protagonista). La interpretación de los resultados ha de tener en cuenta estas consideraciones.

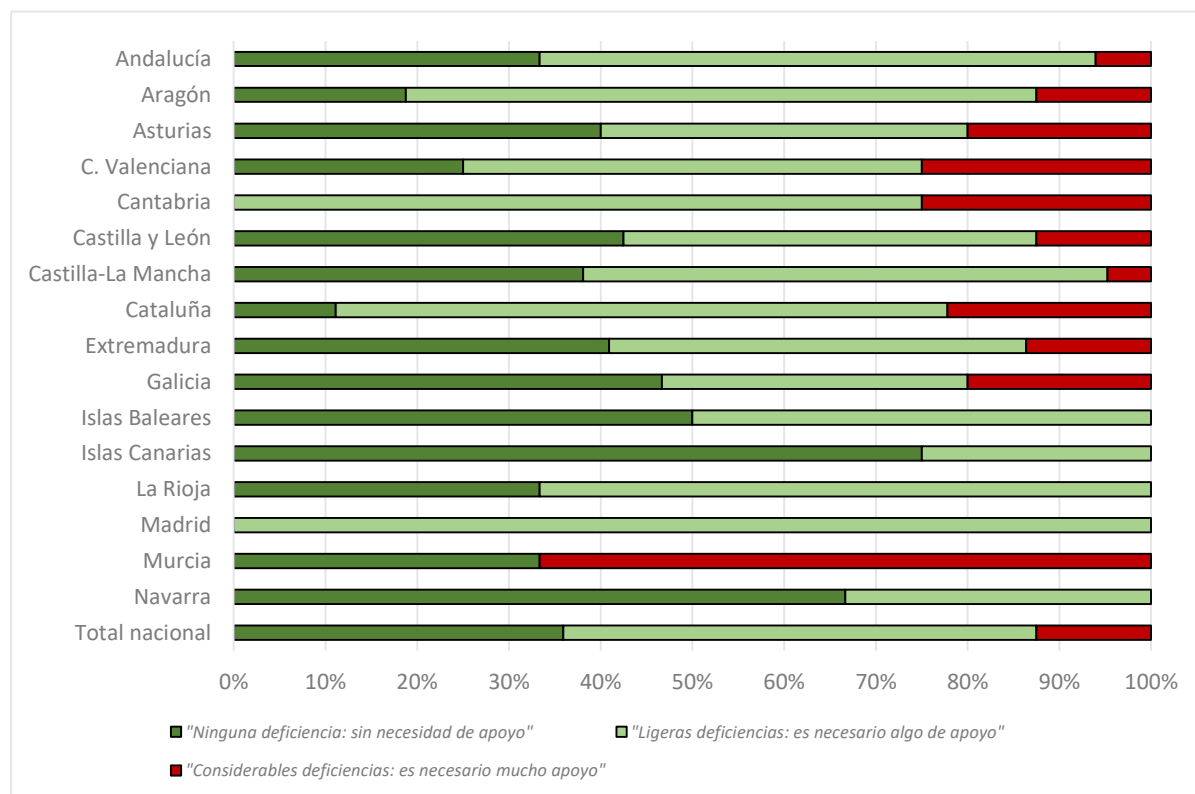
Por otra parte, en todas estas actividades la labor de las redes nacionales no puede separarse de la que desarrollan, en la mayor parte de los casos, las redes regionales. Por ello, aunque estas últimas no están siendo aquí valoradas, sí se han de tener en cuenta las necesarias complementariedades entre unas

y otras a la hora de responder con rapidez y eficacia a las deficiencias que se ponen de manifiesto en los resultados obtenidos. Solo a partir de estas complementariedades y el trabajo conjunto será posible definir estrategias adecuadas de actuación que puedan repercutir en un servicio a los GAL más adecuado y, sobre todo, en una más adecuada implementación de LEADER en el corto, medio y largo plazo.

6.5.1. El punto fuerte de las redes nacionales: organización de jornadas, encuentros y seminarios

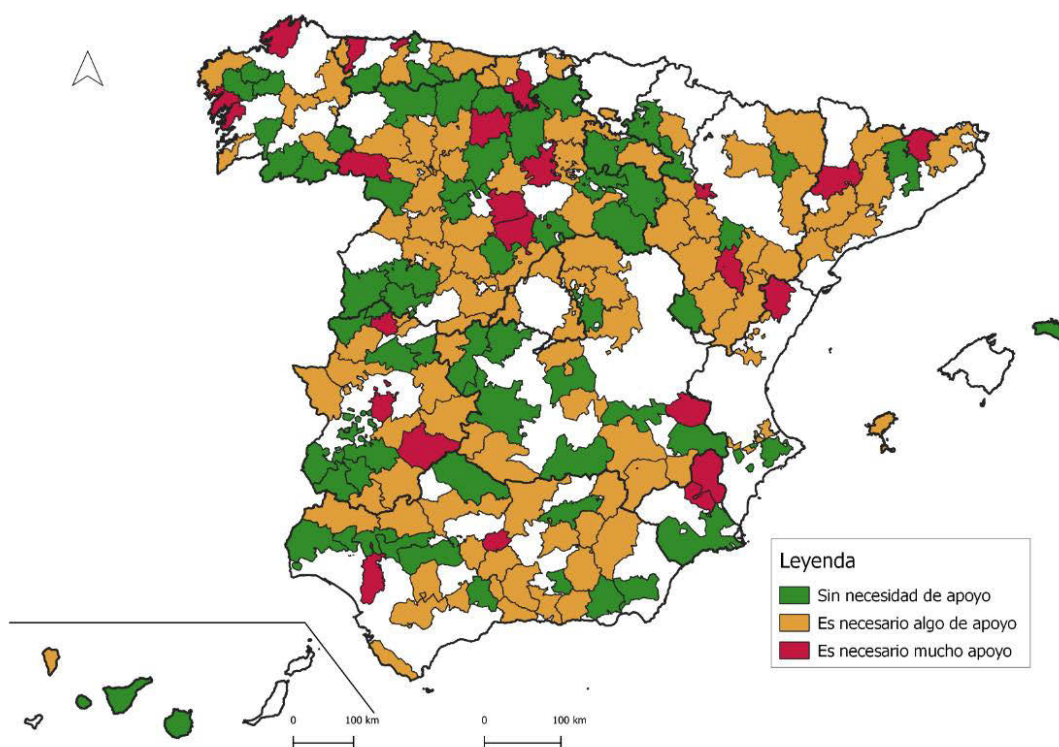
Esta es una de las funciones que con el tiempo han ido desarrollando y consolidando las redes de grupos, en el intento de responder, a través de estos eventos, a las necesidades de los GAL. Es la actividad que genera mayor satisfacción, con más de un tercio de los GAL plenamente satisfechos. Estos se distribuyen por prácticamente todas las CC.AA. (con la excepción de Cantabria y Madrid). El mayor número de GAL especialmente satisfechos se encuentra en Castilla y León (17 GAL, el 42 %), Andalucía (11 GAL, el 33 %), Extremadura (9 GAL, el 41 %) y Castilla-La Mancha (el 38 %). No obstante, en términos relativos destacan también los GAL de las Islas Canarias (donde 3 de los 4 señalan estar plenamente satisfechos), Navarra (2 de los 3 GAL), o Asturias (4 de los 10 GAL). En el lado opuesto, son relativamente pocos y muy dispersos los GAL que detectan deficiencias considerables en esta tarea (24 GAL, el 12 % de la muestra) (Figuras 101 y 102).

Figura 101: Valoración de los GAL de la actividad de “Organización de jornadas, encuentros y seminarios” por parte de las redes nacionales



Pese a que es en esta actividad donde se alcanza el mayor nivel de satisfacción, y a la vez el nivel más bajo de insatisfacción, no se debe desdeñar el que casi la mitad de los GAL resaltan que hay aún ligeras deficiencias, y que siguen necesitando apoyo por parte de las redes nacionales.

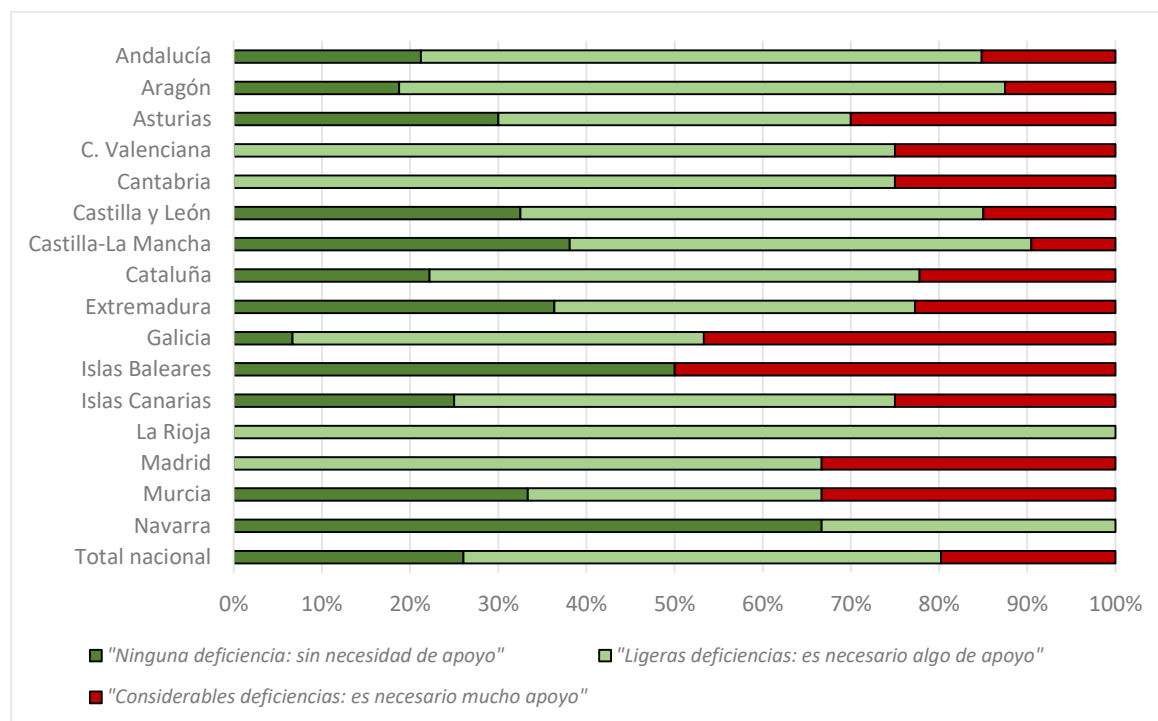
Figura 102: Valoración de los GAL de la actividad de “Organización de jornadas, encuentros y seminarios” por parte de las redes nacionales



6.5.2. Seguimiento de proyectos e identificación de buenas prácticas

Con relación al seguimiento de los proyectos que ejecutan los GAL y, sobre todo, la identificación de buenas prácticas, la proporción de GAL con un elevado nivel de satisfacción es similar al anterior (algo más de un tercio). Sin embargo, prácticamente ya no puede considerarse como punto fuerte, como cabe deducir de una proporción más elevada de GAL (uno de cada 5) que consideran que esta es una actividad en la que las deficiencias son considerables, y que se precisaría de mucho mayor apoyo por parte de las redes (en particular, cabe pensar, respecto de la identificación y divulgación de los proyectos que puedan considerarse como buenas prácticas). Aquí hay que destacar el comparativamente importante número de GAL de Galicia (casi la mitad), y de Asturias, Cantabria, Comunidad Valenciana, Extremadura, Cataluña o las Islas Canarias, Madrid y Murcia (entre la cuarta parte y un tercio de sus GAL). Destacan Castilla y León, Castilla-La Mancha y Aragón como las CC.AA. donde hay una menor proporción de GAL especialmente críticos con esta actividad de las redes nacionales (Figuras 103 y 104).

Figura 103: Valoración de los GAL de la actividad de “seguimiento de proyectos e identificación de buenas prácticas” por parte de las redes nacionales

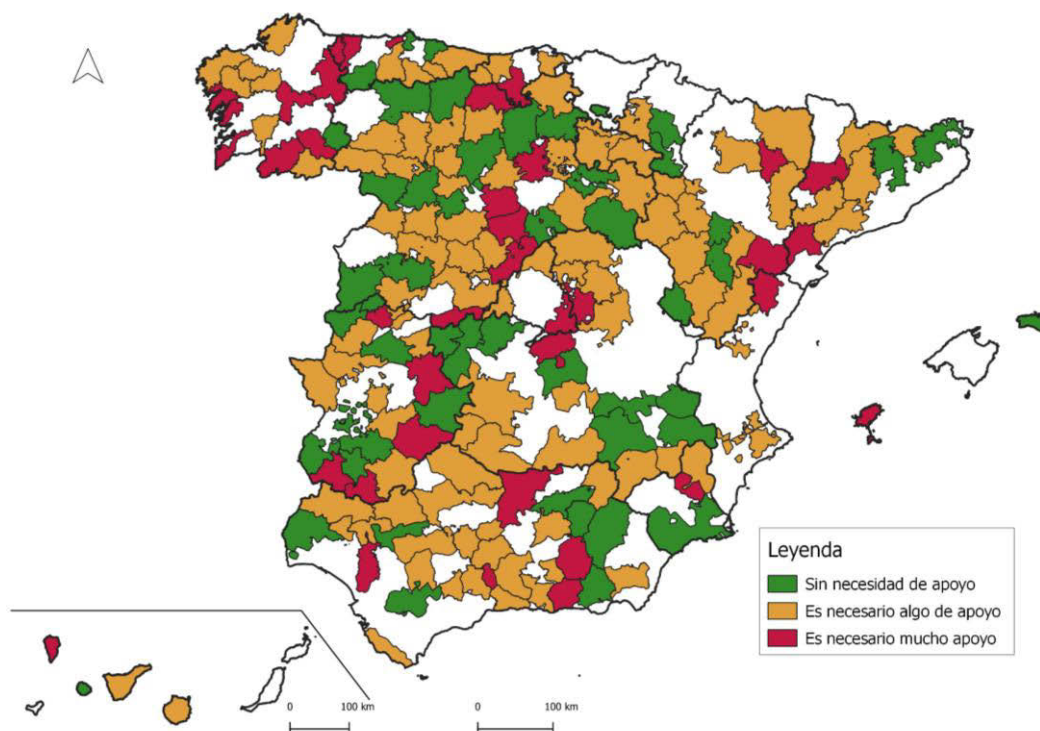


En conjunto, y sin entrar en el debate de si esta es una tarea más propia de las redes de grupos o de la RRN, lo que es evidente es que es algo que muchos de los GAL esperan de las redes. Por ello parece evidente que para los GAL sería útil conocer con mayor claridad esa posible división de funciones y qué es lo que pueden o deben esperar en cada caso. Todo ello, por supuesto, sin perjuicio de que las redes nacionales (y, en su caso, regionales) pudieran avanzar en estrategias de, por ejemplo, identificación y divulgación de buenas prácticas (a través incluso de algunas de esas jornadas y seminarios).

6.5.3. Actualización sobre las novedades en LEADER y el debate de cara al próximo periodo de programación

Las tres restantes actividades sobre las que se han manifestado los GAL pueden calificarse como puntos débiles, a tenor de las posiciones más críticas que han puesto de relieve los GAL. Así, en primer lugar, muchos GAL están preocupados por todo lo referido a las novedades en torno a LEADER, en particular los debates sobre cómo se va a plantear en el próximo periodo de programación. Aunque las redes estén transmitiendo la información disponible de manera rápida a través de sus medios habituales, no cabe duda que persiste un nivel de incertidumbre muy elevado entre una parte de los GAL.

Figura 104: Valoración de los GAL sobre las actuaciones desarrolladas por las redes nacionales para el seguimiento de los proyectos ejecutados y la identificación de buenas prácticas



Esta incertidumbre no es obviamente achacable a las redes ni al trabajo que realizan, sino al propio proceso de diseño y preparación de las propuestas de la Comisión y las consiguientes negociaciones en el seno del Consejo y del Parlamento Europeo. No obstante, los GAL sí proyectan, al menos parcialmente, esa incertidumbre en las redes nacionales, de forma que algunos de ellos adoptan posiciones más críticas (así, algo más de una cuarta parte de los GAL consideran que las deficiencias en esta materia son considerables, y necesitan y esperan mucho más apoyo). Cabe pensar que esta posición crítica no es tanto por cómo se lleva a cabo la actividad en sí, sino por cómo se difunde la información. En este sentido, sería un avance revisar los mecanismos de difusión de información hacia los GAL y ver de qué manera se puede asegurar un mayor impacto. Es evidente también que durante los próximos meses y años los GAL van a necesitar y demandar información actualizada y de calidad sobre las implicaciones y novedades que para el enfoque territorial suponga el nuevo periodo de programación.

Las posiciones críticas las mantienen GAL de casi todas las CC.AA., y entre ellos una parte significativa de Murcia (dos tercios de los GAL señalan que esta actividad presenta considerables deficiencias, y que es necesario mucho más apoyo del que se está recibiendo hasta ahora); Cantabria, Asturias, Islas Baleares y Galicia (la mitad, o casi, de los GAL); por su importante peso en cuanto a número de GAL, destacan también Andalucía y Castilla y León (10 y 12 GAL respectivamente, el 30 % en ambos casos); por último, con posiciones algo menos críticas, pero también con un peso importante, destacan Cataluña y Aragón (Figuras 105 y 106).

Figura 105: Valoración de los GAL de la actividad de “Actualización sobre novedades de LEADER y debate sobre el próximo periodo de programación” por parte de las redes nacionales

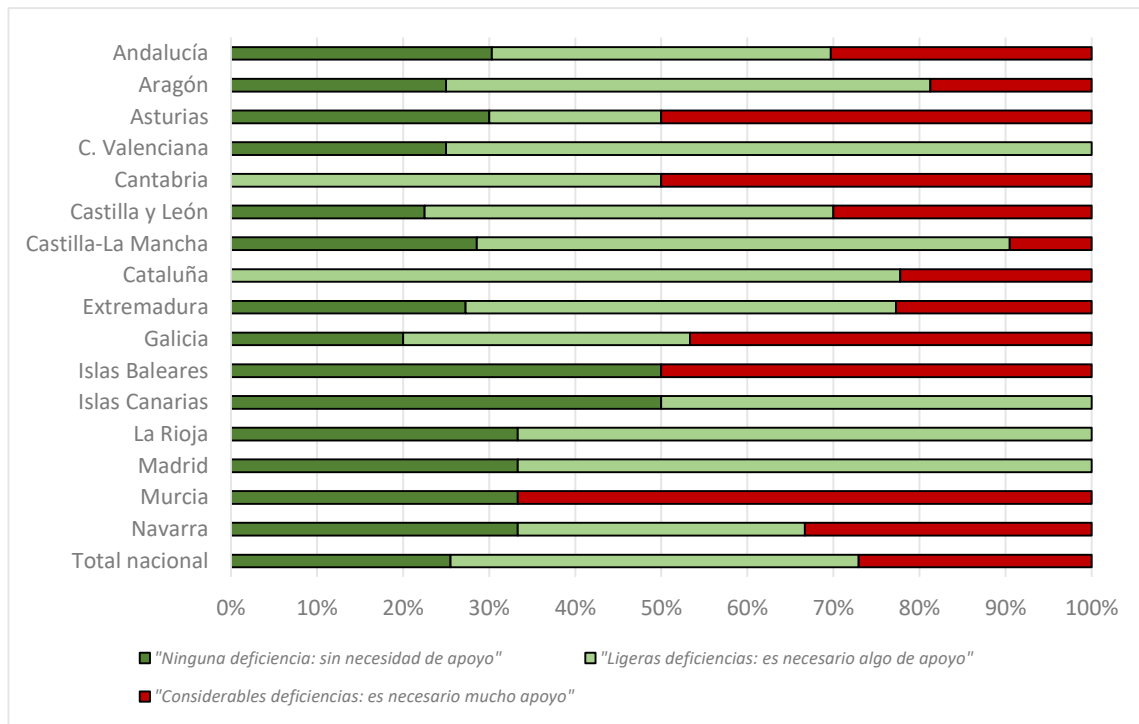
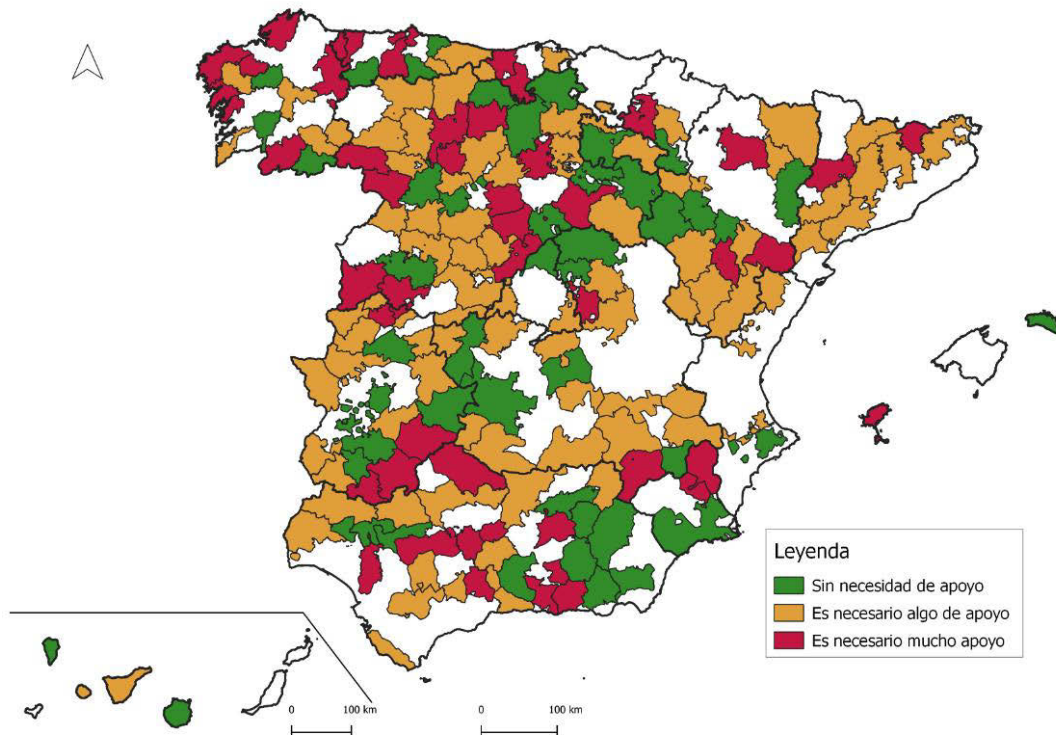


Figura 106: Valoración de los GAL sobre las actuaciones desarrolladas por las redes nacionales para la actualización novedades en LEADER y el debate de cara al próximo periodo de programación



6.5.4. Interlocución con las Administraciones Públicas y consecuente transmisión de la información recibida

Esta es sin duda una de las principales actividades que los GAL esperan de las redes nacionales (y, en su caso, regionales). Es cierto no obstante que, con la incorporación de LEADER a los PDR, el escenario de interlocución ha basculado un poco más del lado de las CC.AA., con lo que las redes regionales (allí donde han estado presentes) han adquirido ahí un peso específico importante en detrimento de las redes nacionales. Estas últimas tampoco se han desvinculado de estos procesos en la medida en la que las redes regionales no son ajenas a sus homónimas de ámbito nacional. En todo caso, los resultados ponen de relieve que solo una cuarta parte de los GAL están plenamente satisfechos con el trabajo que se viene realizando por parte de ambas redes, principalmente en Navarra, Castilla-La Mancha, Aragón, La Rioja, Murcia, Castilla y León.

En el lado opuesto, otra cuarta parte mantiene posiciones muy críticas, poniendo de relieve una gran insatisfacción con cómo las redes nacionales están llevando a cabo la tarea de interlocución con las administraciones públicas, con cómo se está transmitiendo la información, e incluso tal vez podrían estar aquí penalizando lo que consideran que no serían logros suficientes. Galicia es la CC.AA. donde, en términos comparativos y casi absolutos, se dan posiciones más críticas (casi la mitad de sus GAL, además de los dos tercios de Murcia). Pero, por su tamaño, el mayor número de GAL con estas posiciones se localizan en Castilla y León y Andalucía (9 y 8 GAL respectivamente, el 23-24 % de sus GAL), aunque tampoco se ha de olvidar un nutrido grupo en Extremadura (6 GAL) (Figuras 107 y 108).

La conclusión importante que se extrae es que, con posiciones más o menos críticas (25 % y 50 % respectivamente) son muchos los GAL que están reclamando, o bien mayor y mejor interlocución con las administraciones públicas, o bien una mejor comunicación de los logros alcanzados. Por ello, las redes deben tenerlo en cuenta a fin de, como mínimo, ver de qué manera pueden hacer llegar la información de forma más eficaz y, en su caso, pueden mejorar su papel como interlocutores con las diferentes administraciones públicas.

6.5.5. Asistencia técnica y asesoramiento

A tenor de los resultados este es el punto débil más importante en la labor de las redes nacionales, con casi un 30 % de los GAL señalando que las deficiencias son aún considerables y que, en consecuencia, se precisa mucho más apoyo del que hasta ahora se está recibiendo (en términos relativos destacan la Comunidad Valenciana, Cantabria, Cataluña, Baleares y Andalucía, pero en cuanto a peso absoluto en número de GAL, además de esta última, Castilla y León y Extremadura). A ello se añade otro casi 60 % de GAL que indican la presencia de deficiencias ligeras, y por tanto que sigue siendo necesario algo de apoyo (principalmente en Galicia, Extremadura, Aragón, La Rioja, Madrid, Murcia, Navarra, Asturias y Castilla-La Mancha) (Figuras 109 y 110).

Figura 107: Valoración de los GAL de la actividad de “Interlocución con las Administraciones Públicas y transmisión de la información recibida” por parte de las redes nacionales

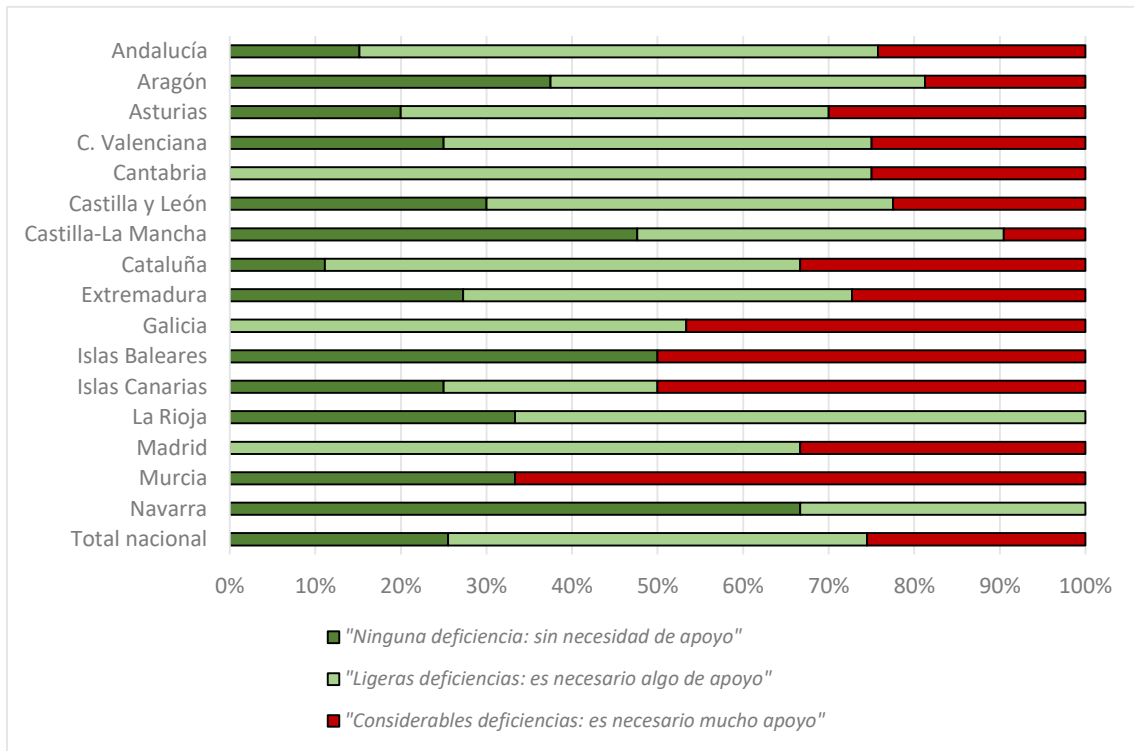
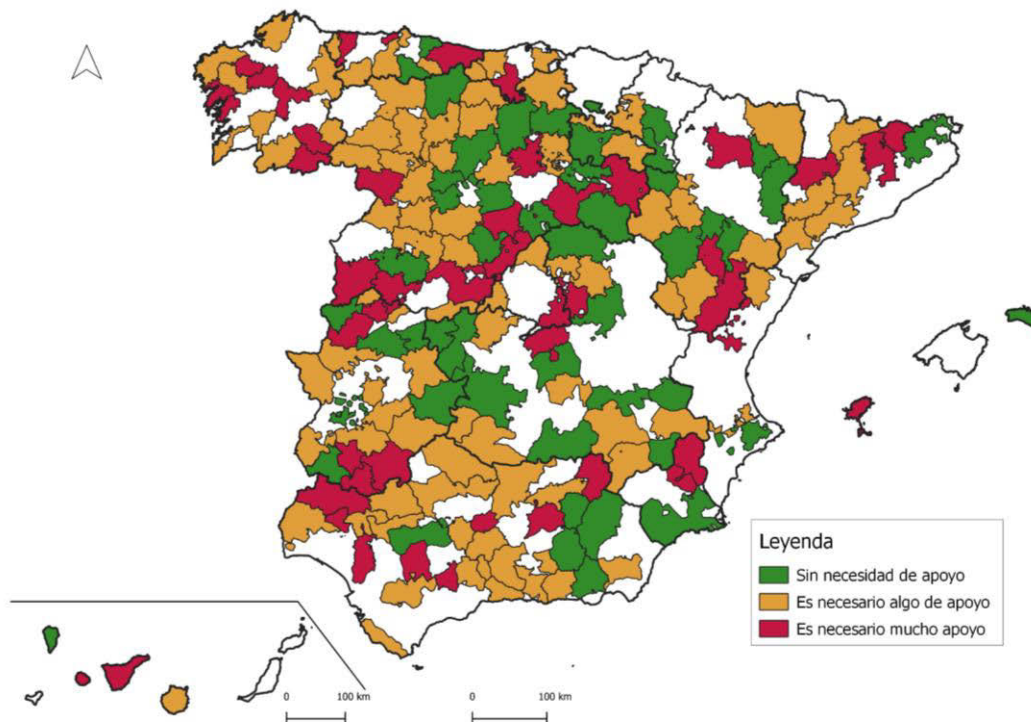


Figura 108: Valoración de los GAL sobre las actuaciones desarrolladas por las redes nacionales para la interlocución con las Administraciones públicas y transmisión de la información recibida



Los GAL no esperan solo que las redes transmitan con rapidez la información de calidad que precisan para su trabajo. Reclaman, además, que tengan un papel activo y más amplio como proveedor de servicios, especialmente en aquellos ámbitos en los que los GAL precisan más de esa asistencia técnica y asesoramiento para su trabajo, tanto en cuestiones del “día a día” como en aquellas otras con un carácter más estratégico. De nuevo aquí, como en el resto de las actividades valoradas de las redes nacionales, habría que tener en cuenta hasta donde llega el papel de las redes, algo que ha de estar bien delimitado en un ámbito como el de la asistencia técnica y los diversos tipos de asesoramiento. Además, sería necesario precisar de qué tipo de asistencia técnica se está hablando, y cuál es el asesoramiento que se está valorando y/o que precisan los GAL.

Esto sería importante porque cabe la posibilidad de que alguno de los tipos de asesoramiento o asistencia técnica que precisan y/o demandan los GAL sea más materia de consultoras o profesionales externos que de una provisión directa por parte de las redes nacionales (si bien aquí las redes sí podrían tener un papel de intermediarios en la búsqueda de los proveedores más adecuados a las diferentes necesidades). Por tanto, estas precisiones son necesarias para poder avanzar en la definición de estrategias de mejora por parte de las redes nacionales, bien poniendo a punto mejores servicios de asesoramiento y asistencia técnica, o bien disponiendo de una red de expertos externos a los que acudir y poner en contacto con los GAL, asegurando así la calidad y eficacia de los servicios prestados.

Con estas precisiones, los resultados son caso una llamada de atención a las redes nacionales, que habrían de adecuarse más y mejor a determinadas necesidades de los GAL, no solo en el sentido de que puedan no estar prestando adecuadamente la asistencia técnica y el asesoramiento que se espera de ellas, sino también a la necesidad de definir con claridad la cartera de servicios que pueden y deben abordar en el ámbito de los diferentes tipos de asistencia técnica y asesoramiento. Solo así las redes podrán avanzar y mejorar en las necesarias estrategias de prestación de servicios técnicos y de asesoramiento (o de disponibilidad de los contactos y validación de expertos externos para su provisión), que es la necesidad insatisfecha que los resultados de la Encuesta parecen evidenciar.

Figura 109: Valoración de los GAL de la actividad de “Asistencia técnica y asesoramiento” por parte de las redes nacionales

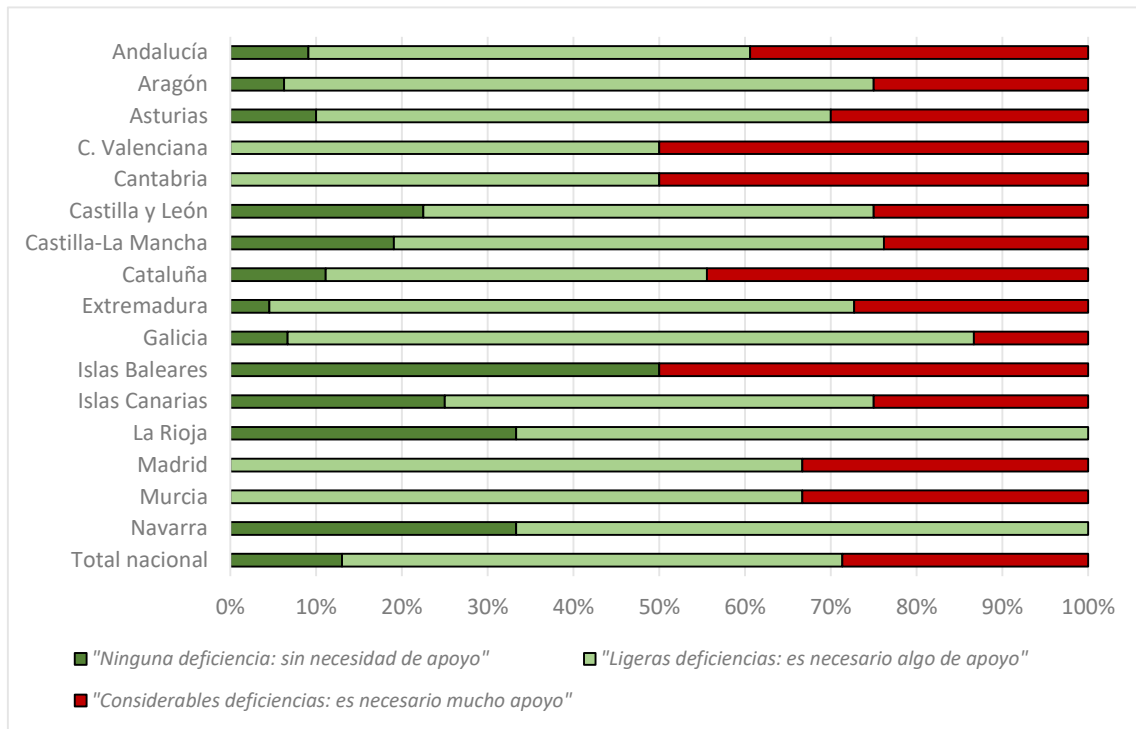


Figura 110: Valoración de los GAL de la actividad de “Asistencia técnica y asesoramiento” por parte de las redes nacionales

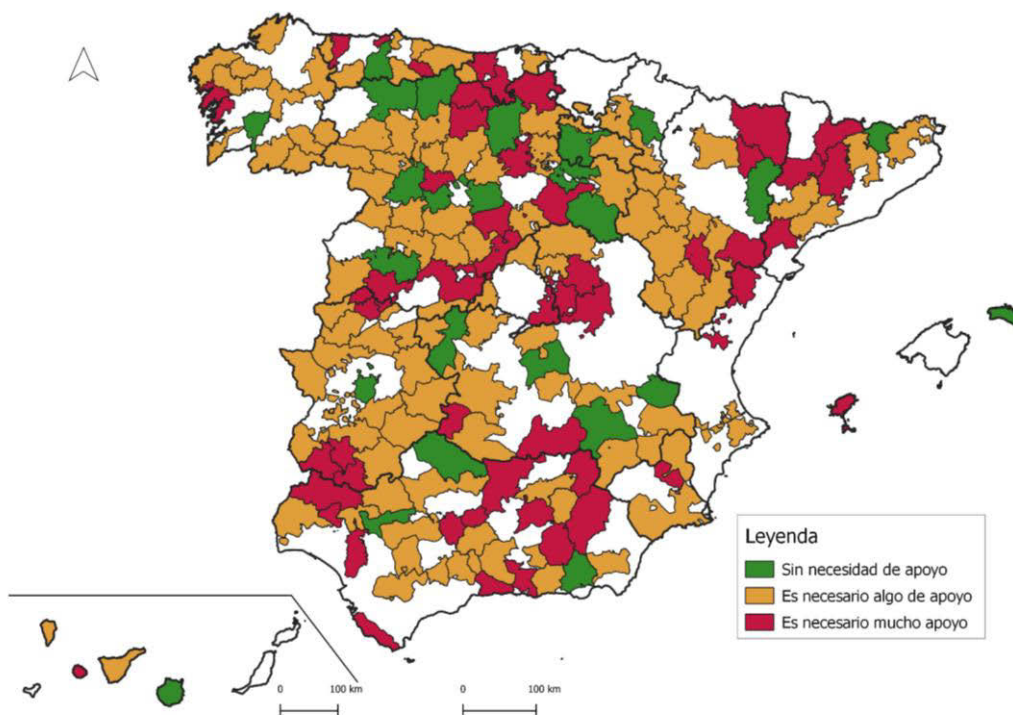


Tabla 59. Valoración de los GAL de las actuaciones desarrolladas por las redes nacionales

		Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	Total Nacional
1. Asistencia técnica y asesoramiento	No se necesita más apoyo	9%	6%	10%	0%	0%	23%	19%	11%	5%	7%	50%	25%	33%	0%	0%	33%	13,0%
	Se necesita algo más de apoyo	52%	69%	60%	50%	50%	53%	57%	44%	68%	80%	0%	50%	67%	67%	67%	67%	58,3%
	Se necesita mucho más apoyo	39%	25%	30%	50%	50%	25%	24%	44%	27%	13%	50%	25%	0%	33%	33%	0%	28,6%
2. Interlocución con las Administraciones públicas y transmisión de la información recibida	No se necesita más apoyo	15%	38%	20%	25%	0%	30%	48%	11%	27%	0%	50%	25%	33%	0%	33%	67%	25,5%
	Se necesita algo más de apoyo	61%	44%	50%	50%	75%	48%	43%	56%	45%	53%	0%	25%	67%	67%	0%	33%	49,0%
	Se necesita mucho más apoyo	24%	19%	30%	25%	25%	23%	10%	33%	27%	47%	50%	50%	0%	33%	67%	0%	25,5%
3. Organización de jornadas, encuentros y seminarios sobre temas de interés y actualidad	No se necesita más apoyo	33%	19%	40%	25%	0%	43%	38%	11%	41%	47%	50%	75%	33%	0%	33%	67%	35,9%
	Se necesita algo más de apoyo	61%	69%	40%	50%	75%	45%	57%	67%	45%	33%	50%	25%	67%	100%	0%	33%	51,6%
	Se necesita mucho más apoyo	6%	13%	20%	25%	25%	13%	5%	22%	14%	20%	0%	0%	0%	0%	67%	0%	12,5%
4. Seguimiento de los proyectos ejecutados e identificación de buenas prácticas	No se necesita más apoyo	21%	19%	30%	0%	0%	33%	38%	22%	36%	7%	50%	25%	0%	0%	33%	67%	26,0%
	Se necesita algo más de apoyo	64%	69%	40%	75%	75%	53%	52%	56%	41%	47%	0%	50%	100%	67%	33%	33%	54,2%
	Se necesita mucho más apoyo	15%	13%	30%	25%	25%	15%	10%	22%	23%	47%	50%	25%	0%	33%	33%	0%	19,8%
5. Actualización sobre las novedades en Leader y el debate de cara al próximo período de programación	No se necesita más apoyo	30%	25%	30%	25%	0%	23%	29%	0%	27%	20%	50%	50%	33%	33%	33%	33%	25,5%
	Se necesita algo más de apoyo	39%	56%	20%	75%	50%	48%	62%	78%	50%	33%	0%	50%	67%	67%	0%	33%	47,4%
	Se necesita mucho más apoyo	30%	19%	50%	0%	50%	30%	10%	22%	23%	47%	50%	0%	0%	0%	67%	33%	27,1%

7. PROPUESTAS DE CARA A LA FUTURA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER

7.1. LA APORTACIÓN DE LOS GRUPOS FOCALES DE TRABAJO

De forma complementaria a la Encuesta a GAL y a AA.GG., se han organizado tres grupos focales. El primero ha reunido a una muestra de GAL; el segundo a las AA.GG. (al cual fueron todas ellas invitadas); el tercero, por su parte, ha estado constituido por las redes nacionales y regionales (al que también fueron invitadas redes de todas las CC.AA.).

Durante los debates surgieron una serie de ideas sobre posibles mejoras, que finalmente han tomado la forma de 19 propuestas, organizadas en torno a tres grandes ejes temáticos, la gestión de LEADER, LEADER de cara al futuro, y la articulación de LEADER en las políticas territoriales. Los principales resultados, así como las 19 propuestas, fueron presentados en el Evento LEADER organizado por la Red Rural Nacional (Oviedo, 28 de noviembre)³⁸.

7.1.1. Propuestas para la implementación de LEADER

Las propuestas que surgieron de las sesiones con los grupos focales son las siguientes (Tabla 60):

a) Gestión de LEADER

1. En el actual escenario, se aboga por un papel más relevante y mayor presencia del MAPA (armonizando un marco común más allá del actual Marco Nacional, que permita una presencia más activa, desarrollando e instaurando, por ejemplo, el sistema de costes simplificados, o un sistema de indicadores más adecuados, también cualitativos, para el diseño, seguimiento y ejecución del programa). Es necesaria la generosidad de las autoridades regionales (en el ejercicio de sus competencias).
2. Creación de una Unidad verdaderamente eficaz de coordinación y apoyo para el desarrollo del programa LEADER (que permita, por ejemplo, evitar la diferente aplicación de determinadas reglas en varias CC.AA.), en el MAPA u organismo responsable a nivel nacional.
3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea).
4. Mayor flexibilidad en la implementación de LEADER (ej. permitir iniciativas de ingeniería financiera tales como fondo de microcréditos, con carácter rotacional dentro de un GAL).

b) LEADER de cara al futuro

5. Creación de un Grupo de Trabajo para el periodo 2021-2027.

³⁸ <http://www.redruralnacional.es/-/evento-leader>

6. Incremento de fondos para el PDR y paralela consolidación de un presupuesto mínimo del 10 % del FEADER para enfoque territorial -LEADER-.
7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER- (con normativa nacional clara).
8. Mayor énfasis en los principios de LEADER: formación y más diversificada cualificación, con especial atención a actores rurales locales, incluyendo equipos técnicos, juntas directivas y responsables regionales.
9. Volver a los principios de LEADER: Iniciativa comunitaria o equivalente (sacándolo del PDR).
10. Desarrollo de un verdadero plurifondo para desarrollo territorial (% mínimo suficiente para LEADER), que permita una estrategia transversal y estructuras horizontales de desarrollo.
11. Trasposición correcta acervo – normativa comunitaria, que evite, por ejemplo, que se introduzcan más restricciones u obligaciones en las normativas regionales que en la norma general.
12. Contribución obligada de los programas regionales y nacional a la financiación de las redes regionales y nacionales, con independencia de otras fuentes de cofinanciación.
13. Fomentar avances hacia una verdadera cooperación rural-urbana, a través de la articulación de nuevas formas de gestión urbana con estructuras rurales relativamente próximas ya existentes.
14. Participación obligatoria de redes de GAL en el diseño del Acuerdo Asociación, Marco Nacional o documentos equivalentes.
15. Mecanismos de transición entre periodos (que garantice la continuidad de los GAL más allá de la mera ejecución, así como de los procesos de desarrollo).

c) Articulación de LEADER con las políticas territoriales

16. Coordinación y gestión del desarrollo territorial desde presidencia del gobierno nacional y gobiernos regionales (no en los departamentos de agricultura y desarrollo rural). En su caso, dependencia de organismo transversal – territorial (no sectorial).
17. Concepción de una verdadera política territorial con carácter integral y transversal que incluya y permita (con la participación de actores públicos y privados) coordinar la aplicación de políticas y actuaciones en el territorio.
18. Financiación nacional adicional y suficiente para un verdadero desarrollo territorial en zonas rurales (dado el escenario de creciente escasez de financiación pública europea).
19. Contar con los GAL y las redes de GAL para el diseño e implementación de acciones en el marco de la Estrategia Nacional de la Despoblación, así como políticas de género, entre otras con fuerte impacto en el medio rural.

El interés que ha despertado el debate de cada una de estas propuestas o ideas ha sido desigual entre los tres grupos focales, así como también la valoración sobre su importancia y necesidad de implementación. Con esta información como punto de partida, se han llevado a cabo tres tipos de análisis. En primer lugar, la dedicación al debate de cada propuesta en cada uno de los grupos focales de trabajo (Tabla 60). Esto se ha hecho mediante el análisis de la transcripción y codificación de los debates. Los resultados se exponen en la Tabla 1 del ANEXO I. En segundo lugar, la ponderación (y priorización resultante) de las propuestas por parte de los participantes en los grupos de trabajo (Tabla 61 y Figura 111). En tercer lugar, las propuestas han sido presentadas en el Evento LEADER, y los participantes en el mismo han procedido igualmente a su ponderación (y priorización) (Tabla 62 y Figura 112). Los resultados de estas tres fases del análisis se presentan a continuación).

7.1.2. El debate en torno a las propuestas en los grupos focales

El mayor interés, al menos según cabría deducir por el tiempo que se le ha dedicado en los debates, son los temas relacionados con la formación y cualificación en torno a los principios LEADER (propuesta número 8). Los diferentes participantes han debatido sobre las necesidades en su propia formación y cualificación, pero también la de otros actores. En cualquier caso, lo importante es señalar que este es uno de los temas más sensibles, tanto para los GAL, las redes nacionales y las propias AA.GG.

A continuación, a cierta distancia, se sitúan un conjunto de propuestas que, al menos en términos de debate, han despertado un interés parecido (Tabla 61 y Figura 111). En primer lugar, la referida a la necesidad de un papel más relevante del MAPA (propuesta número 1), tema que ha sido especialmente debatido entre los GAL. En segundo lugar, el tema del plurifondo (propuesta número 10), sobre la que han debatido, especialmente, las AA.GG. Es importante destacar que los debates no se han restringido únicamente en la aplicación del plurifondo al actual LEADER, sino de la necesidad de explorar incluso avances hacia un plurifondo para el desarrollo territorial en general, en cuyo seno se articularía LEADER, con un porcentaje mínimo de financiación. En tercer lugar, otro de los temas “estrella” es el deseo de recuperar LEADER, especialmente la independencia perdida desde el periodo 2007-2013, y volver, en la medida de lo posible, a una concepción similar a la inicial Iniciativa LEADER, o un programa de similares características (propuesta número 9). En contra de lo que pudiera esperarse, este tema ha despertado mayor interés y debate entre las AA.GG., aunque lógicamente también entre los propios GAL.

Un tercer grupo de propuestas, por el interés despertado, hacen referencia, primero, a la necesidad de crear una unidad de coordinación y apoyo para LEADER en el Ministerio de Agricultura, y en esto han insistido especialmente las redes nacionales (propuesta número 2); segundo, a la creación de un fondo específico para LEADER, de ámbito y normativa nacional, aplicable a todas las CC.AA. (propuesta número 7), en lo que han estado especialmente interesadas las AA.GG.; y tercero, a la

necesidad de trasladar el desarrollo territorial (incluido LEADER) desde los departamentos de agricultura (aunque incluyan desarrollo rural) a las presidencias de los diferentes gobiernos, regionales y nacional (propuesta número 16). Esto les preocupa especialmente a los GAL.

7.1.3. Ponderación y priorización de las propuestas de actuación

El interés de los participantes en los grupos focales por las diferentes propuestas durante los debates es un indicador útil, pero no es definitivo. Por ello se ha completado con la priorización de las propuestas, también de los participantes en el Evento LEADER. Por ello se ha señalado la importancia de cada una de ellas, pensando en que es la que deberían defender y, en su caso, asumir, las autoridades nacionales y/o regionales, de cara al próximo periodo de programación. Para cada propuesta se ha debido optar entre los siguientes niveles de prioridad: ninguna prioridad, prioridad baja, media, alta o muy alta. Los resultados detallados pueden verse en la Tabla 62 y en la Figura 112. No obstante, resultan altamente expresivos y clarificadores los resultados ateniéndose únicamente a la priorización alta o muy alta. Como puede observarse, destaca especialmente el acuerdo muy mayoritario en torno a la elevada importancia de prácticamente todas las propuestas presentadas. Por su nivel de priorización y por la relación entre ellas, las propuestas pueden organizarse en cuatro grandes bloques:

- 1) La propuesta que se plantea como más urgente e importante para los participantes en los Grupos Focales, y que concita mayor unanimidad (aunque los participantes en el Evento LEADER le han otorgado una ligera menor prioridad), se refiere al método de trabajo para los próximos meses, centrada en la puesta en marcha de un grupo de trabajo específico dedicado al análisis, discusión y propuestas específicas en torno a lo que habrá de ser LEADER en el periodo 2012-2017. Este grupo de trabajo debería crearse de forma inminente, con la participación de todos los actores, especialmente los responsables regionales, las redes nacionales y regionales y los responsables nacionales.
- 2) Un segundo grupo de propuestas, con también un gran acuerdo entre prácticamente todos los actores, tiene un profundo carácter estratégico de medio plazo, y se centra en concebir LEADER como parte de una política más amplia de desarrollo territorial, contando con un instrumento de financiación y gestión al estilo multifondo, y con una financiación mínima para el enfoque LEADER. En última instancia, y pese a que hay una propuesta específica con una valoración algo más baja (especialmente entre los participantes en el Evento LEADER), esta propuesta rescata indirectamente los planteamientos de trasladar LEADER desde la gestión de los departamentos sectoriales de agricultura y su articulación en aquellos responsables de las políticas de desarrollo territorial (algo que hace años, y en la escala europea, se plasmó en demandas de trasladar LEADER a política regional, bajo la financiación principalmente de FEDER).

Esta propuesta ha sido planteada como primera prioridad por prácticamente 9 de cada 10 participantes en el Evento LEADER, aunque los participantes en los grupos focales le han otorgado una importancia algo menor. En todo caso, es en este contexto de revalorización de LEADER como instrumento de desarrollo territorial real, en el que se entiende que una gran mayoría de los participantes valoren muy especialmente la presencia de los GAL (a través de sus redes nacionales y regionales) en el diseño y posterior implementación de iniciativas que pueden resultar tan estratégicas como la Estrategia Nacional contra la despoblación rural.

- 3) De igualmente elevada unanimidad sobre su elevada importancia y prioridad está un tercer tipo de propuestas, que se centran en tres objetivos operativos: la creación de un fondo específico para LEADER (a escala europea); el incremento significativo de la financiación adicional nacional (sea en el marco de ese fondo específico, o como parte del FEADER); y la creación de una unidad de coordinación nacional, que evite la sensación de excesiva dispersión y hasta poca claridad que tienen los diferentes actores LEADER, tanto los GAL, como sus redes nacionales (y regionales) y las AA.GG. En esta misma línea cabe situar otra de las propuestas, con carácter complementario, la referida a la necesidad de una mayor presencia del MAPA en todo lo referido a LEADER y al desarrollo territorial (sin embargo, esta propuesta ha sido valorada con prioridad alta o muy alta por poco más de un tercio de los participantes en el Evento LEADER, pero por casi el 75 % de los participantes en los grupos focales de trabajo).

En este sentido, los diferentes actores son conscientes de que se está ante competencias de las CC.AA., pero también (incluyendo a las AA.GG.) que es necesario un mayor esfuerzo para evitar o paliar los efectos negativos de la gran diversidad en los planteamientos de los diferentes PDR sobre LEADER. Aquí podrían añadirse otras dos propuestas, una con carácter operativo, complementaria, como es la presencia y participación activa de los GAL (a través de sus redes nacionales) en fases que pueden resultar estratégicas como el diseño del Acuerdo de Asociación o del Marco Nacional, o documentos equivalentes. La segunda, se centra más en el fondo, en la propia concepción de LEADER, y hace referencia a la necesidad de recuperar la flexibilidad de las fases pre-PDR, cuando LEADER funcionaba como una iniciativa comunitaria. Estas dos últimas propuestas se han considerado algo menos prioritarias por parte de los participantes en el Evento LEADER.

Tabla 60: Dedicación al debate sobre cada una de las propuestas durante las sesiones de los Grupos de Trabajo.

	PROPUESTAS	GAL	AAGG	Redes GAL	Total
GESTIÓN LEADER	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores cualitativos, etc.)	17%	5%	6%	29%
	2. Creación en MAPA de unidad de coordinación y apoyo para LEADER	4%	5%	13%	22%
	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea)		10%	4%	14%
	4. Mayor flexibilidad en implementación LEADER (ej. ingeniería financiera)	4%	5%		9%
LEADER PERIODO 2021-2017	5. Creación inmediata de Grupo de Trabajo LEADER para el periodo 2021-2027			2%	2%
	6. Incremento de fondos PDR y consolidación de presupuesto mínimo del 10 % para LEADER	4%		11%	15%
	7. Fondo específico para LEADER (con normativa de ámbito nacional muy clara)	0%	15%	6%	21%
	8. Formación y cualificación: principios LEADER (actores locales y responsables regionales)	13%	20%	19%	52%
	9. Recuperar independencia de LEADER (al estilo de iniciativa comunitaria, o similar)	9%	15%	4%	28%
	10. Plurifondo para des. territorial (% mínimo LEADER): estrategias y estructuras horizontales	4%	15%	9%	28%
	11. Trasposición fiel acervo y normativa UE (no más restricciones en normativa regional que UE)			4%	4%
	12. Contribución obligada de programas regionales y nacional a financiación redes			6%	6%
	13. Cooperación rural - urbana	9%			9%
	14. Participación redes de GAL en diseño de Acuerdo de Asociación, Marco Nacional o equivalentes	4%		2%	6%
	15. Garantizar continuidad de GAL y procesos de desarrollo (más allá de mera ejecución)	9%		2%	11%
POLÍTICA TERRITORIAL	16. Gestión desarrollo territorial: presidencia gobierno nacional-regionales. Organismo transversal	9%	5%	4%	18%
	17. Política territorial integral y transversal (participación partenariados publico-privados)	4%	5%		9%
	18. Financiación nacional adicional para desarrollo territorial -¿LDSMR?- (reducción fondos UE)			2%	2%
	19. Participación GAL y redes GAL en Estrategia Nac. de la Despoblación, políticas de género, etc.	9%		4%	13%
	Dedicación total a los debates:	100%	100%	100%	

- 4) Un cuarto grupo de propuestas, también muy importantes por su nivel de priorización (y con una elevada coincidencia entre los grupos focales y el Evento LEADER), son cuatro cuestiones operativas, menos ambiciosas que las anteriores, pero probablemente más viables en el medio plazo, y parten de la aceptación del escenario actual, pero plantean profundizar en él: en primer lugar, se plantea como necesario garantizar una transición no traumática, habilitando los mecanismos adecuados para que los GAL puedan tener una cierta continuidad, dados los negativos efectos que está teniendo el que durante periodos prolongados, a veces de hasta dos o más años, los GAL no son verdaderamente operativos. En segundo lugar, ya para el próximo periodo, se plantea el aumento de los fondos para los PDR, asegurando un mínimo de un 10 % por LEADER en todos ellos. En tercer lugar, se plantea enfatizar mucho más sobre los principios básicos de LEADER, para lo cual se pide actuar especialmente sobre la formación y cualificación de los diferentes actores en esos principios, desde los miembros de los GAL hasta equipos técnicos, pasando por las propias AA.GG. En cuarto lugar, se plantea la necesidad de superar las enormes dificultades que los GAL (y en parte también, las AA.GG.) están encontrando para implementar adecuadamente la medida de cooperación, para lo cual plantean que la convocatoria regional se convierta en convocatoria nacional y, en su caso, de ámbito europeo.

Tabla 61: Priorización de las propuestas según los participantes en los Grupos Focales de Trabajo

		Valoración media (1-5)	Proporción de participantes en los Grupos Focales							
			Muy alta (5)	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	No prioritaria (1)	Muy alta - Alta (5+4)	Media (3)	Baja - No prioritaria (2+1)
GESTIÓN LEADER	1. Mayor presencia del MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores cualitativos, etc.)	3,90	43%	30%	13%	0%	13%	73%	13%	13%
	2. Creación en MAPA de unidad de coordinación y apoyo para LEADER	4,10	50%	30%	10%	0%	10%	80%	10%	10%
	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea)	3,90	40%	27%	23%	3%	7%	67%	23%	10%
	4. Mayor flexibilidad en implementación LEADER (ej. ingeniería financiera)	3,27	17%	27%	33%	13%	10%	43%	33%	23%
LEADER PERIODO 2021 - 2027	5. Creación inmediata de Grupo de Trabajo LEADER para el periodo 2021-2027	4,40	50%	40%	10%	0%	0%	90%	10%	0%
	6. Incremento de fondos PDR y consolidación de presupuesto mínimo del 10 % para LEADER	4,03	50%	27%	10%	3%	10%	77%	10%	13%
	7. Fondo específico para LEADER (con normativa de ámbito nacional muy clara)	4,23	57%	27%	7%	3%	7%	83%	7%	10%
	8. Formación y cualificación: principios LEADER (actores locales y responsables regionales)	3,93	30%	47%	13%	7%	3%	77%	13%	10%
	9. Recuperar independencia de LEADER (al estilo de iniciativa comunitaria, o similar)	3,67	33%	30%	17%	10%	10%	63%	17%	20%
	10. Plurifondo para des. territorial (% mínimo LEADER): estrategias y estructuras horizontales	4,07	50%	30%	0%	17%	3%	80%	0%	20%
	11. Trasposición fiel acervo y normativa UE (no más restricciones en normativa regional que UE)	3,77	33%	33%	20%	3%	10%	67%	20%	13%
	12. Contribución obligada de programas regionales y nacional a financiación redes	3,00	13%	23%	30%	23%	10%	37%	30%	33%
	13. Cooperación rural - urbana	3,20	10%	30%	37%	17%	7%	40%	37%	23%
	14. Participación redes de GAL en diseño de Ac. Asociación, Marco Nacional o equivalentes	3,63	27%	37%	17%	13%	7%	63%	17%	20%
	15. Garantizar continuidad de GAL y procesos de desarrollo (más allá de mera ejecución)	4,07	47%	27%	17%	7%	3%	73%	17%	10%
POLÍTICA TERRITORIAL	16. Gestión desarrollo territorial: presidencia gobierno nacional-regionales. Organismo transversal	3,50	33%	20%	20%	17%	10%	53%	20%	27%
	17. Política territorial integral y transversal (participación partenariados publico-privados)	4,03	37%	40%	13%	10%	0%	77%	13%	10%
	18. Financiación nacional adicional para desarrollo territorial -¿LDSMR?- (reducción fondos UE)	4,03	27%	60%	7%	3%	3%	87%	7%	7%
	19. Participación GAL y redes GAL en Estrategia Nac. de la Despoblación, políticas de género, etc.	3,87	37%	27%	23%	13%	0%	63%	23%	13%

Figura 111: Priorización de las propuestas como “Alta” y “Muy Alta” por parte de los Grupos de Trabajo (GAL, AA.GG. y redes de grupos) (en % de respuestas)

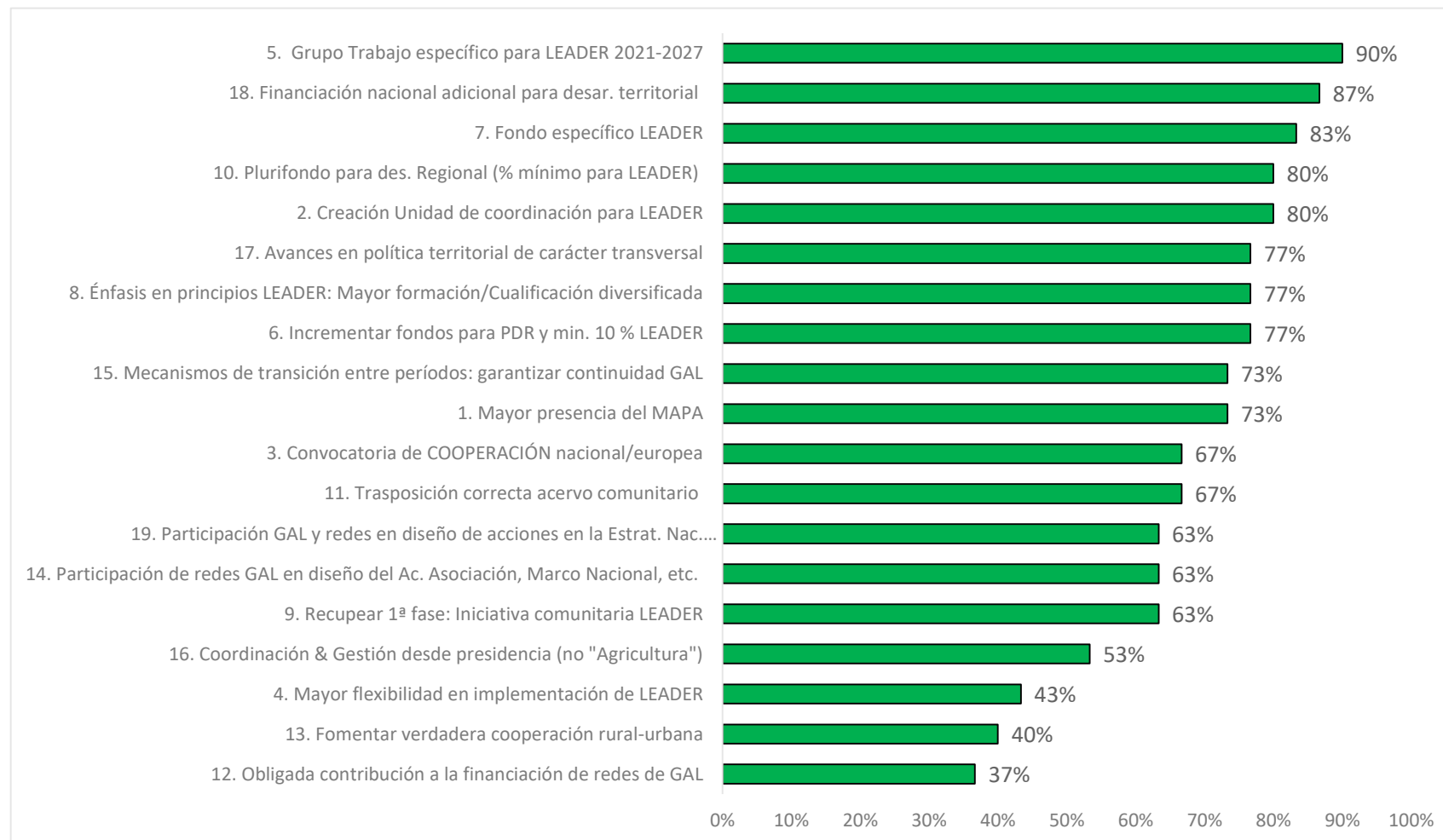
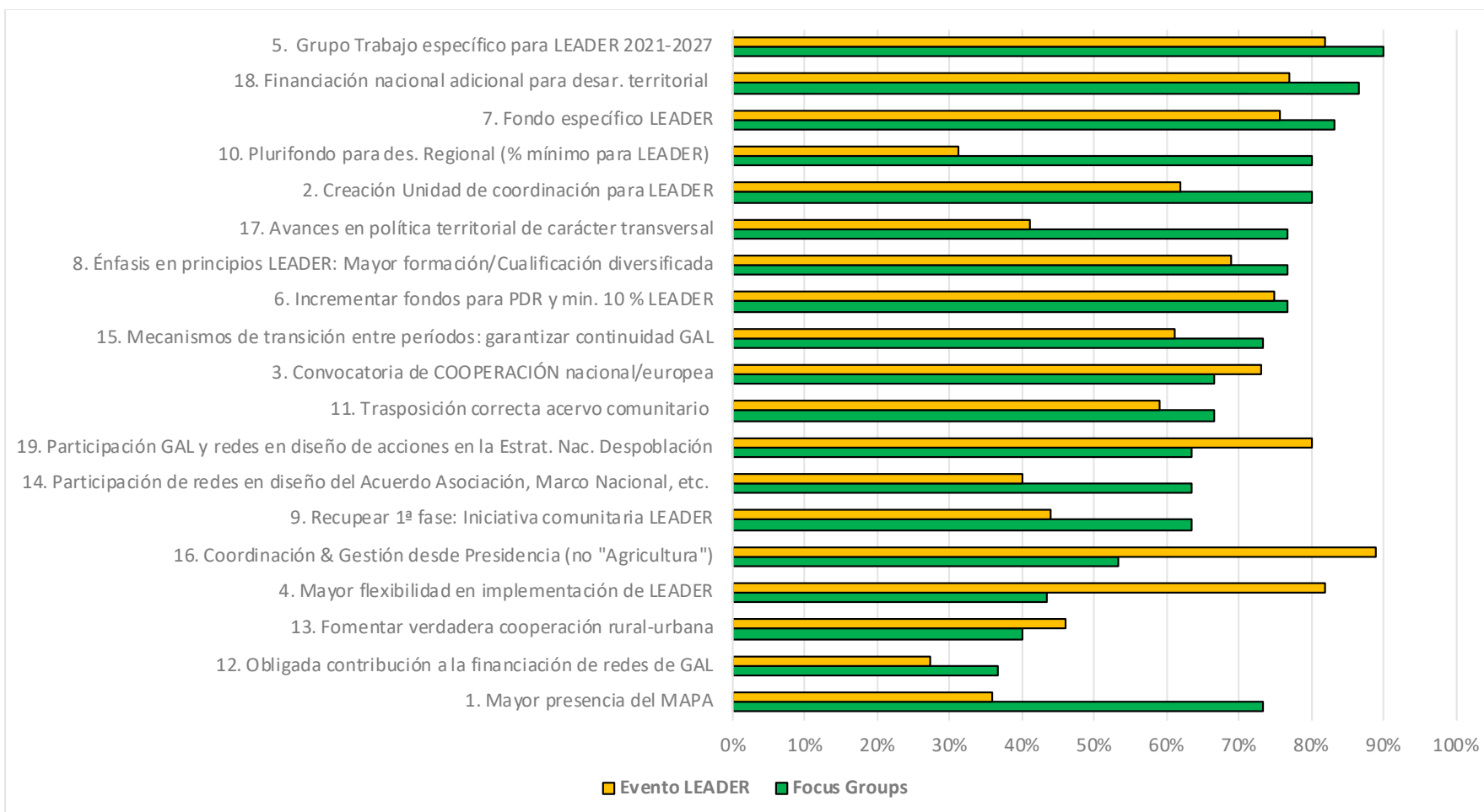


Tabla 62: Priorización de las propuestas según los participantes en el Evento LEADER (Oviedo, 28-11-2018)

		Valoración media (1-5)	Proporción de participantes en el Evento LEADER							
			Muy alta (5)	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	No prioritaria (1)	Muy alta-Alta (5+4)	Media (3)	Baja - No prioritaria (2+1)
GESTIÓN LEADER	1. Mayor presencia del MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores cualitativos, etc.)	3,0	18%	18%	36%	7%	22%	36%	36%	29%
	2. Creación en MAPA de unidad de coordinación y apoyo para LEADER	3,7	31%	31%	24%	7%	7%	62%	24%	14%
	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea)	4,0	42%	31%	16%	7%	4%	73%	16%	11%
	4. Mayor flexibilidad en implementación LEADER (ej. ingeniería financiera)	4,4	60%	22%	13%	5%	0%	82%	13%	5%
LEADER PERIODO 2021 - 2027	5. Creación inmediata de Grupo de Trabajo LEADER para el periodo 2021-2027	4,1	49%	33%	7%	4%	7%	82%	7%	11%
	6. Incremento de fondos PDR y consolidación de presupuesto mínimo del 10 % para LEADER	4,3	64%	11%	18%	2%	5%	75%	18%	7%
	7. Fondo específico para LEADER (con normativa de ámbito nacional muy clara)	4,0	56%	20%	7%	7%	11%	76%	7%	18%
	8. Formación y cualificación: principios LEADER (actores locales y responsables regionales)	3,8	42%	27%	7%	20%	4%	69%	7%	24%
	9. Recuperar independencia de LEADER (al estilo de iniciativa comunitaria, o similar)	3,0	31%	13%	9%	16%	31%	44%	9%	47%
	10. Plurifondo para des. territorial (% mínimo LEADER): estrategias y estructuras horizontales	2,6	16%	16%	18%	11%	40%	31%	18%	51%
	11. Trasposición fiel acervo y normativa UE (no más restricciones en normativa regional que UE)	3,6	36%	23%	18%	7%	16%	59%	18%	23%
	12. Contribución obligada de programas regionales y nacional a financiación redes	3,1	20%	7%	27%	32%	14%	27%	27%	45%
	13. Cooperación rural - urbana	3,2	14%	32%	27%	7%	20%	46%	27%	27%
	14. Participación redes de GAL en diseño de Ac. Asociación, Marco Nacional o equivalentes	3,5	20%	20%	30%	14%	16%	40%	30%	30%
	15. Garantizar continuidad de GAL y procesos de desarrollo (más allá de mera ejecución)	4,6	34%	27%	14%	5%	20%	61%	14%	25%
POLÍTICA TERRITORIAL	16. Gestión desarrollo territorial: presidencia gobierno nacional-regionales. Organismo transversal	2,8	73%	16%	9%	2%	0%	89%	9%	2%
	17. Política territorial integral y transversal (participación partenariados publico-privados)	4,1	25%	16%	9%	9%	41%	41%	9%	50%
	18. Financiación nacional adicional para desarrollo territorial -¿LDSMR?- (reducción fondos UE)	4,4	52%	25%	9%	7%	7%	77%	9%	14%
	19. Participación GAL y redes GAL en Estrategia Nac. de la Despoblación, políticas de género, etc.	4,5	64%	16%	13%	7%	0%	80%	13%	7%

Figura 112: Priorización comparada de las propuestas como “Alta” y “Muy Alta” por parte de los Grupos de Trabajo (GAL, AA.GG. y redes de grupos) y de los participantes en el Evento LEADER (en % de respuestas)



7.2. DE LOS FOCUS GROUPS AL EVENTO LEADER: PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER 2021-2027

Los apartados anteriores recogían resultados derivados tanto de la Encuesta a GAL como a AA.GG. Un avance de los resultados más significativos se presentó en el Evento LEADER que, organizado por la Red Rural Nacional, tuvo lugar en Oviedo (28 de noviembre de 2018). Además de la mera exposición de resultados, los participantes colaboraron en la valoración de diferentes aspectos referidos a tales resultados. Este apartado se dedica a presentar y analizar brevemente las valoraciones de los participantes en el Evento LEADER, sobre las cuestiones más importantes. A lo largo de la exposición se plantearon a los asistentes cinco cuestiones principales:

- 1) ¿Está alguno de los principios LEADER siendo puesto en cuestión, o se está deteriorando?
- 2) Los resultados de las Encuestas parecen poner de relieve que hay dos grandes modelos o concepciones de LEADER: ¿es posible aproximar esas posiciones y mejorar el impacto de LEADER?
- 3) Los resultados de las Encuestas parecen poner de relieve ciertos desajustes entre las prioridades teóricas y el trabajo de los GAL: ¿cómo puede abordarse ese desajuste?
- 4) De las Encuestas surgen una serie de prioridades operativas: ¿cuáles son las más necesarias y que se considere más viables para ser abordadas por las AA.GG. durante este periodo de programación?
- 5) De las Encuestas surgen una serie de prioridades estratégicas. ¿cuáles son las más necesarias y que se considere más viables para ser abordadas por las AA.GG. durante el próximo periodo de programación?

A continuación se exponen los principales resultados en torno a estas cuestiones.

7.2.1. ¿Estamos ante un cuestionamiento o deterioro significativo de algunos principios LEADER?

Sobre esta cuestión se plantean nueve grandes opciones, que recogen lo fundamental de los principios LEADER, definidos previamente:

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1) <i>Estrategias de desarrollo local basadas en el territorio (territorios subregionales).</i>2) <i>Asociaciones locales público-privadas (grupos de acción local).</i>3) <i>Enfoque ascendente (poder decisorio de los GAL sobre elaboración y aplicación de la EDL).</i>4) <i>Limitación de derechos de voto (<50 % para cualquier grupo de interés).</i> |
|--|

- 5) *Decisiones sobre selección de proyectos: al menos el 50 % de votos desde el sector no público.*
- 6) *Concepción y aplicación multisectorial de la EDL (interacción entre agentes y proyectos).*
- 7) *Implementación de enfoques innovadores.*
- 8) *Ejecución de proyectos de cooperación.*
- 9) *Facilitar el trabajo en red entre las asociaciones locales.*

Los resultados ponen de relieve una preocupación al menos mayoritaria sobre dos aspectos que los participantes consideran en cuestionamiento o que están sufriendo un cierto proceso de deterioro (Figura 113). En primer lugar, un aspecto que es fundamental, porque atañe a la propia concepción de las asociaciones público-privadas, es decir, a lo que ha de ser el GAL y cuáles han de ser sus funciones. Este resultado cabe relacionarlo con la percepción de que de ser un instrumento de desarrollo “desde” y “para” el territorio, parece estar siendo visto y concebido por parte de algunos actores como un menor instrumento administrativo, con lo que se estaría negando la esencia de ser, en primer lugar y, ante todo, la expresión del partenariado local.

Otra cuestión, en la que los más críticos pueden tener razón, es que de forma más o menos ocasional los propios GAL puedan haber contribuido a perder parte de ese dinamismo y función como foro de análisis y toma de decisiones sobre el territorio. No es casualidad que esta cuestión haya sido puesta de relieve, principalmente, por participantes al Evento provenientes de GAL y redes de grupos, pero por ninguno proveniente de AA.GG.

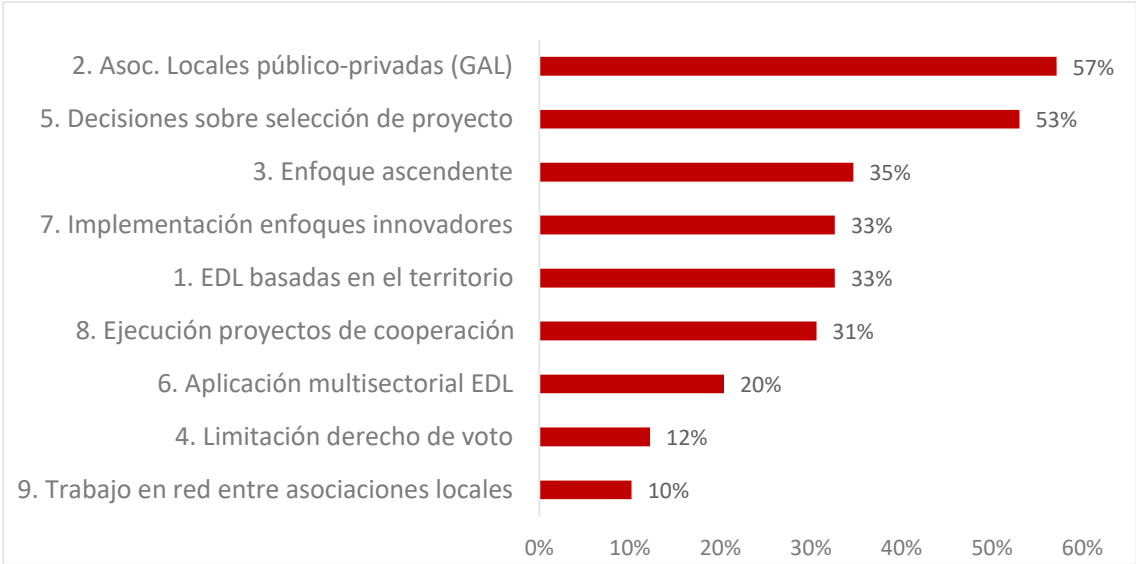
En segundo lugar, como proyección práctica de lo anterior, los actores participantes se muestran especialmente preocupados por una cuestión operativa, las decisiones sobre la selección de proyectos. En concreto, los participantes vienen a señalar que no se estaría respetando, al menos suficientemente, la norma que obliga a que la mitad de los votos provengan del sector no público. A este respecto, cabe recordar, como se ha podido comprobar en periodos previos, que el cumplimiento de esta norma ateniéndose al concepto de “derechos de voto” no impide una influencia, que puede llegar a ser casi coercitiva, cuando en las juntas directivas haya o bien una mayoría de actores públicos o bien una relación de dominancia desde una parte de estos. Por tanto, los responsables deben estar atentos a habilitar mecanismos para que este principio se respete de manera escrupulosa y estricta, evitando esas posibles situaciones. Una parte de las AA.GG. son también conscientes, y lo ponen de relieve en sus respuestas, del deterioro que se estaría produciendo sobre esta cuestión.

En torno a un tercio de los participantes señala cuatro principios básicos de LEADER que, desde su punto de vista, estarían sufriendo un cierto cuestionamiento y deterioro en los últimos años. Aquí se incluyen, en primer lugar, el enfoque ascendente, en el sentido de que este sería menos ascendente de lo que debería, es decir, que la sociedad local y sus representantes estarían perdiendo protagonismo en el

diseño y/o implementación práctica de LEADER. En segundo lugar, la implementación de la innovación, que pese a su importancia resulta cada vez más complejo abordarla adecuadamente, como se ha señalado en apartados anteriores.

En tercer lugar, se considera en situación de deterioro el que las EDL respondan realmente a un enfoque territorial, que este se adapte adecuadamente a territorios subregionales coherentes, y que la EDL mantengan realmente el enfoque multisectorial. En este sentido, se ha señalado el peligro de que algunas EDL, con una muy reducida dotación presupuestaria, puedan realmente ir mucho más allá de un listado de acciones, tal vez coherentes pero cada vez con más dificultades para mantener lo que habría de ser el enfoque multisectorial, conectando las diferentes actividades de la economía y sociedad local. Igualmente, incluso en el caso de tratarse de estrategias coherentes, esta respuesta por parte de los participantes pone de relieve que no siempre las EDL formalmente aprobadas constituyen verdaderos instrumentos de gestión del desarrollo territorial, entre otras razones por las propias limitaciones de LEADER. En cuarto lugar, los participantes ponen de relieve el ya clásico problema en torno a la ejecución de proyectos de cooperación, que estaría prácticamente sucumbiendo ante las dificultades de ponerlos en marcha de forma realmente operativa.

Figura 113: Principios LEADER más cuestionados o que sufren un mayor deterioro (en % de respuestas)

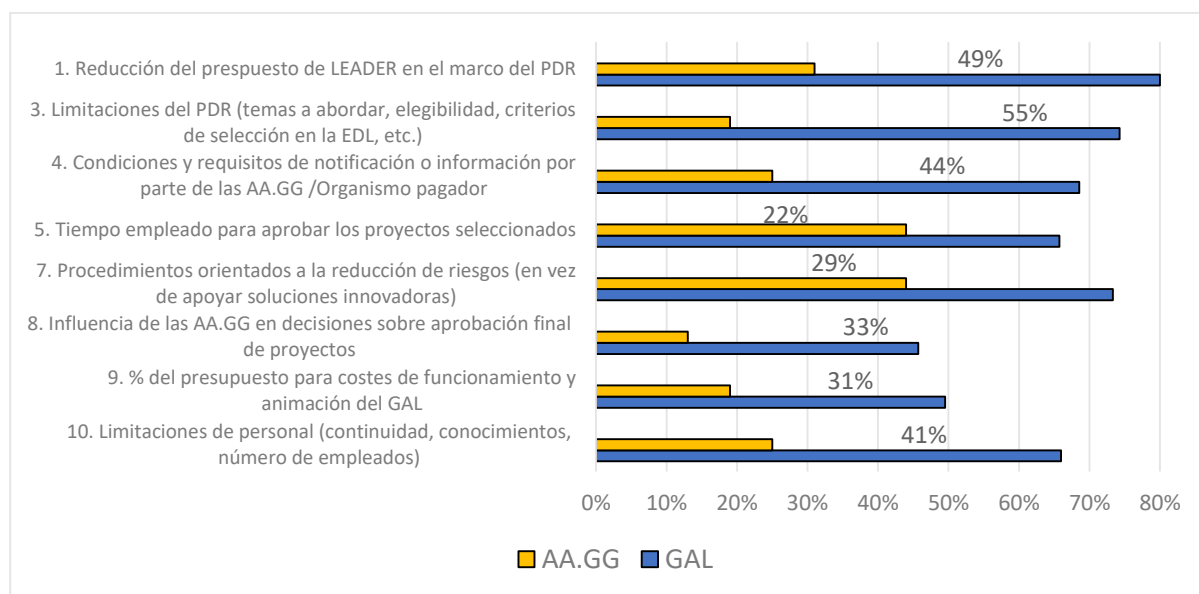


7.2.2. ¿Estamos ante dos concepciones de LEADER, una más basada en los principios, y otra en una visión administrativa? ¿es posible aproximarlas?

A la hora de valorar el impacto en la implementación de LEADER de diferentes aspectos, los resultados ponen de relieve posicionamientos marcadamente diferentes entre GAL y AA.GG., y que conducen a

plantear que estamos ante dos modelos o concepciones, más ligada a los principios en el caso de los GAL, y más ligada a la implementación práctica (y sus dificultades) de un instrumento que desde las AA.GG. se concibe parcialmente básicamente como administrativo. En la Figura 114 se recogen las diferencias a la hora de valorar aspectos que tendrían un impacto negativo o muy negativo en la implementación de LEADER.

Figura 114: Impacto negativo o muy negativo en la implementación de LEADER



Son evidentes las diferencias significativas en todos los aspectos representados, lo que permite plantear si realmente estamos ante dos concepciones diferentes de LEADER y si hay una idea realmente compartida de qué debe ser y para qué debe servir. En el caso de que se valore que efectivamente estos resultados apuntan a dos concepciones, aunque sea una más ligada a los principios teóricos y la otra al necesario pragmatismo, es necesario preguntarse en qué medida es posible aproximar posiciones y, con ello, mejorar el impacto real de LEADER. Ante esta pregunta, son diferentes las posibles respuestas.

1. *Son concepciones muy alejadas. Es muy difícil la convergencia. Además de que el marco normativo (entre otros, el PDR) limita tanto a las AA.GG. como a los propios GAL, no se hace todo lo posible por mantener la esencia del enfoque LEADER.*
2. *Tenemos concepciones alejadas derivadas de la diferente naturaleza del trabajo que hacemos unos y otros. No obstante, es posible aproximar posiciones para MEJORAR EL IMPACTO de LEADER. Por ejemplo, se consideran aspectos prioritarios los siguientes:*

- 2.1. *La salida del PDR y la vuelta a un modelo tipo iniciativa comunitaria o similar habría de ser una prioridad para el próximo periodo.*
- 2.2. *Es necesario que los GAL tengan una mayor financiación (dentro o fuera del PDR): costes de funcionamiento y animación (equipos con mayor continuidad y de mayor tamaño) y tareas de implementación de la EDL (proyectos, innovación, etc.).*
- 2.3. *La agilidad ha sido una característica de LEADER: se han de mejorar sensiblemente los procedimientos para reducir los plazos de selección y aprobación de proyectos y cobro por parte de los beneficiarios.*
- 2.4. *En el marco de la legalidad vigente, se deben habilitar vías o normativas más eficaces para agilizar o flexibilizar las condiciones o requisitos de control o información por parte de las AA.GG.*
- 2.5. *Los GAL deben tener mayor margen de maniobra en la promoción de proyectos innovadores, aunque implique asumir mayores riesgos (búsqueda de vías para paliar los efectos de proyectos fallidos).*
- 2.6. *Facilitar la continuidad y estabilidad de los equipos técnicos.*

Los resultados obtenidos no son especialmente contundentes en cuanto a que no hay una mayoría de participantes que se inclinen por unas u otras respuestas (Figura 115). No obstante, llaman la atención varios aspectos. En primer lugar, que al menos una quinta parte de los participantes se posiciona en el escenario más duro, en el que efectivamente no solo se estaría ante dos concepciones muy alejadas, sino que, además, no se estaría haciendo todo lo posible por mantener los principios y esencia de LEADER. Por tanto, esta parte de los asistentes reclama acciones contundentes para recuperar esos principios.

En segundo lugar, entre aquellos que admitiendo que son posiciones alejadas, sí vislumbran dos vías prioritarias de actuación para reducir el impacto negativo que diferentes cuestiones están teniendo en la implementación de LEADER. Por un lado, dotar de mayor estabilidad y continuidad a los equipos técnicos, cuya experiencia les permitiría actuar limitando esos efectos negativos. Por otro, contribuiría igualmente a reducir esos efectos negativos el facilitar el trabajo del GAL en general, y del equipo técnico en particular, a través la reducción de la carga administrativa, en particular la que soportan con relación a las condiciones y requisitos de información y control respecto de las AA.GG. Como se señala en el apartado de propuestas, este planteamiento de los participantes en el Evento abunda en las conclusiones de la Encuesta.

Las cuestiones restantes han sido puestas de relieve solo de forma testimonial, por un reducido número de participantes, e inciden en cuestiones operativas, como la reducción de los plazos en el proceso de aprobación de proyectos y pago a beneficiarios, lo que incidiría en mejorar la necesaria agilidad; o la mejora de la financiación, dado que para muchos GAL el presupuesto público disponible permite diseñar e implementar EDL muy modestas.

Figura 115: Vías para aproximar, en su caso, dos concepciones de LEADER



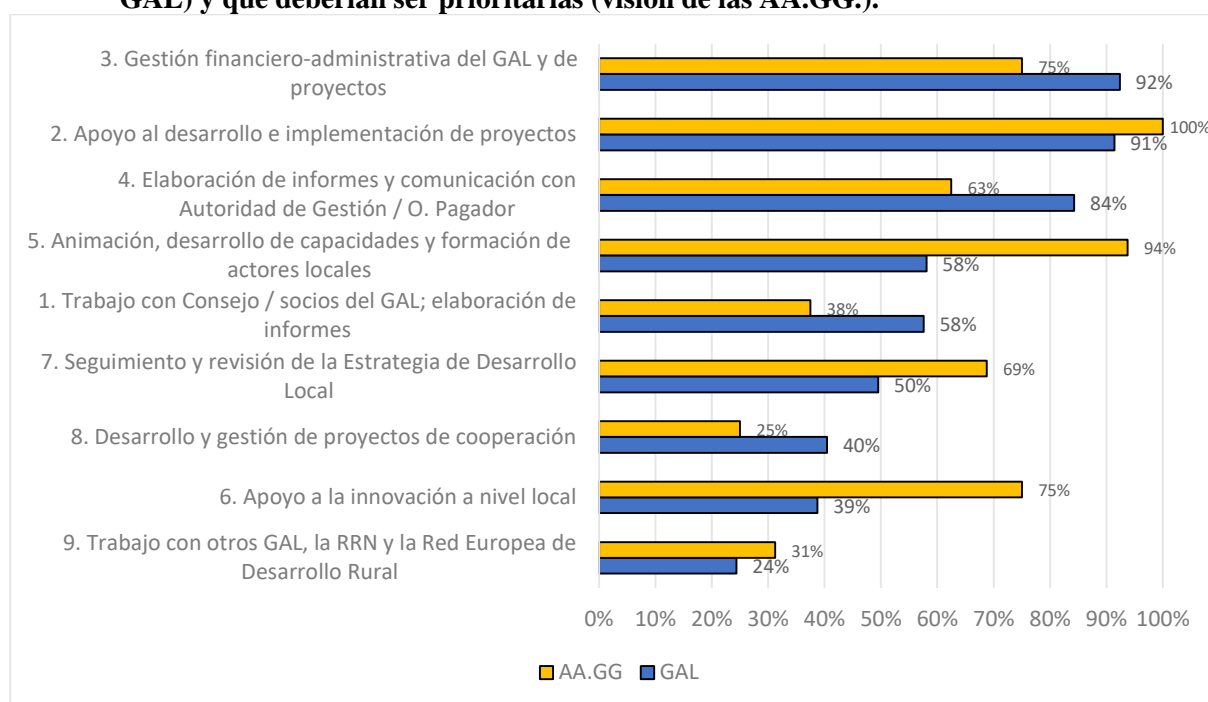
7.2.3. ¿Hay desajustes, y cómo podrían reducirse, entre prioridades teóricas y tareas prácticas de los GAL?

Como se ha podido ver en las secciones anteriores, los GAL se debaten entre unas prioridades teóricas, que derivan de la proyección de los principios LEADER, y la realidad del día a día, que impone dedicaciones diferentes a las que, consideran, deberían ser esas prioridades. Entre los GAL hay bastante unanimidad sobre la presencia de estos desajustes. Sin embargo, cuando se analiza la visión de las AA.GG. surgen una serie de discrepancias.

En concreto, lo que se plantea es el contraste entre lo que deberían ser las prioridades para una adecuada implementación de LEADER (desde el punto de vista de las AA.GG.) y lo que el día a día permite realmente a los GAL. Ante los desajustes que se detectan en este aspecto, se ha planteado a los participantes cómo creen que pueden abordarse tales desajustes.

Las respuestas de los participantes no dejan lugar a dudas, puesto que se inclinan mayoritariamente y claramente por dos vías de actuación (Figura 117). En primer lugar, mejorar el presupuesto de funcionamiento de los GAL, que les permita ser verdaderamente más operativos. Ello implicaría equipos más amplios, más especializados, profesionalizados y con mayor capacidad de actuación, en especial en aquellos ámbitos en los que las prioridades teóricas parecen estar resintiéndose en mayor medida.

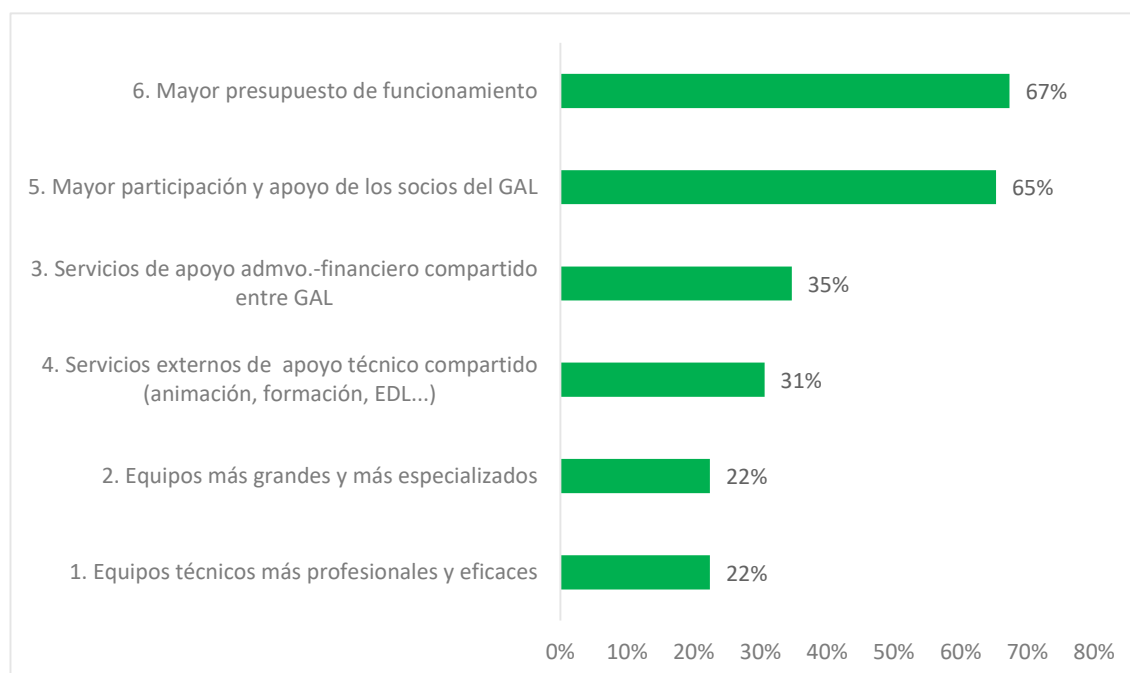
Figura 116: Actividades que son prioritarias en la implementación del día a día (visión de los GAL) y que deberían ser prioritarias (visión de las AA.GG.).



En segundo lugar, otra vía complementaria para abordar esos desajustes entre las prioridades teóricas y las que impone el día a día se centraría en una mayor participación, implicación y apoyo por parte de los socios del GAL (Figura 116). Lo importante de esta idea es que es mayoritaria entre los participantes del Evento, incluyendo especialmente a las AA.GG., y obviamente también a las redes y los GAL. Ciertamente esta es una cuestión a la que se le debe prestar una gran atención, porque la presencia de socios que únicamente tiene un carácter formal, aunque pueda ser necesario por ser actores del territorio, a medio plazo puede constituirse en un verdadero obstáculo y estrangular un funcionamiento que debe ser necesariamente ágil y estar basado en el compromiso activo de los socios.

Otros aspectos tienen un carácter operativo, y reciben también un apoyo significativo, como es el caso de la posibilidad de que varios GAL puedan compartir servicios de apoyo administrativo y financiero, o la posibilidad de externalizar determinadas actividades, también compartidas (y en esto las redes de grupos están llamadas a tener un papel protagonista), por ejemplo, de apoyo técnico en la elaboración de las EDL, animación, formación, etc.

Figura 117: Vías para abordar los desajustes entre las prioridades teóricas y la práctica diaria de los GAL



7.2.4. En el actual periodo de programación ¿cuáles son las prioridades operativas más necesarias y viables para ser abordadas por las AA.GG.?

Como se ha podido ver en las secciones anteriores, los GAL plantean una serie de mejoras para aumentar su eficacia a la hora de implementar LEADER. A los participantes en el evento se les ha trasladado una batería de mejoras planteadas por los GAL, y se les ha preguntado por las que considera más necesarias y a la vez más viables para que estas puedan ser abordadas por las autoridades regionales y nacionales durante el presente periodo de programación.

Los participantes se muestran mayoritariamente favorables a varias medidas que consideran viables y especialmente útiles:

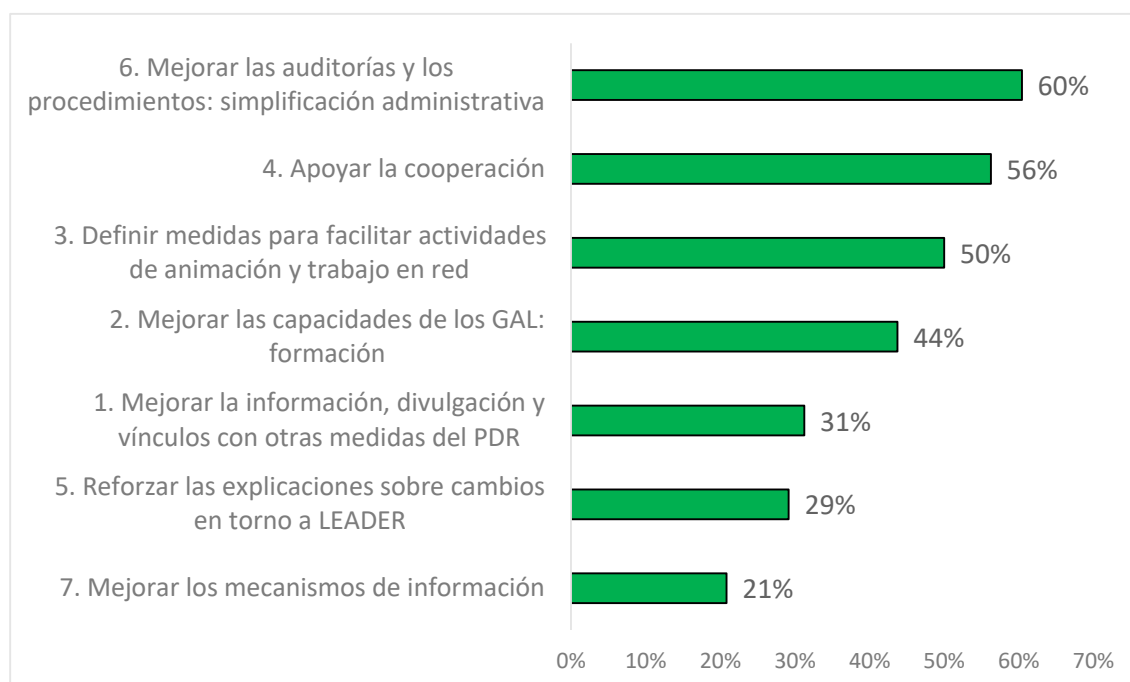
1. *Dado que se forma parte del PDR, mejorar la información, divulgación y, especialmente, los vínculos y posibilidades de articulación con otras medidas del PDR.*
2. *Mejorar las capacidades de los GAL (formación de equipos técnicos y, en su caso, socios de los GAL).*
3. *Definir y aplicar medidas para facilitar las actividades de animación y trabajo en red de los equipos técnicos (y, en su caso, socios) de los GAL.*
4. *Apoyar de manera más decidida la medida de cooperación (asumiendo el MAPA, en su caso y si fuera posible, responsabilidades de gestión a nivel nacional).*

5. *Mejorar los mecanismos de coordinación y coordinación entre los agentes de LEADER a nivel regional, nacional y de la UE.*
6. *Reforzar la divulgación y explicación de los cambios relevantes en todo lo referido a LEADER como, por ejemplo y especialmente, en las diferentes normativas de aplicación.*
7. *Mejora de las auditorías y sus procedimientos, facilitando y simplificando en lo posible la carga administrativa.*
8. *Mejora de los mecanismos de información, pudiendo disponer de la información necesaria en el momento oportuno, también a nivel europeo.*
9. *Otras. Especificar.*

En primer lugar, una de carácter muy pragmático y que les supone ciertos estrangulamientos en su funcionamiento, las auditorías y, sobre todo, plantean a las AA.GG. avanzar de manera significativa en la simplificación de procedimientos administrativos. En segundo lugar, siendo conscientes de las dificultades, insisten en que las AA.GG. tomen medidas para apoyar y facilitar de manera mucho más decidida la cooperación, eliminando las trabas actualmente existentes. En tercer lugar, los participantes apuntan a otro de los estrangulamientos de los GAL, las actividades de animación y el trabajo en red. Por ello reclaman que las AA.GG. definan medidas concretas que faciliten estas tareas, que responden a aspectos básicos para una adecuada implementación de LEADER (Figura 118).

En cuarto lugar, plantean la mejora de las capacidades de los GAL, con especial atención a la formación, tanto de los miembros de los equipos técnicos como los socios, a fin de entender mejor e implicarse más en las funciones teóricas que estos últimos tienen respecto de la implementación de LEADER. Por último, entre una quinta y una tercera parte de los participantes en el Evento plantean acciones centradas en el reforzamiento de información concreta y de calidad, referida a aspectos como los vínculos entre LEADER y otras medidas del PDR, los cambios que están teniendo lugar o que pueden acontecer en un futuro próximo en torno a LEADER y, en general, mejoras en las vías de comunicación entre las AA.GG. y los propios GAL.

Figura 118: Mejoras operativas más necesarias y viables que deberían abordar las AA.GG. durante el actual periodo de programación



7.2.5. En el próximo periodo de programación ¿cuáles son las prioridades estratégicas más necesarias y viables para ser abordadas por las AA.GG.?

En los GAL son plenamente conscientes de que en el actual periodo de programación el margen de maniobra se reduce día a día y que, en consecuencia, se ha de pensar también en cuál será el diseño deseable para el próximo periodo de programación, y qué cambios se habrán de introducir de forma prioritaria. A los participantes en el Evento LEADER se le han presentado una serie de prioridades o mejoras, más orientadas al diseño del que habrá de ser el nuevo LEADER durante el periodo 2021-2027. Son mejoras de medio y largo plazo, aunque algunas de ellas puedan y deban empezar a explorarse ya en el periodo actual. Todas ellas hacen referencia a estrangulamientos o deficiencias que los GAL perciben o están padeciendo:

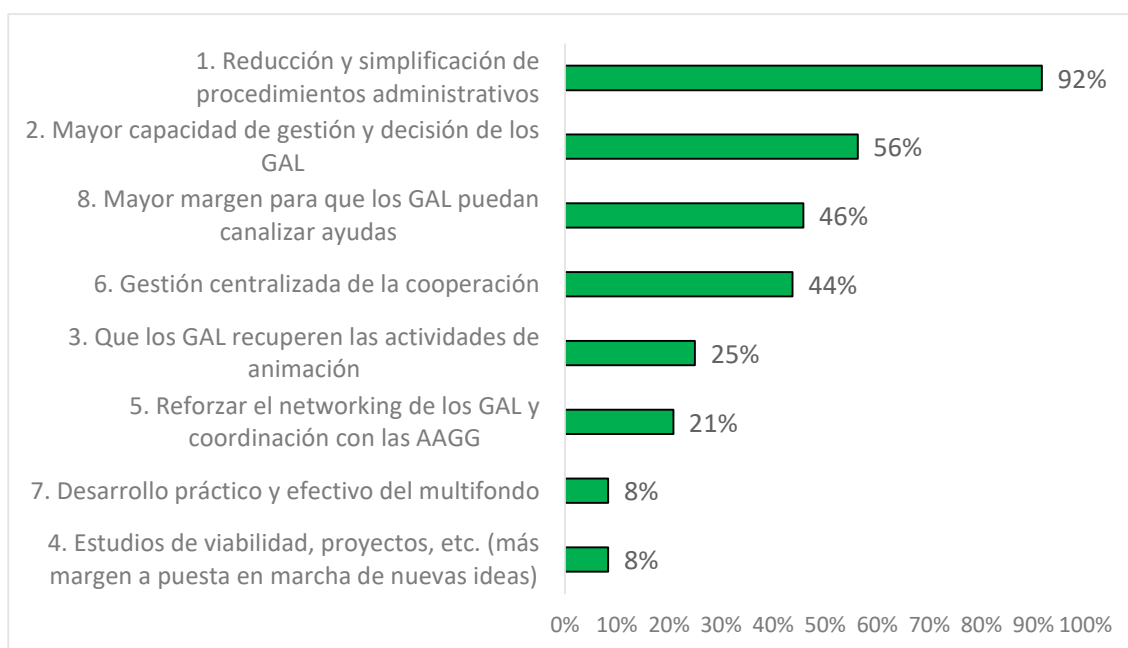
- 1. Reducción y simplificación de procedimientos administrativos*
- 2. Mayor capacidad de gestión y decisión de los GAL*
- 3. Que los GAL recuperen las actividades de animación*
- 4. Estudios de viabilidad, proyectos, que den más margen a l puesta en marcha de nuevas ideas*
- 5. Reforzar el networking de los GAL y coordinación con las AAGG*

- 6. Gestión centralizada de la cooperación
- 7. Desarrollo práctico y efectivo del multifondo
- 8. Mayor margen para que los GAL puedan canalizar ayudas
- 9. Otras (especificar).

De todas las cuestiones planteadas en el Evento LEADER, ninguna otra ha concitado un nivel de unanimidad tan alto como la consideración de que las AA.GG. deben abordar la reducción y simplificación de los procedimientos administrativos como prioridad primera y fundamental que, además, tiene un carácter verdaderamente estratégico. Como se ha comentado en otros apartados, esta cuestión no depende únicamente de las AA.GG., pero todos los actores son conscientes que en ellas reside una parte muy importante de capacidad de maniobra en este ámbito. Es necesario resaltar que, aunque la muestra de AA.GG. participantes en el Evento LEADER no es muy alta, todas ellas han coincidido en señalar esta como la primera prioridad a abordar para el próximo periodo (y la casi totalidad de los GAL) (Figura 119).

A considerable distancia, pero también con el apoyo de más de la mitad de los participantes, otro aspecto estratégico es la recuperación de una mayor capacidad de gestión y de decisión. Es decir, se trata de volver a la implementación práctica y real de los principios LEADER, y evitar que, también durante el próximo periodo de programación, siga aumentando la negativa visión de LEADER como un instrumento más administrativo que de desarrollo territorial “desde”, “para” y “por” la sociedad local. Ciertamente aquí se juega el que la sociedad local pueda seguir viendo a LEADER como un instrumento cercano de desarrollo, y no como un programa de la administración regional.

Figura 119: Mejoras estratégicas más necesarias y viables que deberían abordar las AA.GG. de cara al próximo periodo de programación



8. RESUMEN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS ³⁹

La toma de decisiones es un aspecto fundamental y crítico en toda política pública. Para alimentar esa toma de decisiones se puede recurrir a diferentes fuentes de información, pero la premisa fundamental es que la información disponible y utilizada sea de calidad contrastada. Muchos errores decisiones en el ámbito de las políticas públicas se deben precisamente a que ha operado la regla GIGO (*Garbage In, Garbage Out*), que debe evitarse a toda costa. En el marco de los procesos de valoración-evaluación de políticas públicas, Las técnicas de encuesta, de entrevista (individuales o grupales), o los grupos de trabajo, si están bien diseñadas, y se aplican y tratan adecuadamente, aportan información de elevada calidad, muy útil en el proceso de toma de decisiones.

Como es bien sabido las políticas, programas y acciones financiadas total o parcialmente con fondos europeos están sometidas a procedimientos de evaluación relativamente rigurosos, cuyo objetivo va mucho más allá del control del gasto del dinero público (misión más de las auditorías que de las evaluaciones). Así, la evaluación de estas políticas o programas pretende conocer con cierta precisión los resultados de lo que se ha hecho, el grado de cumplimiento respecto de los objetivos previstos y el impacto que está teniendo, entre otros posibles enfoques. Aspectos que suelen ser básicos son la eficiencia (recursos empleados con relación a los resultados obtenidos) y la eficacia (resultados, o impacto, con relación a los objetivos previstos).

La evaluación no pretende solo “conocer”. Adicionalmente, es un instrumento para “hacer”, es decir, para programar actuaciones en el futuro, bien durante el periodo de ejecución vigente (introduciendo las correcciones oportunas, si se trata de una evaluación intermedia o continua), o bien en periodos posteriores, si se trata de una política pública con continuidad en el tiempo.

En este contexto, desde la Unidad de Gestión de la Red Rural Nacional se tomó la decisión de llevar a cabo una aproximación a la evaluación de LEADER 2014-2021. Para ello, se diseñaron dos encuestas paralelas, dirigidas a los grupos de acción local (GAL) y a las autoridades de gestión u organismos pagadores (AA.GG). La evaluación que se plantea tiene un carácter valorativo, es decir, se basa en las valoraciones u opiniones de los GAL y de las AA.GG. a una batería muy amplia de preguntas cerradas (aunque también se ha dado opción a algunas cuestiones abiertas), que permiten análisis muy sistematizados, como los que se incluyen en el informe y que se van a exponer brevemente en este resumen. Adicionalmente, se han llevado a cabo varias reuniones con grupos focales de trabajo, uno centrado en los GAL, otro en las AA.GG., y el tercero en las redes nacionales y regionales de GAL. Los resultados, en formato de texto libre, se han analizado y se presentan de forma estructurada por temas y

³⁹ Esta sección está diseñada para que pueda leerse de manera independiente del resto del volumen. Por ello, algunas de las figuras y tablas repiten las contenidas en secciones anteriores del texto.

CC.AA. en los Anexos del Informe. Este apartado de resumen, conclusiones y propuesta se divide a su vez en dos subapartados, el primero recoge los resultados y análisis de las encuestas a los GAL (209 participantes) y las AA.GG. (16 de las 17), sintetizándolos en 30 ideas clave; por su parte, el segundo recoge los resultados y análisis de las aportaciones de los grupos focales, bajo la forma de 19 propuestas concretas priorizadas, y del Evento LEADER (Oviedo, 28-11-2018), en el que también se ha trabajado y priorizado tales propuestas.

8.1. RESUMEN, CONCLUSIONES Y PROPUESTAS: UNA VISIÓN SINTÉTICA EN 30 IDEAS CLAVE

1. **Experiencia acumulada, factor positivo.** La mayor parte de los GAL tienen una significativa experiencia acumulada, estando ya presentes durante los periodos de programación previos (2/3 provienen de LEADER I o II, y otro 20 % se incorporó a LEADER +). Aprovechar la experiencia previa y el aprendizaje acumulado, tanto por parte de los miembros del GAL como de sus equipos técnicos, es un factor positivo a tener en cuenta, porque garantiza una mayor capacitación para una implementación más eficaz de las EDL. En este sentido, los resultados dejan entrever que esta valoración positiva de la continuidad de los GAL es mayoritaria entre los GAL, pero también, una parte reducida, ponen de relieve que la continuidad puede tener efectos perversos, y ser un factor de bloqueo a los cambios. Por ello, los GAL han de estar también atentos a una necesaria dosis de renovación (mayor o menor según las necesidades), incorporando todos aquellos nuevos miembros que garanticen, por un lado, una mejor representación de la realidad -a veces, muy cambiante- en los territorios rurales; y, por otro, capacidades nuevas o complementarias (tanto en los miembros del GAL como en sus equipos técnicos) que permitan responder de forma más eficaz a los retos que en cada fase afrontan los territorios rurales.
2. **Retrasos en la puesta en marcha de los GAL.** Pese a que el periodo de programación es 2014-2021, en 2015 solo se habían seleccionado algo menos de una cuarta parte de los GAL. La mayor parte se seleccionan en 2016 (algo menos de dos tercios). Este retraso se traslada a la convocatoria de proyectos, con la mitad de los GAL haciéndola en 2016, y una gran parte en 2017. Incluso, algunos GAL (casi el 10 %), acumulando un importante retraso, han hecho estas convocatorias en 2018. Estos retrasos van a suponer dificultades para ejecutar adecuadamente las EDL. Es llamativo que, con la experiencia acumulada, con más de 25 años de LEADER, y al menos con un programa previo ya en el marco del FEADER y de los PDR, se sigan produciendo retrasos tan significativos. Por ello, las autoridades responsables deben prever con la suficiente antelación qué necesidades,

bien en cuanto a equipos humanos (uno de los cuellos de botella en la puesta a punto), o bien en otro tipo de estructuras, van a tener para el próximo periodo de programación, y tomar las decisiones adecuadas y también necesarias para que tales estructuras estén a punto y permitan reducir los retrasos, con todo lo que ello implica. Incluso teniendo en cuenta que esas estructuras tienen una componente política o dependiente de los cambios políticos, la renovación en la mayor parte de gobiernos regionales y nacional debe servir para tomar las decisiones oportunas lo más pronto posible. Es cierto, en todo caso, que tales retrasos no dependen en su totalidad de las autoridades nacionales y regionales, pero también que entre unas y otras sí pueden conseguir adecuar en gran parte las necesarias estructuras para una eficaz puesta en marcha del nuevo programa.

- 3. Presupuesto disponible y condicionamientos para las EDL.** Los GAL presentan una gran diversidad en cuanto a dotación presupuesta (gasto público total). Así, el intervalo inferior cuenta con una dotación entre 1,5-2 Mio. €, caso de las Islas Baleares; le sigue la Comunidad Valenciana, que se sitúa entre los 2-3 Mio. €.; Castilla y León, Castilla-La Mancha, Galicia y La Rioja entre los 3-4 Mio. €; Andalucía, Cataluña, Extremadura, Murcia y Navarra entre los 4-5 Mio. €; Aragón, Asturias, Cantabria y Madrid entre los 5-10 Mio. €, y en el intervalo superior, con más de 10 Mio. €, el País Vasco. Obviamente esta diversidad da lugar a posibilidades muy diferentes en cuanto a la envergadura de las EDL. Con frecuencia se aduce que siendo importante el presupuesto disponible, también lo es cómo en cada caso se emplean esos fondos públicos disponibles y, sobre todo, la eficacia de las acciones que se estén poniendo en marcha, y en este sentido cabe esperar que incluso con fondos reducidos, GAL experimentados y con buenos diseños en sus EDL puedan conseguir buenos resultados.

Sin embargo, cuando estamos ante presupuestos 1,5-2, e incluso de hasta 3 Mio €, es muy posible que no puedan diseñarse verdaderas EDL, con lo que se corre el riesgo de que estemos ante un listado, más o menos coherente de acciones. En todo caso, con EDL caracterizadas con presupuestos públicos totales muy limitados, incluso pese su posible coherencia, puede resultar difícil alcanzar niveles de impacto elevado, pudiendo ser poco eficaces a la hora de conseguir dinamizar o contribuir de forma significativa a los procesos de cambio en el territorio. Por ello parece aconsejable, y en este sentido se manifiestan los diferentes actores rurales, asegurar presupuestos públicos que se sitúen, al menos, en el entorno de los 5 Mio €, aunque siempre teniendo en cuenta las características de los territorios. En todo caso, se ha de tratar de una financiación pública que permita, por un lado, EDL potentes y con posibilidades reales de ser un instrumento de cambio en los territorios y, por otro, equipos técnicos con recursos humanos y capacidades suficientes para implementar con eficacia una verdadera EDL.

4. **Creciente, pero aún insuficiente, presencia de la mujer en los órganos directivos.** Son dos aspectos que parecen bastante claros. Así, en la mitad de los GAL este porcentaje está por debajo del 30 %. En el 42 % de los GAL la presencia de las mujeres sube al 30 % - 40 %. En apenas un 7 % adicional de GAL, esta presencia supera la mitad de los miembros de las juntas directivas. Hay no obstante diferencias muy significativas entre CC.AA. Así, por ejemplo, en Castilla y León son muchos los GAL con muy baja presencia femenina (más de la mitad de los GAL de todo el país con menos del 10 % de mujeres en su junta directiva). En el intervalo de entre 10 % y 30 % de mujeres, Castilla y León supone una cuarta parte de los GAL, con entre un 10 % y un 30 % de mujeres). En la Comunidad Valenciana, Cantabria, Cataluña, Madrid, Murcia, Navarra, La Rioja o Aragón, son también muchos los GAL con proporción baja de mujeres.

En el lado opuesto, con una gran diferencia respecto del resto, la mayor participación se da en Castilla-La Mancha (con más de una cuarta parte de GAL en los que las mujeres suponen más de la mitad de los componentes de la junta directiva) y el GAL del País Vasco. Avances también significativos se han producido en Asturias, Extremadura (donde en el 96 % de los GAL tienen más de un 30 % de mujeres en las juntas directivas). En todo caso, y pese a los avances, lo importante es que estos no son aún suficientes, y que hay CC.AA. en las que debería valorarse la oportunidad de introducir medidas específicas de discriminación positiva, estimulando y facilitando la incorporación de mujeres a las juntas directivas.

5. **Sociedad civil como plataforma de participación de la mujer, pero también instituciones públicas locales.** La mayor parte de las mujeres presentes en las juntas directivas provienen de la sociedad civil, aunque una parte de ellas están también presentes en las administraciones públicas. En Aragón, Galicia, Extremadura y Cantabria destacan GAL con presencia de mujeres provenientes de la sociedad civil. Andalucía, sin embargo, destaca por la presencia de mujeres provenientes de las instituciones públicas locales. En este contexto, sí es significativo destacar que en algo más del 20 % de los GAL la presidencia está ocupada por mujeres, principalmente en Canarias, Asturias, Extremadura y, también, Castilla y León y Cataluña (es decir, en estos dos últimas CC.AA., hay menos presencia femenina en las juntas directivas, pero una cierta tendencia a ocupar la presidencia de los GAL). Los GAL pueden y deben seguir cumpliendo un papel muy relevante, trabajando por el fortalecimiento de esa dimensión social de LEADER, a través de, por ejemplo, la promoción activa de una mayor articulación y presencia de las mujeres en diferentes ámbitos de la sociedad civil, y en particular facilitando sus vínculos con el GAL, no solo como promotoras sino también a través de su presencia en los órganos directivos.

6. **El método LEADER para los GAL, entre el prestigio y la necesidad de fortalecimiento.** Los principios de LEADER siguen siendo muy bien valorados por la gran mayoría de los GAL, siendo considerados como instrumentos básicos para obtener beneficios reales sobre el terreno. En particular, se valoran las estrategias multisectoriales de desarrollo local (EDL) basadas en territorios rurales subregionales claramente delimitados, gestionadas por asociaciones público-privadas, con enfoque ascendente (más del 90 % de los GAL). Otros principios concitan algo menos de unanimidad, pero siguen siendo muy mayoritarios como el hecho que se deba facilitar el trabajo en red entre las asociaciones o actores locales (81 %), que se hayan de implementar enfoques innovadores (77 %) y, sobre todo, que implique la ejecución de proyectos de cooperación (66 %). Por tanto, los GAL siguen constituyen plataformas fundamentales que no solo creen en el método LEADER, sino que también son plenamente conscientes de algunas de las debilidades que, en su implementación práctica, tienen varios principios. Es necesario, a través de las mejoras en la implementación práctica, “apuntalar” todo lo posible esos principios sobre los que algunos GAL ponen de relieve que se está produciendo un cierto deterioro (cooperación, innovación, trabajo en red, etc.).

7. **El método LEADER para las AA.GG.: la importancia de interiorizar el enfoque territorial y las particularidades del método.** La visión de las AA.GG. sobre esta cuestión ayuda a entender la situación y, a la vez, marcan posibles líneas de acción. En principio, dibujan un perfil similar al de los GAL a la hora de valorar los principios LEADER, pero introducen tres matizaciones. En primer lugar, consideran mucho menos relevantes los proyectos de cooperación, reflejando, sin duda, las dificultades prácticas de su ejecución (al igual que hacen los propios GAL); en segundo lugar, consideran también algo menos relevante, con relación a los GAL, el trabajo en red en la escala local, así como la concepción y aplicación multisectorial de la EDL. En tercer lugar, las AA.GG. valoran algo más aspectos como las limitaciones de los derechos de voto y el que en las decisiones sobre selección de proyectos al menos la mitad de los votos provenga del sector no público (aspectos que solo para 2/3 de los GAL podían ser considerados como muy importantes).

Las conclusiones que se extraen de la visión de las AA.GG. son, al menos, dos, especialmente relevantes. Por un lado, con relación a la última matización, es importante destacar el hecho de que su planteamiento va en la línea de asegurar una mayor transparencia en los procedimientos y participación de los actores no públicos (o de limitación del poder de los actores públicos). Por otro, las dos primeras matizaciones pueden resultar preocupantes, por cuanto pueden interpretarse como un cierto alejamiento de algunos de los principios de LEADER. Es muy posible que las AA.GG. están proyectando aquí su experiencia diaria y las dificultades que ellos perciben. Pero en un programa de las características de LEADER, que no es un simple programa administrativo más, que

no responde a la filosofía tradicional de la administración pública, se espera y es deseable que los responsables públicos sean firmes creyentes y defensores de sus principios. Por ello, sería importante que los responsables públicos nacionales y regionales interioricen la naturaleza de LEADER y la importancia estratégica que tiene el mantener sus principios (más allá de las dificultades de implementación).

8. **Las -desiguales- capacidades de los GAL para aplicar el método LEADER.** Los GAL consideran que acumulan capacidades suficientes para aplicar los elementos del enfoque LEADER. En particular, capacidades altas o muy altas para gestionar tanto las EDL como las propias asociaciones público-privadas, así como para mantener el enfoque multisectorial de la EDL. Consideran, sin embargo, que los niveles de capacitación descienden a la hora de aplicar enfoques innovadores, ejecutar proyectos de cooperación, o llevar a cabo actividades de animación y trabajo en red entre los actores locales. Por su parte, las AA.GG. mantienen valoraciones significativamente más críticas respecto de prácticamente todos los elementos del enfoque LEADER. Por tanto, GAL y AA.GG. deben llevar a cabo diagnósticos individualizados sobre las capacidades presentes (equipos técnicos, pero, en su caso, miembros del GAL), las necesarias y, en consecuencia y a partir de ahí, diseñar planes específicos de capacitación, contando para ello con la RRN y, en su caso, las redes regionales y nacionales, pensando especialmente en el próximo periodo de programación.

9. **Deficiencias en la implementación práctica de LEADER y mejoras necesarias desde la visión de los GAL.** En la aplicación práctica de LEADER, la mayor parte de los GAL coinciden en las principales deficiencias, a partir de las cuales plantean una serie de mejoras específicas de cara al futuro próximo, que implican en parte a los GAL, pero especialmente a las autoridades responsables, en la medida que muchas de tales mejoras son aspectos que van en el propio diseño de la medida LEADER.
 1. Revisión y/o mejora de los procedimientos de aplicación de LEADER, para que satisfagan de forma más flexible -e innovadora- las verdaderas necesidades de los territorios rurales.
 2. Revisión y/o mejora de los mecanismos de solicitud de proyectos, para que faciliten la participación de los actores locales (potenciales beneficiarios) en los procesos y dinámicas de animación de LEADER.
 3. Un mayor control directo por parte de los GAL de los criterios de selección de proyectos, así como, en su caso, a la hora de fijar las convocatorias.
 4. Mayor margen para la utilización de criterios cualitativos y el propio conocimiento del territorio de cara a la selección de los proyectos.

5. Revisar los procedimientos y normas del PDR para que limiten menos la capacidad de decisión de los GAL.
6. Revisar y mejorar los criterios de elegibilidad de los beneficiarios y adecuarlos al tamaño económico de los proyectos (facilitando, por ejemplo, la elegibilidad para pequeños proyectos).
7. Mejorar de forma significativa la financiación para actividades de animación y trabajo en red en el ámbito del territorio LEADER, con particularidad entre las asociaciones locales.
8. Revisar y reducir las limitaciones administrativas, de notificación y reporte que tienen los GAL, que afectan negativamente, especialmente, a la capacidad de estos para desarrollar actividades de animación en el territorio.

10. La implementación práctica de LEADER desde la visión de las AA.GG.: menos deficiencias técnico-administrativas de las que señalan los GAL. Las AA.GG. comparten parcialmente las valoraciones de los GAL, pero se desmarcan en algunos aspectos. Así, con respecto a lo señalado por los GAL, señalan que los requisitos administrativos tienen un impacto menos negativo sobre las capacidades de animación y de implementación de la EDL; que la financiación para actividades de animación no presenta tantas insuficiencias; que los procedimientos de solicitud de proyectos no limitan tanto la participación de los actores locales; que los GAL controlan más los criterios de selección y fijación de convocatorias de proyectos; que los procedimientos y normativas del PDR limitan menos la capacidad de decisión de los GAL; y que los criterios de elegibilidad de los beneficiarios de LEADER son más adecuados y proporcionados al apoyo solicitado.

11. Implementando LEADER: resultados importantes, pero complejos de alcanzar. LEADER puede aportar resultados muy importantes, y en ello coinciden todos los actores rurales. Sin embargo, de los siguientes resultados, se reconoce que hay dificultades, a veces serias, para alcanzarlos. Se indica a continuación la proporción de GAL y de AA.GG. que coinciden en tales dificultades:

1. Abordar de manera directa los problemas y oportunidades locales (83 % de los GAL y 88 % de las AA.GG. consideran que hay serias dificultades para alcanzarlos);
2. Reforzar la participación de los actores rurales en el partenariado local y en sus mecanismos de gobernanza (75 % de GAL y 88 % de AA.GG.);
3. Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales (81 % de GAL y la totalidad de las AA.GG.);
4. Reforzar la asociación y cooperación público – privada (63 % de GAL y 88 % de AA.GG.);
5. Movilizar los recursos locales (humanos, físicos, financieros, etc.) (85 % de GAL y 77 % de AA.GG.);

6. Mejorar el capital y cohesión social de la comunidad local (89 % de GAL y 94 % de AA.GG.);
7. Mejorar los conocimientos, habilidades y capacidades de la población local (73 % de GAL y 94 % de AA.GG.);
8. Encontrar y aplicar soluciones innovadoras a los problemas locales (89 % de GAL y 80 % de AA.GG.);
9. Cooperación territorial (45 % de GAL y 88 % de AA.GG.);
10. Implicación de los miembros del GAL (a través, por ejemplo, del trabajo no remunerado) (32 % de GAL y 29 % de AA.GG.).

De las dificultades que ponen de relieve tanto los GAL como las AA.GG. se derivan elementos que deben ser analizados con detenimiento casi en cada uno de los GAL, y cuyo análisis ha de permitir diseñar estrategias o medidas específicas para abordarlos. Algunos pueden y deben abordarse en el corto plazo, como la mejora de las habilidades y capacidades de la población local (a través, por ejemplo, de programas formativos, apoyados incluso en otras acciones o de otros organismos); reforzar la participación de los actores locales (teniendo en cuenta que con frecuencia la articulación social y la participación no “surge”, sino que “se crea”); reforzar la asociación público-privada (concienciando a todos los actores de que LEADER es un instrumento de desarrollo, y no de promoción ni personal ni política); estímulo a la participación de actores en los órganos de decisión del GAL, etc.

Otros, sin embargo, son más de medio plazo, y constituyen elementos básicos en la EDL, con lo que se ha de empezar a analizar qué acciones pueden diseñarse e implementarse ahora, pero también qué acciones habrán de tener continuidad, o habrá que poner en marcha durante el próximo periodo de programación, referidas, por ejemplo, a la cohesión social, vínculos entre actores económicos (contribuyendo a crear o, en su caso, fomentar su desarrollo o consolidación y adecuado funcionamiento de foros de cooperación), o la necesidad de diseñar y dar respuestas innovadoras a los problemas locales, entre otras cuestiones. Para todo ello los GAL cuentan con un activo, la implicación de los miembros del propio GAL que, como se pone de relieve en los resultados, es uno de los aspectos menos complejos de alcanzar.

12. Implementando LEADER: condicionamientos negativos que pueden lastrar su éxito. La implementación de LEADER está condicionada por diferentes aspectos. Los GAL y las AA.GG. (en los porcentajes que se señalan) señalan que los siguientes factores han tenido impacto negativo o muy negativo:

1. Reducción para la financiación de LEADER en el marco del PDR (80 % GAL y 31 % AA.GG.);

2. Aumento de la financiación para LEADER en el marco del PDR (3 % GAL y ninguna AA.GG.);
3. Limitaciones del PDR en temas como: admisibilidad o los criterios de selección en la estrategia de desarrollo local (74 % GAL y 19 % AA.GG.);
4. Nivel de condiciones y requisitos de notificación o información por parte de la AA.GG. (68 % GAL y 25 % AA.GG.);
5. Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados (66 % GAL y 44 % AA.GG.);
6. Auditoría y posibles sanciones (74 % GAL y 44 % AA.GG.);
7. Procedimientos de implementación para reducir riesgos en vez de apoyar soluciones innovadoras (73 % GAL y 44 % AA.GG.);
8. Influencia en la toma de decisiones a nivel local en la aprobación final de los proyectos por parte de AAGG (46 % GAL y 12 % AA.GG.);
9. Porcentaje presupuesto del GAL disponible para los costes de funcionamiento y animación (49 % GAL y 19 % AA.GG.);
10. Limitaciones de personal (continuidad, conocimientos, número de empleados) (66 % GAL y 25 % AA.GG.);
11. Continuidad de los socios del GAL (17 % de los GAL y 13 % AA.GG.);
12. Posibilidad de multifondo (8 % GAL y 6 % AA.GG.).

De entre los anteriores, hay aspectos que quedan prácticamente fuera de debate sobre su impacto negativo, muy reducido en el caso del enfoque multifondo (obviamente, por su no aplicación), al igual que es obvio el hecho de que el aumento de la financiación tampoco tiene impacto negativo para prácticamente ninguno de los actores rurales. Sin embargo, sí es evidente que los GAL están muy sensibilizados ante los efectos negativos de aspectos tales como la reducción de la financiación (cuyo impacto negativo, real o percibido, es destacado por 8 de cada 10 GAL); las limitaciones normativas y la carga administrativa que deriva del PDR (prácticamente en una proporción como la anterior); los requisitos de información de las AA.GG. (casi 7 de cada 10 GAL); el tiempo empleado para la aprobación de los proyectos, que estaría implicando efectos muy negativos también sobre los beneficiarios (también, casi 7 de cada 10 GAL); unos procedimientos de implementación que parecen estar más pendientes de reducir los riesgos en los que pueden incurrir los GAL que en fomentar que estos diseñen y pongan en marcha soluciones innovadoras (7 de cada 10 GAL), etc.

En definitiva, se trata de aspectos que pueden estar condicionando seriamente el que LEADER cumpla realmente con los objetivos últimos que tiene teóricamente encomendados. Por ello, a la hora de evaluar los resultados concretos de cada GAL, es necesario dimensionar y contextualizar

muy bien el proceso de implementación, y no esperar ni pedir más allá de lo que parece que los GAL pueden alcanzar incluso con la mejor implementación posible de sus EDL.

13. Implementando LEADER: ¿suponen los diferentes condicionamientos un cambio enfoque?

Es decir, los GAL perciben que hay toda una serie de elementos, sobre todo vinculados con la estructura administrativas y de gestión, que parecen estar haciendo de LEADER no tanto un programa de desarrollo flexible y con capacidad de respuesta (como se espera que sea), sino más bien otro instrumento administrativo de las administraciones regionales. Detrás de estas percepciones hay una cuestión de extremada importancia: un programa concebido para ser un instrumento “de” y “para” los territorios rurales, parece cada vez más un instrumento “de” las administraciones regionales “para” los territorios rurales, en cuyo contexto los GAL son meros ejecutores. Es decir, el enfoque de “abajo arriba” está derivando, por la vía de los obstáculos y los condicionamientos para su gestión, en otro programa más de la administración pública, de “arriba abajo”, gestionado parcialmente en la escala local.

14. La visión de las AA.GG. sobre la implementación de LEADER: ¿profundizando en el cambio de enfoque de facto?

El hecho de que las AA.GG. discrepen significativamente de las valoraciones de los GAL no resulta extraño, porque, como parece lógico, parten de una perspectiva diferente. De hecho, un breve repaso a sus valoraciones sobre esos mismos factores condicionantes, dan como resultado el perfil de un programa que ciertamente puede ser útil para el desarrollo de las zonas rurales, pero evidentemente no se trata del programa LEADER que, al menos originariamente, concibieron las instituciones europeas. Es evidente que las AA.GG. no son las únicas, ni tampoco las principales responsables, de que los GAL valoren tan negativamente los condicionamientos de estos factores en la implementación de LEADER, ni probablemente tienen un amplio margen de maniobra para introducir cambios significativos. Es probable también que las AA.GG. estén siendo igualmente víctimas de todo lo que implica gestionar un programa de desarrollo territorial, diferente a muchos otros, con una perspectiva y unas estructuras administrativas no adaptadas (algo a lo que, por otra parte, obliga la propia normativa europea).

Dicho todo lo anterior, las administraciones regionales y nacionales son las únicas que, cada una en sus funciones, pueden presionar para que, al menos, LEADER recupere margen de maniobra en el nuevo periodo de programación, y se libere, en la medida de lo posible y siempre cumpliendo con la normativa básica de gestión de fondos públicos, de todo aquello que claramente está lastrando una implementación más exitosa. Y aquí se pueden introducir y estudiar con cierta urgencia y con la perspectiva inmediata del periodo 2021-2017 aspectos sobre los que los GAL reclaman que se

estudie, como los procedimientos de costes simplificados, o la opción de servicios administrativos compartidos, entre otros.

15. **Los cambios desde el periodo 2007-2013 desde la óptica de los GAL: ¿facilitan la implementación y mejoran la eficacia?** Desde el periodo de programación 2007-2013 se han producido una serie de cambios (se recogen con más detalle en la Figura 1). De ellos se extrae una tendencia clara y dominante, cambios que cabe calificar como negativos y que no facilitan continuar avanzando en el enfoque LEADER, sino que en varios casos suponen un claro retroceso. Aquí cabe citar, en primer lugar, la reducción en el presupuesto disponible (derivado de la situación de crisis, aunque no solo), que limitan, en muchos casos, EDL comprensivas y sólidas y con un mínimo de ambición sobre la dinamización de los procesos de desarrollo territorial (tal como reconocen 3 de cada 4 GAL). En segundo lugar, la carga administrativa, que ha aumentado de forma significativa (según reconocen 7 de cada 10 GAL), que derivaría en las dificultades que se han puesto de relieve en apartados anteriores. En tercer lugar, la menor libertad para implementar soluciones innovadoras (cambio negativo percibido por 6 de cada 10 GAL). En cuarto lugar, reducción en los propios equipos técnicos de los GAL (que afecta negativamente a casi 4 de cada 10 GAL), y que limita negativamente las capacidades de animación (que también se ven afectadas negativamente en casi 4 de cada 10 GAL), teniendo en cuenta, además, el aumento de la carga administrativa. En quinto lugar, la autonomía de los GAL tanto en el diseño como, especialmente, en la ejecución de la estrategia, se ha visto muy reducida desde el periodo anterior (afectando a 4 y casi 6,5 GAL de cada 10, respectivamente).

Todos ellos son aspectos que pueden y deben ser abordados por las autoridades responsables, porque, según se deriva de las opiniones de los GAL, están suponiendo un deterioro significativo en el método LEADER, que lógicamente incidirá, a corto o medio plazo, en resultados e impacto más limitados, y probablemente por debajo de los obtenidos en fases previas.

Otros cambios son menos negativos o afectan a una proporción menos significativa de GAL. Así, por ejemplo, la participación en otras acciones de desarrollo regional o territorial, que para muchos GAL ha sido una vía interesante para completar sus EDL, globalmente ha retrocedido en más GAL que en los que ha mejorado. Y otros son claramente positivos, aunque muy limitados en cuanto a los GAL a los que afecta, como la participación de socios no públicos en las estructuras de los GAL (ha mejorado en casi 3 de cada 10 GAL, pero también es cierto que en otros 1 de cada 10, esta situación ha empeorado); o la participación directa de los socios en la ejecución de la EDL, con una situación muy similar al cambio anterior.

Otro aspecto en el que se han producido cambios importantes se refiere a la población y superficie de las áreas LEADER. En muy pocos casos se ha reducido la superficie del territorio

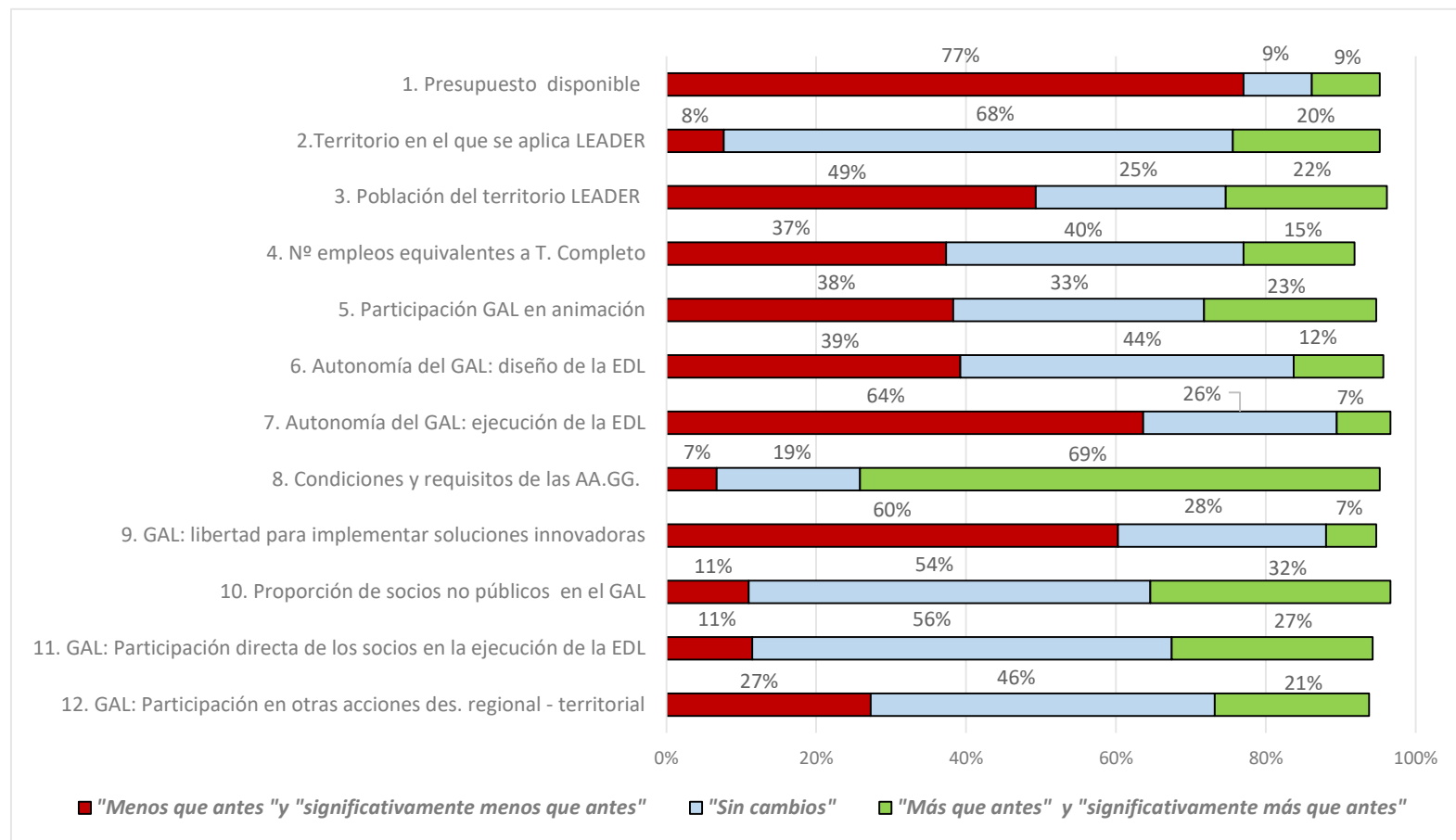
LEADER (menos de 1 de cada 10 GAL), pero ha aumentado comparativamente en otro (2 de cada 10). Sin embargo, el aumento de población dentro de los territorios LEADER que, también se ha producido (en 2 de cada 10 GAL, principalmente por el aumento del territorio) contrasta con las pérdidas, muy importantes, en la mitad de los GAL. Ello pone de relieve no solo el drama de la despoblación al que se enfrenta muchas áreas rurales, sino también la dificultad añadida para estos GAL de dinamizar y apoyar procesos de desarrollo en un contexto de despoblación tan extendido.

Por tanto, cabe señalar que los cambios desde el periodo 2007-2013 al 2014-2020 han supuesto, globalmente y desde la perspectiva de los GAL, un claro retroceso, que ciertamente no facilita una más adecuada implementación, al contrario, ni tampoco contribuye a generar ni más efectos ni más impactos positivos de LEADER sobre los procesos de desarrollo socioeconómico en el territorio. Cabe, en consecuencia, un análisis detallado, en profundidad, y casi urgente, para introducir las correcciones que sean posibles en el diseño de LEADER para el nuevo periodo de programación, de cara a frenar y revertir este proceso de deterioro que se deduce de las valoraciones de los GAL.

16. Los cambios desde el periodo 2007-2013 desde la óptica de las AA.GG.: menos cambios y con menor impacto negativo. Por su parte, las AA.GG. han valorado especialmente seis grandes cambios. Sus valoraciones contrastan parcialmente con las de los GAL. Con relación a aquellos aspectos en los que se valora si en el periodo actual hay “más que antes” o “significativamente más que antes”, señalan lo siguiente:

1. Presupuesto disponible (2 de las 16 AA.GG., el 13 %, frente al 9 % de los GAL);
2. Autonomía del GAL en las decisiones relacionadas con el diseño de la EDL (5 AA.GG., el 31 %, frente al 7 % de los GAL);
3. Nivel de condiciones, requisitos, información, de la Autoridad de Gestión o del Organismo Pagador (prácticamente la misma proporción de AA.GG. y de GAL, en torno al 70 %, lo cual supone 11 AA.GG.);
4. Libertad de los GAL para desarrollar soluciones innovadoras (6 AA.GG., el 38 % frente al 7 % de los GAL);
5. Participación directa de los socios del GAL en la ejecución de la estrategia (5 AA.GG., el 31 %, y el 27 % de los GAL);
6. Participación los GAL de su CC.AA. en otras acciones o estructuras de desarrollo regional y territorial (6 AA.GG., el 38 % frente al 20 % de los GAL).

Figura 1: Valoración por parte de los GAL de los cambios entre los periodos 2007-2013 y 2014-2020



Básicamente las AA.GG. tienen una visión más benévola sobre los cambios, especialmente en lo que respecta a la autonomía del GAL, y la libertad para desarrollar soluciones innovadoras, aspectos que no se habrían deteriorado tanto como lo señalado por los GAL. De la misma forma, no se habría deteriorado significativamente el margen de maniobra de los GAL para participar en otras acciones o estructuras de desarrollo que contribuyan a la EDL (posiblemente no desde el punto de vista administrativo, pero sí si se tiene en cuenta, por ejemplo, el aumento de las tareas administrativas). Es significativo también destacar la coincidencia en aspectos como el importante aumento de la presión o carga administrativa, o los limitados efectos de la mayor participación directa de los socios del GAL en la ejecución de las EDL. La conclusión que se extrae es que GAL y AA.GG. deben analizar, reflexionar y revisar conjuntamente los cambios que los GAL reportan como especialmente negativos, y definir en qué medida y a través de qué acciones puede, en su caso, frenarse el deterioro en esos aspectos, revirtiendo en la medida de lo posible las ventajas que todos ellos han aportado tradicionalmente al funcionamiento de los GAL.

17. **Las prioridades -teóricas- de los GAL.** Los GAL ponen de manifiesto desajustes entre las tareas que, en el marco del enfoque LEADER, se deberían hacer, y las que, en las actuales circunstancias, les es posible abordar. En este contexto se pronuncian sobre una serie de prioridades operativas. La proporción de GAL que las consideran esenciales o muy importantes es la siguiente (Figura 2):
1. Conseguir los objetivos estratégicos de la EDL (89 % de los GAL);
 2. Maximizar el número de proyectos apoyados por la EDL (66 %);
 3. Maximizar el presupuesto gastado en el marco de la EDL (63 %);
 4. Garantizar que la EDL contribuya al PDR (43 %);
 5. Optimizar la eficacia de la gestión del GAL (70 %);
 6. Reforzar el papel y el perfil del GAL a nivel local (63 %);
 7. Fomentar la cohesión social, cultural y económica de la zona (63 %);
 8. Desarrollar y apoyar soluciones locales innovadoras (48 %);
 9. Evitar los riesgos siempre que sea posible (50 %);
 10. Desarrollar y mantener redes de actores locales (47 %);
 11. Desarrollar la cooperación con socios no pertenecientes al territorio del GAL (23 %);
 12. Desarrollar/movilizar las capacidades y recursos locales (humanos, de financiación, conocimientos, etc.) (60 %).

Pese a la importancia que tienen estas prioridades, los GAL consideran, sin embargo, que su margen de libertad poder abordarlas adecuadamente es limitado: un 17 % señala que este margen de libertad está seriamente restringido, un 38 % que las limitaciones comprometen sustancialmente su capacidad

libertad para abordarlas; un 37 % que poseen un grado moderado de libertad para ello; y solo un 8 % de los GAL considera que disponen de un margen de libertad suficiente para abordar las prioridades más importantes. Por su parte, las AA.GG. no se alinean con los GAL en estas valoraciones, señalando mayoritariamente que tienen o un margen de maniobra suficiente, o que las restricciones son poco relevantes y, en todo caso, les permiten abordar todas esas prioridades, al menos parcialmente.

18. Desajustes entre las prioridades teóricas y el margen real para abordarlas. La visión de los GAL. En contraste con esta priorización sobre lo que deberían ser las tareas de los GAL, el día a día impone cambios que resultan en desajustes entre lo deseable y lo posible. Se han valorado las siguientes actividades (se señala entre paréntesis la proporción de GAL que las consideran entre sus tres primeras tareas en cuanto a tiempo dedicado) (Figura 3):

1. Trabajo con el Consejo y GAL, así como elaboración de informes (68 % de los GAL);
2. Apoyo al desarrollo e implementación de proyectos (92 %);
3. Gestión financiera y administrativa (92 %);
4. Elaboración de informes y comunicación con la Autoridad de Gestión / Organismo Pagador (84 %);
5. Animación, desarrollo de capacidades y formación de los actores locales (incluidos miembros del GAL) (58 %);
6. Apoyo a iniciativas innovadoras a nivel local (39 %);
7. Seguimiento y revisión de la EDL (49 %);
8. Desarrollo y gestión de proyectos de cooperación (40 %);
9. Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR (25 %).

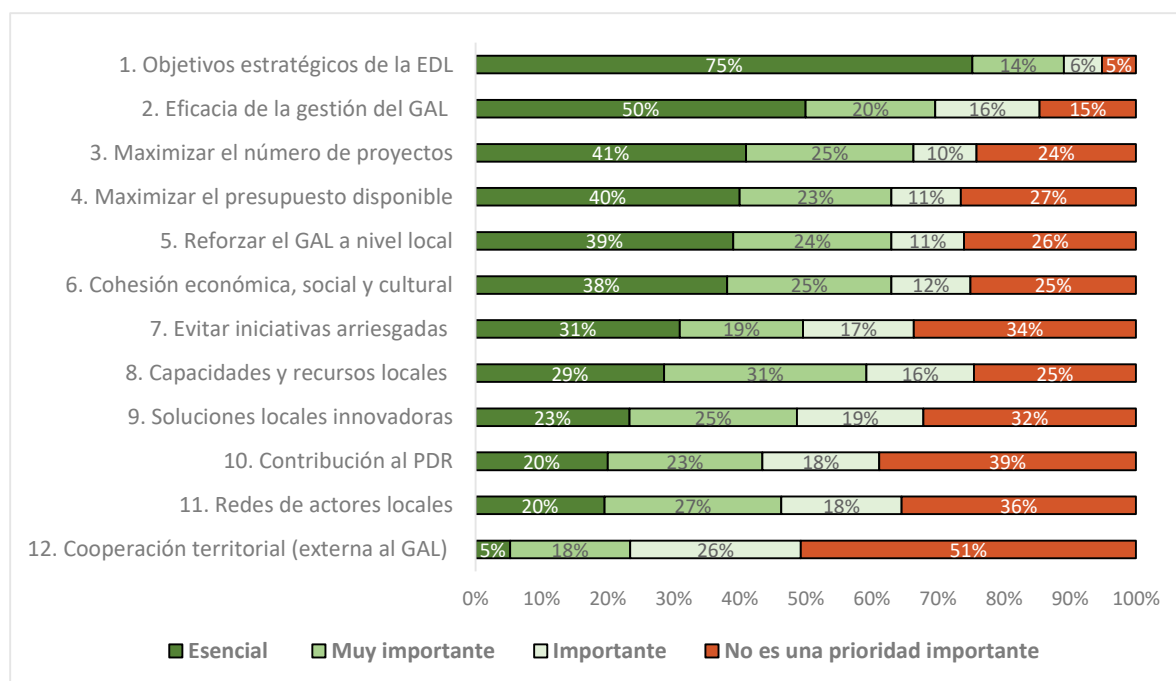
Por tanto, de nuevo emergen problemáticas que preocupan especialmente a los GAL, y es el desajuste no solo entre las prioridades teóricas y las posibilidades de abordarlas, sino también entre las que están más directamente ligadas a la implementación de la EDL y aquellas otras que siendo necesarias, no deberían revelarse como las que más dedicación requieren. Así, para la mayor parte de los GAL (entre 6 y 8 de cada 10) las tareas administrativas, ya sean estas internas o externas (principalmente con las AA.GG.) están entre las tres primeras en cuanto a dedicación. Esto no sería un aspecto negativo si no estuviese condicionando el que otras tareas, como las de animación, desarrollo de capacidades, o de seguimiento y revisión de la EDL, o de apoyo a iniciativas innovadoras, quedan parcialmente relegadas en cuanto a prioridad (como lo pone de relieve el hecho de que son muchos menos los GAL que las mantienen entre las tres primeras en cuanto a dedicación). Por tanto, el mensaje de los GAL es claro en cuanto a la necesidad de abordar lo que

se revela como verdadero estrangulamiento para una adecuada implementación de las EDL por parte de los GAL.

19. Desajustes entre las prioridades teóricas y el margen real de los GAL: visión compartida con las AA.GG.

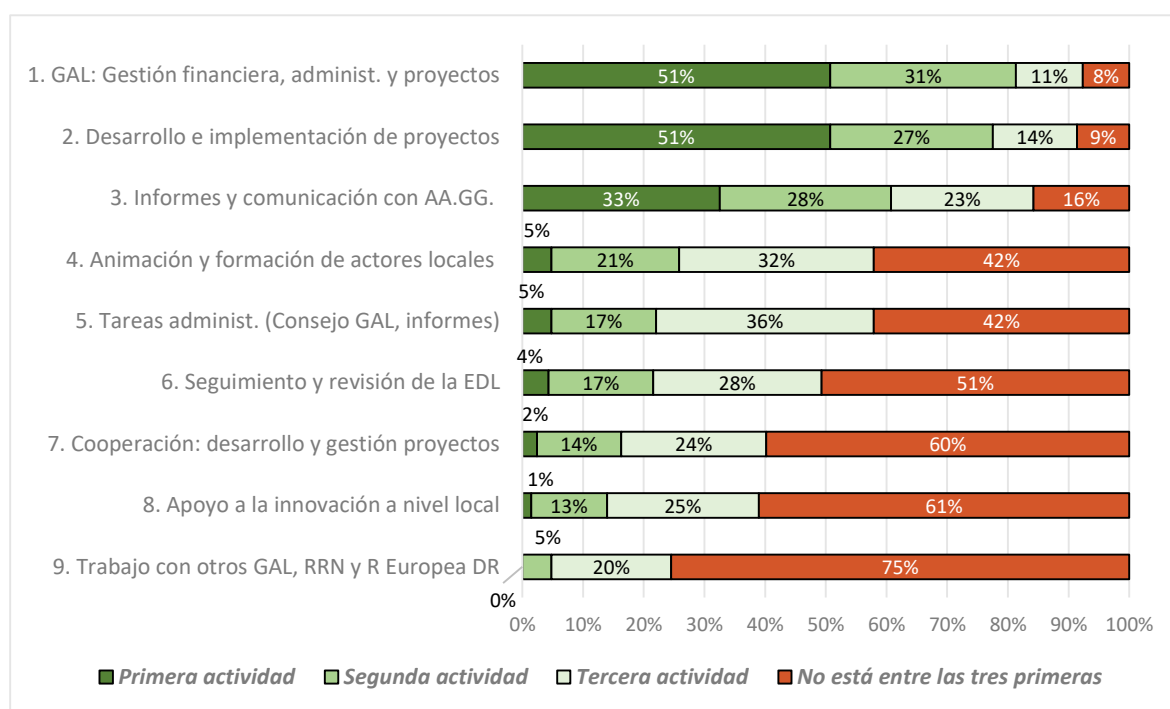
Efectivamente, las AA.GG. reconocen y comparten con los GAL las exigencias de dedicación de las diferentes tareas (Figura 4). En particular, hay una tendencia relativamente clara entre las AA.GG. a señalar que diferentes tareas administrativas y de gestión y la comunicación con las propias AA.GG. parecen ocupar demasiado tiempo a los GAL, y que este debería ser, en consecuencia, menor. Algo similar ocurre con las tareas de administración y gestión y elaboración de informes internos y, en general, el trabajo con el consejo del GAL y con su junta directiva, que deberían ocupar (en opinión de dos terceras partes de las AA.GG.) una posición casi marginal, pese a que están entre las tres primeras actividades en cuanto a dedicación para el 58 % de los GAL. Las tareas relacionadas con el desarrollo y gestión de proyectos de cooperación constituyen una excepción, en tanto que no constituye gestión propiamente dicha, pero la valoración sigue la misma tendencia. Así, son apenas 4 las AA.GG. que plantean que deban estar entre las tres primeras, mientras que el 40 % de los GAL las sitúan en esa posición. La razón no estribaría tanto en el hecho de que las AA.GG. no crean en la importancia de la cooperación, sino, por ejemplo, más en que valoren que los sistemas de gestión de la cooperación hayan de ser más ágiles.

Figura 2: Valoración que los GAL hacen de diferentes prioridades operativas, según su grado de importancia



Otras actividades deberían recibir, según las AA.GG., mayor dedicación temporal, como es el apoyo a la innovación local, la animación y formación de actores locales, o el seguimiento y revisión de la EDL. En la siguiente Figura 3 se representa el porcentaje de GAL según las tres primeras tareas a las que más tiempo se les dedica en la actualidad, así como el porcentaje de AA.GG. según el tiempo que se les debería de dedicar, desde su punto de vista, a esas tareas.

Figura 3: Actividades a las que los GAL suelen dedicar más tiempo



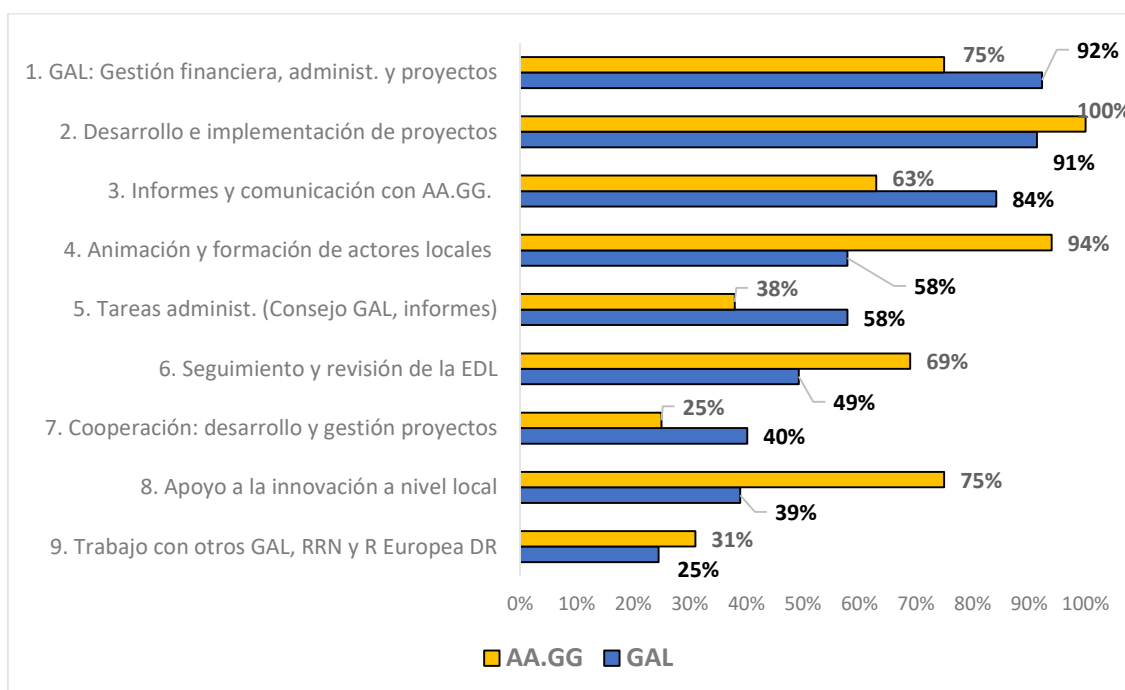
20. Abordando los desajustes y estrangulamientos en las tareas de los GAL: vías de cooperación

GAL – AA.GG. – redes de grupos. Para abordar esos estrangulamientos hay diferentes vías de trabajo, no necesariamente excluyentes (al contrario, pueden resultar complementarias entre sí), sobre las que sería útil reflexionar y explorar posibilidades de acuerdo y puesta en práctica, tarea en la que pueden y deberían colaborar todos los actores rurales. En primer lugar, sería posible, y probablemente deseable, revisar las exigencias en cuanto a carga administrativa, gestión financiera, comunicación con AA.GG., etc., algo que evidentemente no depende solo de la administración regional.

En segundo lugar, de mantenerse ese nivel de exigencia (es que a lo que parecen apuntar muchas informaciones) se podrían redimensionar al alza las estructuras de gestión (equipos técnicos), algo que dependerá, ya para el próximo periodo de programación, de los presupuestos públicos disponibles y del porcentaje dedicado a gastos de funcionamiento y animación. En tercer lugar, es

posible, y también deseable, explorar y poner en marcha otras opciones que permitan una gestión más eficaz de toda esta dimensión administrativa, introduciendo y desarrollando mecanismos tales como los costes simplificados; adaptando las exigencias a la naturaleza de los proyectos (con particular atención a la simplificación en proyectos de reducida dimensión económica; o, finalmente, entre otras posibles opciones, desarrollando estructuras de apoyo compartidas por varios GAL, algo que desde las AA.GG. y las redes de grupos, nacionales y regionales, podría abordarse y llegar a acuerdos sobre un diseño consensuado y más ajustado a las necesidades de los GAL).

Figura 4: Actividades que están entre las tres primeras en cuanto a dedicación temporal por parte de los GAL, y que deberían estar entre las tres primeras desde la visión de las AA.GG. (en % de GAL y de AA.GG.)



21. Las Estrategias de Desarrollo Local: diversidad con la economía local y el empleo como ejes.

Las EDL abordan una cierta diversidad en cuanto a temas prioritarios, conformando una serie de modelos (Figura 5), según el contexto geográfico, económico, paisajístico, etc., y la dotación de recursos en cada territorio. El perfil general de todo el país responde a las siguientes orientaciones temáticas:

1. Transferencia de conocimientos, aprendizaje y desarrollo de capacidades (lo abordan de forma prioritaria el 25 % de los GAL);
2. Mitigación y adaptación al cambio climático (28 %);

3. Agricultura y ganadería, cadenas de suministro, alimentos locales (46 %);
4. Economía local (no relacionada con la agricultura), creación de empleo (96 %);
5. Cultura y tradiciones (23 %);
6. Entorno y recursos naturales, paisaje (48 %);
7. Inclusión social, igualdad de oportunidades, cohesión, servicios (50 %);
8. Gobernanza local y desarrollo de la comunidad (32 %);
9. Banda ancha, internet, TIC (14 %).

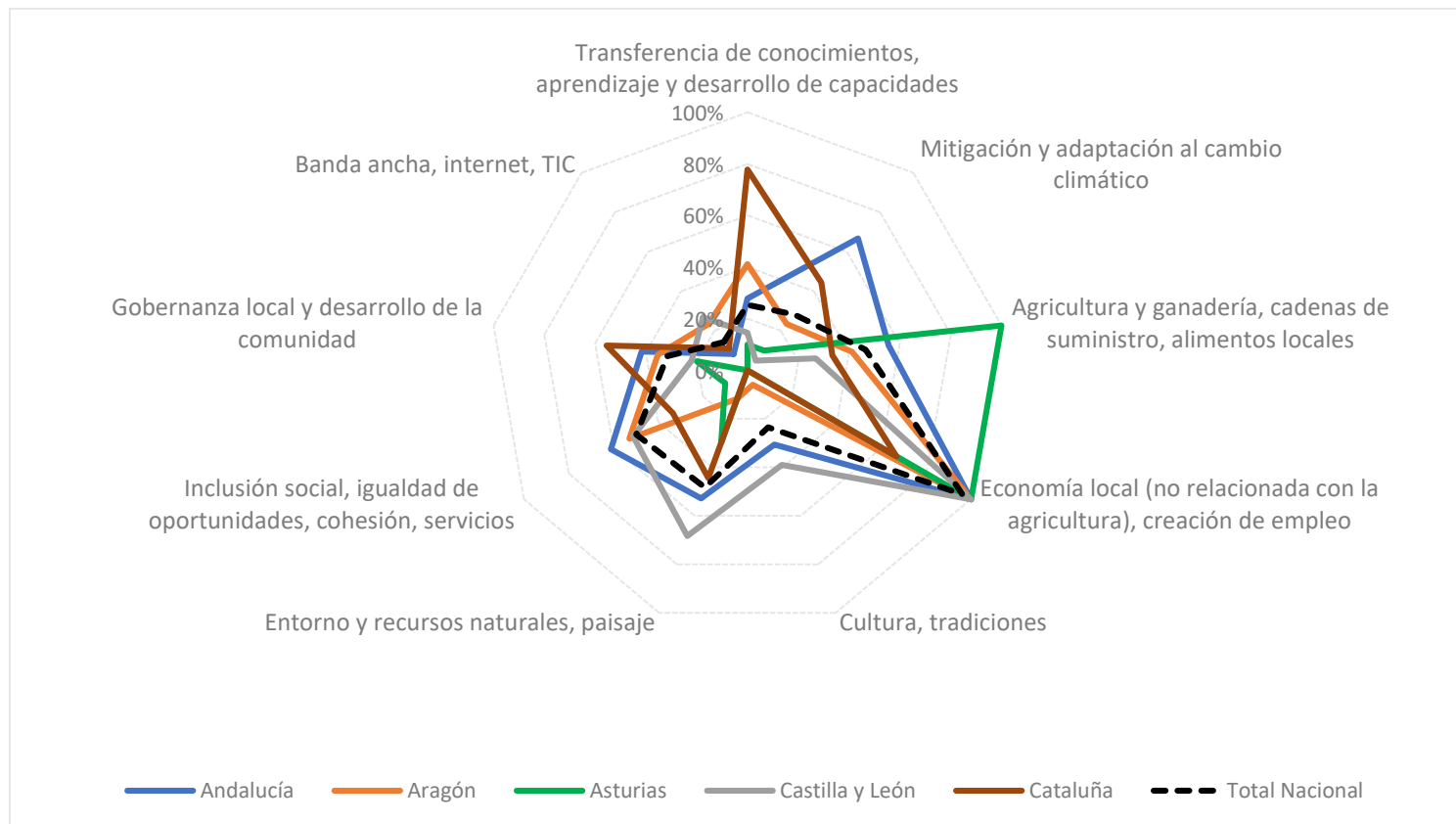
En esencia estos resultados ponen de relieve que, junto a temáticas tradicionales que siguen manteniendo su elevado interés (alimentos locales, desarrollo de capacidades, recursos naturales y el paisaje, etc.), hay otros, hasta cierto punto emergentes, a los que los diferentes actores (RRN y redes) deben prestar una atención creciente, como los relacionados con el cambio climático, las cadenas de suministro o los avances en la gobernanza local. En la siguiente Figura 5 se señalan cómo la diversa combinación de orientaciones temáticas da lugar a diferentes perfiles o tipología de EDL.

- 22. Tareas de los GAL respecto de los proyectos: selección, aprobación formal ¿y pago a beneficiarios?** Respecto de los proyectos, se dan tres grandes situaciones. Por un lado, una parte importante de los GAL lleva a cabo únicamente la selección de los proyectos (45 %). Por otro, una pequeña parte únicamente lleva a cabo la selección y aprobación formal, sin participar en el pago a los beneficiarios (10 %). Por último, los restantes GAL (algo menos de la mitad), están presentes en todo el proceso, selección, aprobación formal y pago de solicitudes. La presencia en las tres fases del proceso es lo que reclaman todos los demás GAL, de forma prácticamente unánime. El que diferentes CC.AA. tengan sistemas que incluyen todo el proceso es una muestra evidente de que es posible en estas relativamente nuevas condiciones derivadas de la inclusión de LEADER en el FEADER – PDR, al margen de que es también claro que estos mecanismos estuvieron en marcha en fases anteriores, que los GAL adquirieron experiencia, y que ya se han corregido los problemas de control administrativo-financiero que en su día derivaron en una menor participación directa de los GAL en todo el proceso, especialmente en lo que supone todo lo relacionado con el pago a los beneficiarios. Esto último no es solo una cuestión formal, sino que constituye otro elemento de legitimación del propio GAL ante la sociedad local, además de que ello pudiese suponer abordar y paliar uno de los estrangulamientos que más ponen de relieve los GAL, el impacto negativo que tienen los retrasos en los pagos a los beneficiarios, con el deterioro de imagen que en ocasiones ello puede suponer para los propios miembros del GAL.

23. Las estrategias de comunicación y difusión de la información por parte de los GAL. La comunicación con la población local y potenciales beneficiarios se lleva a cabo a través de una diversidad de medios. La comunicación directa es mayoritaria, a través sobre todo de información por parte de los miembros del equipo técnico en las propias oficinas (96 % de los GAL), pero también de otros medios, como la participación en eventos y ferias locales (57 %) o reuniones y foros específicos para la ejecución de la EDL (79 %). Los miembros del GAL más en contacto con la sociedad local (o determinados colectivos) también colaboran en la estrategia de difusión y comunicación (70 %). Otros medios más tradicionales están igualmente presentes, como las páginas web (95 %), comunicados de prensa, publicaciones locales, radio, etc. (74 %), aunque algunos están en franco retroceso, como los boletines y medios impresos (30 %). Las redes sociales (medios electrónicos) ocupan un lugar cada vez más preeminente como instrumentos de comunicación y difusión (84 % de los GAL). Por tanto, los GAL están demostrando estrategias adecuadas de difusión, adaptadas a los nuevos contextos (por ejemplo, el papel de las redes sociales).

Sin embargo, los GAL no deben perder de vista la importancia estratégica que tiene el contacto directo e individualizado con los potenciales beneficiarios, en el marco de acciones específicas de animación, que obviamente van mucho más allá y son diferentes a la labor de información en las oficinas. Esta última es una labor básicamente “pasiva”, muy diferente a la de animación, que implica la búsqueda y el trabajo directo con potenciales beneficiarios, que tienen un carácter eminentemente “activo”. No obstante, los GAL deben contar con más medios y/o equipo para desarrollar esta tarea adecuadamente. Ese esfuerzo es fundamental porque es básicamente con esta tarea de animación como es posible detectar las ideas realmente innovadoras, potentes y con proyección, más allá de que cuando se presentan las diferentes propuestas el equipo técnico lleve a cabo el necesario estudio de viabilidad y el análisis de las potencialidades reales de cada una de ellas.

Figura 5: Temas prioritarios más estrechamente relacionados con los objetivos de las EDL



24. Priorización de propuestas de mejora concretas de cara al futuro: un plan de trabajo a corto plazo para los actores rurales. De cara al futuro, más o menos inmediato, los GAL plantean y priorizan una serie de propuestas de mejora, que en última instancia definen un programa de trabajo, del que habrían de derivar tareas concretas para los diferentes actores rurales. Estas tareas implican a todos los actores rurales, pero en particular a las AA.GG. y a los propios GAL y, con ellos, las redes nacionales y regionales. Deberían, por tanto, habilitarse foros específicos de análisis, probablemente coordinados a nivel nacional (y aquí la RRN puede jugar un papel de importancia estratégica) que implicasen a GAL (tal vez a través de sus redes, aunque no necesariamente solo a través de ellas) y autoridades nacionales y regionales. Estos, en un plazo relativamente corto, deberían concluir con análisis claros y propuestas concretas sobre cómo abordar las diferentes mejoras, necesarias para preparar un LEADER significativamente más eficaz en el próximo periodo de programación.

Aunque en el listado que se plantea a continuación se ordenan según la primera prioridad, todas ellas habrían de ser objeto de análisis y ser tenidas igualmente en cuenta, dado que pueden condicionar directa o indirectamente esa deseable más eficaz implementación de LEADER (Figura 6):

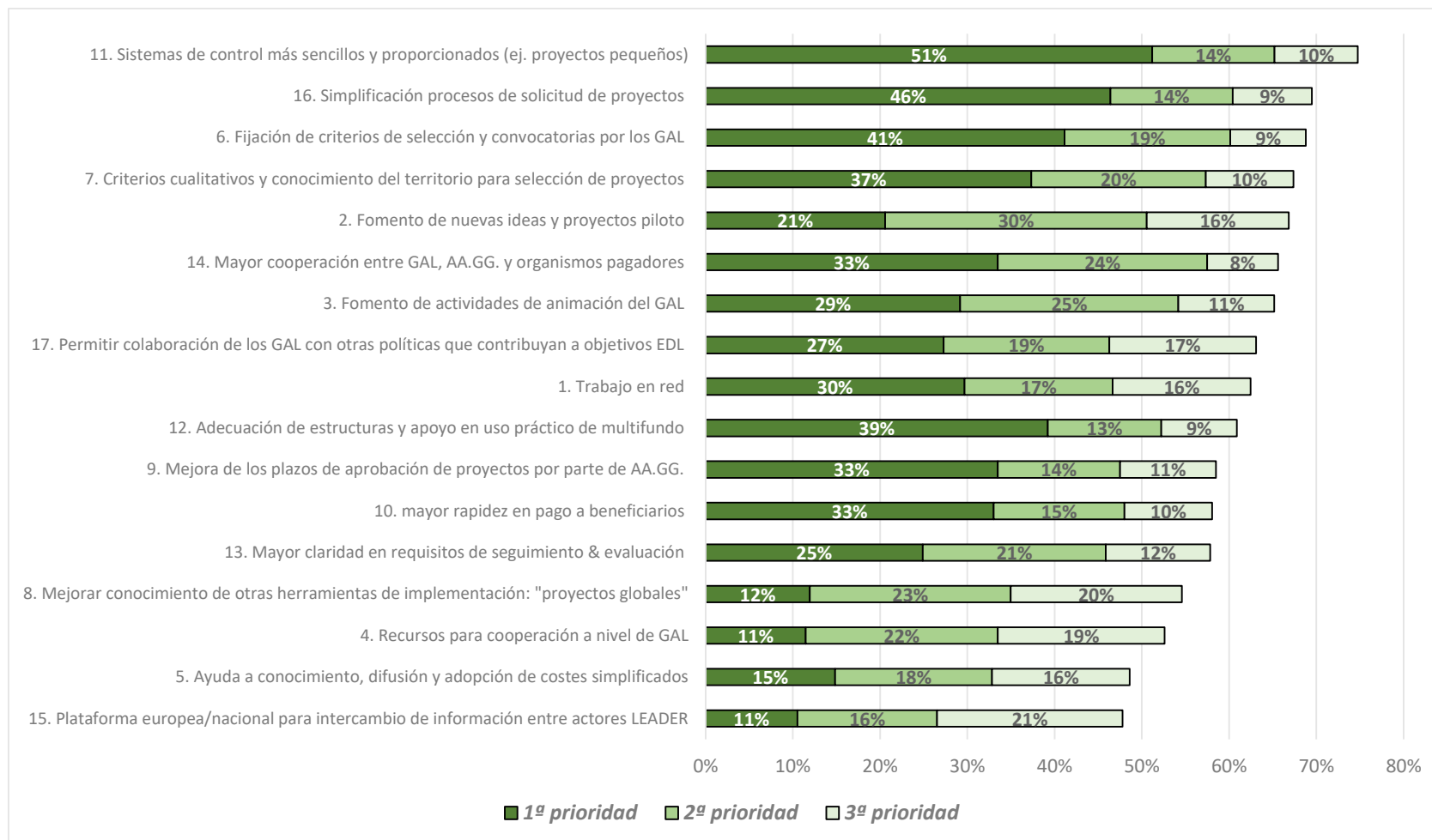
1. Sistemas de control más sencillos y proporcionados a la naturaleza de los proyectos;
2. Simplificación de los procesos de solicitud de los proyectos;
3. Control de los criterios de selección y convocatorias por parte de los GAL;
4. Adecuación de las estructuras para la implementación del enfoque multifondo, y apoyo desde las AA.GG. para que pueda llevarse a cabo;
5. Capacidad para introducir criterios cualitativos y el conocimiento del territorio en la selección de los proyectos;
6. Cooperación entre los GAL y las AA.GG. (incluyendo a los organismos pagadores);
7. Mejoras en los plazos de aprobación de proyectos por parte de las AA.GG.;
8. Pagos más rápidos a los beneficiarios;
9. Fomento del trabajo en red entre los actores rurales;
10. Fomento de actividades de animación del GAL;
11. Flexibilizar y fomentar la participación de los GAL en otras políticas que puedan contribuir a los objetivos de la EDL;
12. Mayor claridad en los requisitos de seguimiento y evaluación;
13. Estímulo a avanzar en nuevas ideas y fomento de proyectos piloto;
14. Fomentar la adopción del sistema de costes simplificados, y ayuda a su mejor conocimiento y difusión;

- 15. Mejorar el conocimiento de otras herramientas de implementación, como los proyectos globales;
- 16. Aumentar los recursos y el apoyo para la cooperación;
- 17. Apoyar el intercambio de información entre actores LEADER a través de mejoras en plataforma europea o nacional.

25. **Escenarios de futuro para los GAL: entre mayor autonomía y compromiso y el mantenimiento del actual *status quo*.** Los GAL reclaman, de forma mayoritaria, una mayor independencia respecto de las AA.GG. y, en consonancia, están dispuestos a asumir un aumento moderado o significativo de responsabilidades, también a la hora de rendir cuentas en el ámbito local. Es cierto sin embargo que una parte también muy importante de GAL se inclinan por el mantenimiento de la situación actual. Aquí puede verse la proporción de GAL en diferentes escenarios derivados de disponibilidad a asumir mayor o menor independencia, y mayor o menor responsabilidad y rendición de cuentas respecto de la situación actual.

		Independencia del GAL			
		Menor que actual	Situación actual	Aumento moderado	Aumento significativo
Responsabilidad y rendición de cuentas	Aumento significativo				6) 17,7 %
	Aumento moderado			5) 31,1 %	
	Situación actual		3) 15,3 %	4) 23,0 %	
	Menor que actual	1) 1,9 %	2) 11,0 %		

Figura 6: Mejoras propuestas por los GAL como prioridades para mejorar la eficacia en la implementación de LEADER



26. **“Deficiencias” y “necesidad de apoyo” desde las AA.GG. y la RRN.** Para la implementación de LEADER, además de su propia dedicación, los GAL precisan del apoyo, por un lado, de las AA.GG. y, por otro, de la Red Rural Nacional. En particular, los GAL se han pronunciado sobre los diferentes aspectos (Figuras 7-9):

1. Mejorar el conocimiento de las medidas del PDR y de su aplicación;
2. Divulgar los logros alcanzados en el PDR en general, y en LEADER en particular;
3. Conocer mejor los vínculos de LEADER con otras medidas del PDR;
4. Apoyar el desarrollo de capacidades de los propios GAL;
5. Apoyar en las actividades de animación y trabajo en red;
6. Apoyar en la medida de cooperación;
7. Facilitar el acceso a la información disponible a nivel europeo, en el momento que se ha necesitado;
8. Apoyar la coordinación y cooperación entre los agentes de LEADER a nivel nacional y de la UE;
9. Garantizar un mejor conocimiento de las expectativas de la auditoría, tanto por parte de los GAL como de las propias AA.GG.
10. Divulgar y explicar los cambios relevantes, por ejemplo, en la normativa;
11. Apoyo de la RRN en la autoevaluación y la evaluación;
12. apoyo de la RRN a los GAL para su participación en actividades de la ENRD (tales como talleres o eventos).

27. **Necesidad de apoyo crítico y urgente: no mayoritario y centrado más en las AA.GG. que en la RRN.** De los datos anteriores, en cuanto a la valoración sobre las deficiencias que los GAL detectan en el apoyo a determinadas tareas y que, por tanto, deberían ser corregidos, se extraen tres conclusiones importantes:

1. Para la mayor parte de necesidades es mayoritario el grupo de GAL que señalan únicamente que existen “ligeras deficiencias” en el apoyo que reciben tanto por parte de las AA.GG. como de la RRN (y que, por tanto, se precisaría un apoyo moderado para abordarlas). Siendo este un dato positivo tanto para AA.GG. como para RRN, no debe suponer dejar de estar vigilantes y a disposición de los GAL para ayudarles a abordar mejor las diferentes necesidades.
2. Sin embargo, lo que sí resulta mucho más crítico es una clara tendencia, expresada por un número muy significativo de GAL, aunque no mayoritario, también señalan la existencia de “deficiencias considerables” en la mayor parte de necesidades y, en consecuencia, para abordarlas se precisan de un apoyo muy importante. Junto con los GAL y sus redes nacionales

y regionales, aquí sí, las AA.GG. y la RRN deben dar un paso adelante y definir programas con medidas específicas y acciones concretas para dar respuesta a las necesidades de los GAL.

3. En este contexto, se ha de tener en cuenta que AA.GG. y RRN obviamente no pueden prestar el mismo tipo de apoyo, aunque este sí pueda ser complementario. Los GAL, en este sentido, tienden a centrar sus peticiones urgentes en cuestiones que competen más a las AA.GG. (Figura 9). Sin embargo, tienden también a mostrar un grado de satisfacción mayor y, por tanto, de requerimiento menos urgente o menos crítico, a los servicios y actividades que puedan venir de la RRN.

28. El sistema de seguimiento y evaluación como herramienta para la toma de decisiones: ¿de aconsejable a obligatorio? Este sistema es una herramienta importante de cara a tomar decisiones sobre el proceso de implementación de la EDL, pero también para demostrar el valor añadido de LEADER y la eficacia en la gestión que el GAL lleva a cabo. Sin embargo, el hecho de que, tras más de 25 años de LEADER, solo un 10 % de los GAL españoles tengan en marcha un sistema de seguimiento y evaluación (pese a que casi dos tercios se lo han planteado), no puede calificarse más que como un importante déficit (aunque también podría hablarse de fracaso), del que son responsables tanto los GAL como las diferentes administraciones públicas. Por ello, sería fundamental que tanto las AA.GG., las administraciones nacionales, incluida la RRN, así como las redes de grupos (las de ámbito tanto regional como nacional), se pusieran manos a la obra para diseñar y poner a punto un sistema de seguimiento consistente, robusto y a la vez flexible, que es tan urgente como necesario e importante. Este debería ser, cuando menos, altamente aconsejable, si bien debería valorarse que fuese incluso obligatorio durante el próximo periodo de programación (independientemente de que su gestión o implementación pudiese ser compartida o contar con apoyo externo a los GAL, fórmulas que deberían estudiarse para evitar que ello supusiera una carga más para sus ya menguadas estructuras administrativas).

29. La necesaria aplicación informática. Parte de ese sistema de seguimiento y evaluación depende de la disponibilidad de una aplicación informática eficaz que, además, sirva para sistematizar los procedimientos de gestión administrativa de LEADER. La mayor parte de los GAL reconoce y valora positivamente su utilidad (casi el 90 %). Sin embargo, de los resultados generales se extraen algunas conclusiones a tener en cuenta:

1. En primer lugar, que quedan aún algunos GAL que no parecen conocer las ventajas de una aplicación informática, bien diseñada y eficaz, como instrumento de apoyo a la gestión y, a medio plazo, también para el seguimiento y la evaluación de LEADER.

2. En segundo lugar, que hay aún una clara demanda insatisfecha, en la medida en la que casi un 25 % de los GAL están convencidos de la utilidad de la aplicación, pero sin embargo no la han podido implantar hasta la fecha (aunque es cierto que algunos “lo están considerando”).
3. En tercer lugar, y derivado de lo anterior, que los diferentes actores rurales, pero especialmente las AA.GG. y, en su caso, la RRN y las redes de GAL, deben actuar con urgencia a fin de contribuir decididamente a poner en manos de los GAL una herramienta tan útil como necesaria, eficaz y adaptada a sus necesidades y particularidades. No es asumible que en el momento actual los GAL puedan permitirse el no trabajar con herramientas adecuadas, potentes y eficaces.

30. **El protagonismo de las redes nacionales (y regionales).** Las redes de GAL están llamadas a tener un importante protagonismo. En la Encuesta se ha preguntado por la labor de las redes nacionales (habida cuenta de la diversidad de redes regionales), con relación a cinco aspectos principales. Los resultados arrojan tres conclusiones principales:

1. La mayor parte de los GAL señalan que las actuaciones de las redes nacionales presentan deficiencias menores, y que sería necesario algo más de apoyo en cada una de ellas.
2. Se reconoce especialmente su labor respecto de la organización de jornadas, encuentros y seminarios sobre temas diversos, constituyendo su principal y más claro punto fuerte.
3. Sin embargo, un número significativo de GAL destaca, como puntos débiles, una mayor y más eficaz asistencia técnica y asesoramiento; un mayor esfuerzo en cuanto a actualización sobre las novedades de LEADER, con particular atención a los debates de cara al próximo periodo de programación; una más eficaz interlocución con las administraciones públicas o, al menos, mayor transmisión de información; por último, y en menor medida, el seguimiento de los proyectos que llevan a cabo los GAL y la identificación (y difusión) de buenas prácticas. Son todos ellos aspectos en los que, con la colaboración de las redes de ámbito regional, pueden y deben mejorarse, algunos de forma inmediata, y otros a más corto-medio plazo. También es cierto que algunas de estas tareas, como la difusión de buenas prácticas, pueden ser compartidas con otras estructuras, como la RRN, que están tanto o más preparadas para ello.

Figura 7: Valoración de los GAL del apoyo necesario de las autoridades nacionales y regionales del PDR a diferentes necesidades

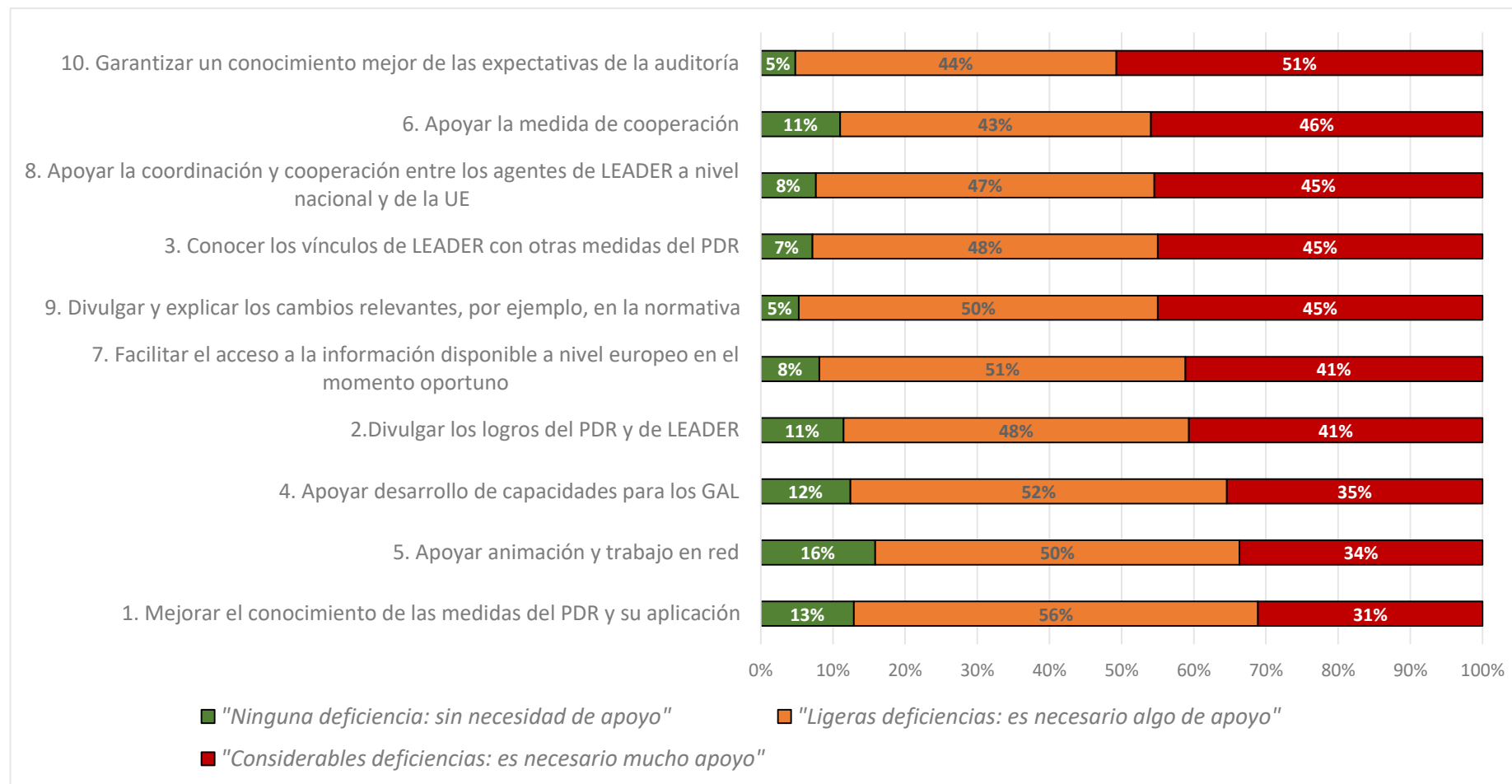


Figura 8: Valoración de los GAL del apoyo necesario de la Red Rural Nacional a diferentes necesidades

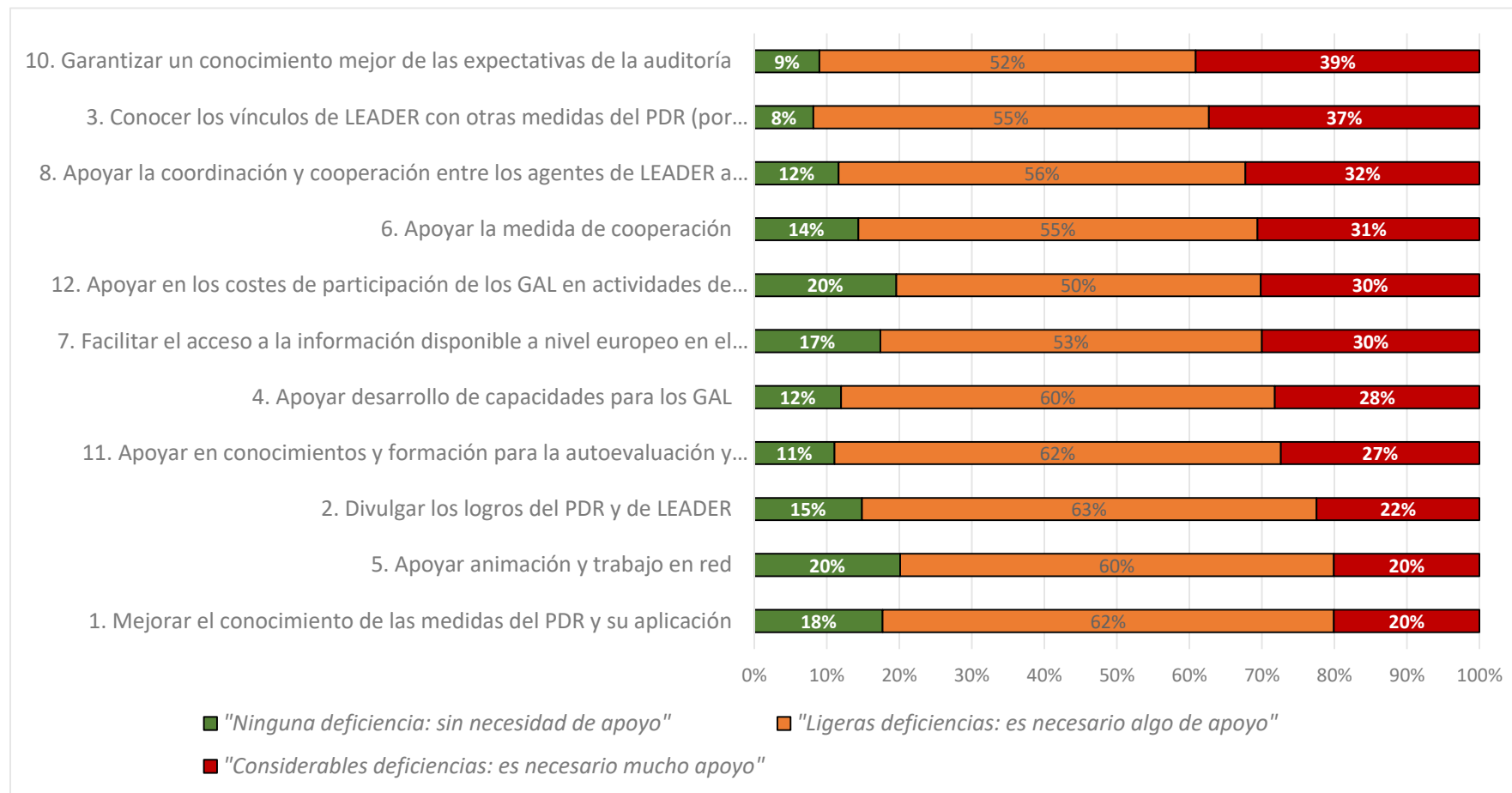
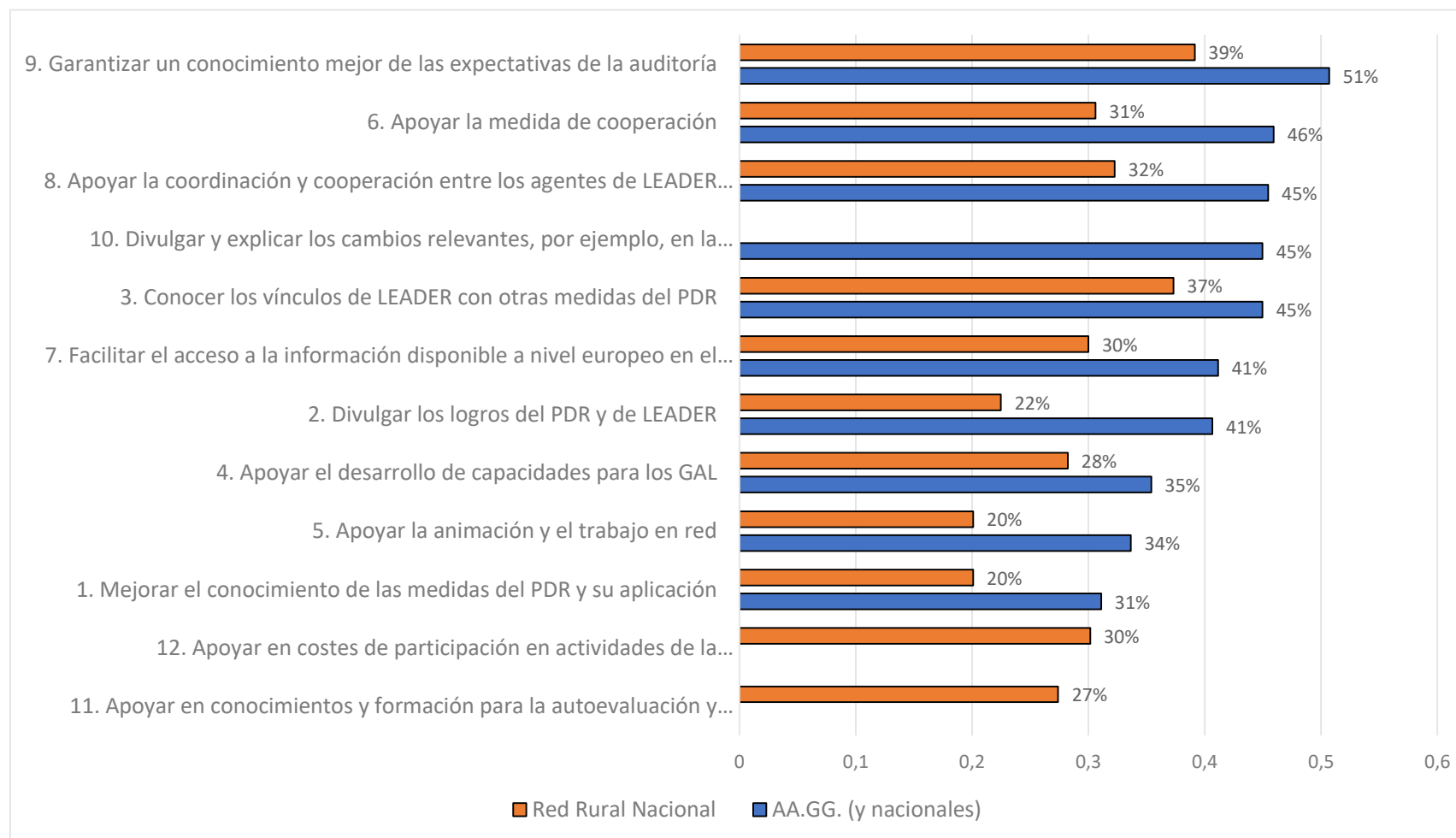


Figura 9: Necesidad de “mucho apoyo” (en % de GAL), según de quién ha de provenir, Autoridades de Gestión o Red Rural Nacional



8.2. DE LOS FOCUS GROUPS AL EVENTO LEADER: 19 PROPUESTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LEADER 2021-2027⁴⁰

De forma complementaria a la Encuesta a GAL y a AA.GG., se han organizado tres grupos focales. El primero ha reunido a una muestra de GAL; el segundo a las AA.GG. (al cual fueron todas ellas invitadas); el tercero, por su parte, ha estado constituido por las redes nacionales y regionales (al que también fueron invitadas redes de todas las CC.AA.).

Durante los debates surgieron una serie de ideas sobre posibles mejoras, que finalmente han tomado la forma de 19 propuestas, organizadas en torno a tres grandes ejes temáticos, la gestión de LEADER, LEADER de cara al futuro, y la articulación de LEADER en las políticas territoriales. Los principales resultados, así como las 19 propuestas, fueron presentados en el Evento LEADER organizado por la Red Rural Nacional (Oviedo, 28 de noviembre)⁴¹.

8.2.1. Propuestas para la implementación de LEADER 2021-2027

Las propuestas que han planteado los diferentes actores en las sesiones con los grupos focales giran en torno a tres aspectos, la gestión de LEADER durante el periodo actual, orientaciones de cara al diseño y ejecución en el próximo periodo de programación, y la necesidad de articular LEADER con otras políticas, especialmente en lo referido a la territorialización de políticas sectoriales.

En cuanto a la gestión de LEADER durante el periodo actual:

1. En el actual escenario, se aboga por un papel más relevante y mayor presencia del MAPA (armonizando un marco común más allá del actual Marco Nacional, que permita una presencia más activa, desarrollando e instaurando, por ejemplo, el sistema de costes simplificados, o un sistema de indicadores más adecuados, también cualitativos, para el diseño, seguimiento y ejecución del programa). Es necesaria la generosidad de las autoridades regionales (en el ejercicio de sus competencias).
2. Creación de una Unidad verdaderamente eficaz de coordinación y apoyo para el desarrollo del programa LEADER (que permita, por ejemplo, evitar la diferente aplicación de determinadas reglas en varias CC.AA.), en el MAPA u organismo responsable a nivel nacional.
3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea).

⁴⁰ Este apartado del Resumen, Conclusiones y Propuestas recoge el punto 10.1 del Informe.

⁴¹ <http://www.redruralnacional.es/-/evento-leader>

4. Mayor flexibilidad en la implementación de LEADER (ej. permitir iniciativas de ingeniería financiera tales como fondo de microcréditos, con carácter rotacional dentro de un GAL).

Por lo que respecta a orientaciones de cara al diseño y ejecución de LEADER durante el próximo periodo de programación, se plantean varias propuestas:

5. Creación de un Grupo de Trabajo para el periodo 2021-2027 (ya en marcha).
6. Incremento de fondos para el PDR y paralela consolidación de un presupuesto mínimo del 10 % del FEADER para enfoque territorial -LEADER-.
7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER- (con normativa nacional clara).
8. Mayor énfasis en los principios de LEADER: formación y más diversificada cualificación, con especial atención a actores rurales locales, incluyendo equipos técnicos, juntas directivas y responsables regionales.
9. Volver a los principios de LEADER: Iniciativa comunitaria o equivalente (sacándolo del PDR).
10. Desarrollo de un verdadero plurifondo para desarrollo territorial (% mínimo suficiente para LEADER), que permita una estrategia transversal y estructuras horizontales de desarrollo.
11. Trasposición correcta acervo – normativa comunitaria, que evite, por ejemplo, que se introduzcan más restricciones u obligaciones en las normativas regionales que en la norma general.
12. Contribución obligada de los programas regionales y nacional a la financiación de las redes regionales y nacionales, con independencia de otras fuentes de cofinanciación.
13. Fomentar avances hacia una verdadera cooperación rural-urbana, a través de la articulación de nuevas formas de gestión urbana con estructuras rurales relativamente próximas ya existentes.
14. Participación obligatoria de redes de GAL en el diseño del Acuerdo Asociación, Marco Nacional o documentos equivalentes.
15. Mecanismos de transición entre periodos (que garantice la continuidad de los GAL más allá de la mera ejecución, así como de los procesos de desarrollo).

Por último, otras cuatro propuestas están referidas a la necesidad de articular LEADER, más y mejor, con otras políticas, especialmente la territorialización de políticas sectoriales:

16. Coordinación y gestión del desarrollo territorial desde presidencia del gobierno nacional y gobiernos regionales (no en los departamentos de agricultura y desarrollo rural). En su caso, dependencia de organismo transversal – territorial (no sectorial).
17. Concepción de una verdadera política territorial con carácter integral y transversal que incluya y permita (con la participación de actores públicos y privados) coordinar la aplicación de políticas y actuaciones en el territorio.

18. Financiación nacional adicional y suficiente para un verdadero desarrollo territorial en zonas rurales (dado el escenario de creciente escasez de financiación pública europea).
19. Contar con los GAL y las redes de GAL para el diseño e implementación de acciones en el marco de la Estrategia Nacional de la Despoblación, así como políticas de género, entre otras con fuerte impacto en el medio rural.

El interés que ha despertado el debate de cada una de estas propuestas o ideas ha sido desigual entre los tres grupos focales, así como también la valoración sobre su importancia y necesidad de implementación. Con esta información como punto de partida, se han llevado a cabo tres tipos de análisis. En primer lugar, la dedicación al debate de cada propuesta en cada uno de los grupos focales de trabajo. Esto se ha hecho mediante el análisis de la transcripción y codificación de los debates. Los resultados se exponen en la Tabla 1. En segundo lugar, la ponderación (y priorización resultante) de las propuestas por parte de los participantes en los grupos de trabajo. En tercer lugar, las propuestas han sido presentadas en el Evento LEADER, y los participantes en el mismo han procedido igualmente a su ponderación (y priorización). Los resultados de estas tres fases del análisis se presentan a continuación.

8.2.2. El debate en torno a las propuestas en los grupos focales

El mayor interés, al menos según cabría deducir por el tiempo que se le ha dedicado en los debates, son los temas relacionados con la formación y cualificación en torno a los principios LEADER (propuesta número 8). Los diferentes participantes han debatido sobre las necesidades en su propia formación y cualificación, pero también la de otros actores. En cualquier caso, lo importante es señalar que este es uno de los temas más sensibles, tanto para los GAL, las redes nacionales y las propias AA.GG.

A continuación, a cierta distancia, se sitúan un conjunto de propuestas que, al menos en términos de debate, han despertado un interés parecido. En primer lugar, la referida a la necesidad de un papel más relevante del MAPA (propuesta número 1), tema que ha sido especialmente debatido entre los GAL. En segundo lugar, el tema del plurifondo (propuesta número 10), sobre la que han debatido, especialmente, las AA.GG. Es importante destacar que los debates no se han restringido únicamente en la aplicación del plurifondo al actual LEADER, sino de la necesidad de explorar incluso avances hacia un plurifondo para el desarrollo territorial en general, en cuyo seno se articularía LEADER, con un porcentaje mínimo de financiación. En tercer lugar, otro de los temas “estrella” es el deseo de recuperar LEADER, especialmente la independencia perdida desde el periodo 2007-2013, y volver, en la medida de lo posible, a una concepción similar a la inicial Iniciativa LEADER, o un programa de similares características (propuesta número 9). En contra de lo que pudiera esperarse, este tema ha despertado mayor interés y debate entre las AA.GG., aunque lógicamente también entre los propios GAL.

Un tercer grupo de propuestas, por el interés despertado, hacen referencia, primero, a la necesidad de crear una unidad de coordinación y apoyo para LEADER en el Ministerio de Agricultura, y en esto han insistido especialmente las redes nacionales (propuesta número 2); segundo, a la creación de un fondo específico para LEADER, de ámbito y normativa nacional, aplicable a todas las CC.AA. (propuesta número 7), en lo que han estado especialmente interesadas las AA.GG.; y tercero, a la necesidad de trasladar el desarrollo territorial (incluido LEADER) desde los departamentos de agricultura (aunque incluyan desarrollo rural) a las presidencias de los diferentes gobiernos, regionales y nacional (propuesta número 16). Esto les preocupa especialmente a los GAL.

Tabla 1: Dedicación al debate sobre cada una de las propuestas durante las sesiones de los Grupos de Trabajo

	PROPUESTAS	GAL	AAGG	Redes GAL	Total
GESTIÓN LEADER	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores cualitativos, etc.)	17%	5%	6%	29%
	2. Creación en MAPA de unidad de coordinación y apoyo para LEADER	4%	5%	13%	22%
	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea)		10%	4%	14%
	4. Mayor flexibilidad en implementación LEADER (ej. ingeniería financiera)	4%	5%		9%
LEADER PERIODO 2021-2017	5. Creación inmediata de Grupo de Trabajo LEADER para el periodo 2021-2027			2%	2%
	6. Incremento de fondos PDR y consolidación de presupuesto mínimo del 10 % para LEADER	4%		11%	15%
	7. Fondo específico para LEADER (con normativa de ámbito nacional muy clara)	0%	15%	6%	21%
	8. Formación y cualificación: principios LEADER (actores locales y responsables regionales)	13%	20%	19%	52%
	9. Recuperar independencia de LEADER (al estilo de iniciativa comunitaria, o similar)	9%	15%	4%	28%
	10. Plurifondo para des. territorial (% mínimo LEADER): estrategias y estructuras horizontales	4%	15%	9%	28%
	11. Trasposición fiel acervo y normativa UE (no más restricciones en normativa regional que UE)			4%	4%
	12. Contribución obligada de programas regionales y nacional a financiación redes			6%	6%
	13. Cooperación rural - urbana	9%			9%
	14. Participación redes de GAL en diseño de Acuerdo de Asociación, Marco Nacional o equivalentes	4%		2%	6%
	15. Garantizar continuidad de GAL y procesos de desarrollo (más allá de mera ejecución)	9%		2%	11%
POLITICA TERRITORIAL	16. Gestión desarrollo territorial: presidencia gobierno nacional-regionales. Organismo transversal	9%	5%	4%	18%
	17. Política territorial integral y transversal (participación partenariados publico-privados)	4%	5%		9%
	18. Financiación nacional adicional para desarrollo territorial -¿LDSMR?- (reducción fondos UE)			2%	2%
	19. Participación GAL y redes GAL en Estrategia Nac. de la Despoblación, políticas de género, etc.	9%		4%	13%
	Dedicación total a los debates:	100%	100%	100%	

8.2.3. Ponderación y priorización de las propuestas de actuación

El interés de los participantes en los grupos focales por las diferentes propuestas durante los debates es un indicador útil, pero no es definitivo. Por ello se ha completado con la priorización de las propuestas, también de los participantes en el Evento LEADER. Por ello se ha señalado la importancia de cada una de ellas, pensando en que es la que deberían defender y, en su caso, asumir, las autoridades nacionales y/o regionales, de cara al próximo periodo de programación. Para cada propuesta se ha debido optar entre los siguientes niveles de prioridad: ninguna prioridad, prioridad baja, media, alta o muy alta. Los resultados detallados pueden verse en la Tabla 2. No obstante, resultan altamente expresivos y clarificadores los resultados ateniéndose únicamente a la priorización alta o muy alta (Figuras 10 y 11). Como puede observarse, destaca especialmente el acuerdo muy mayoritario en torno a la elevada importancia de prácticamente todas las propuestas presentadas. Por su nivel de priorización y por la relación entre ellas, las propuestas pueden organizarse en cuatro grandes bloques.

- 1) La propuesta que se plantea como más urgente e importante para los participantes en los Grupos Focales, y que concita mayor unanimidad (aunque los participantes en el Evento LEADER le han otorgado una ligera menor prioridad), se refiere al método de trabajo para los próximos meses, centrada en la puesta en marcha de un grupo de trabajo específico dedicado al análisis, discusión y propuestas específicas en torno a lo que habrá de ser LEADER en el periodo 2012-2017. Este grupo de trabajo debería crearse de forma inminente, con la participación de todos los actores, especialmente los responsables regionales, las redes nacionales y regionales y los responsables nacionales.
- 2) Un segundo grupo de propuestas, con también un gran acuerdo entre prácticamente todos los actores, tiene un profundo carácter estratégico de medio plazo, y se centra en concebir LEADER como parte de una política más amplia de desarrollo territorial, contando con un instrumento de financiación y gestión al estilo multifondo, y con una financiación mínima para el enfoque LEADER. En última instancia, y pese a que hay una propuesta específica con una valoración algo más baja (especialmente entre los participantes en el Evento LEADER), esta propuesta rescata indirectamente los planteamientos de trasladar LEADER desde la gestión de los departamentos sectoriales de agricultura y su articulación en aquellos responsables de las políticas de desarrollo territorial (algo que hace años, y en la escala europea, se plasmó en demandas de trasladar LEADER a política regional, bajo la financiación principalmente de FEDER). Esta propuesta ha sido planteada como primera prioridad por prácticamente 9 de cada 10 participantes en el Evento LEADER, aunque los participantes en los grupos focales le han otorgado una importancia algo menor. En todo caso, es en este contexto de revalorización de

LEADER como instrumento de desarrollo territorial real, en el que se entiende que una gran mayoría de los participantes valoren muy especialmente la presencia de los GAL (a través de sus redes nacionales y regionales) en el diseño y posterior implementación de iniciativas que pueden resultar tan estratégicas como la Estrategia Nacional contra la despoblación rural.

- 3) De igualmente elevada unanimidad sobre su elevada importancia y prioridad está un tercer tipo de propuestas, que se centran en tres objetivos operativos: la creación de un fondo específico para LEADER (a escala europea); el incremento significativo de la financiación adicional nacional (sea en el marco de ese fondo específico, o como parte del FEADER); y la creación de una unidad de coordinación nacional, que evite la sensación de excesiva dispersión y hasta poca claridad que tienen los diferentes actores LEADER, tanto los GAL, como sus redes nacionales (y regionales) y las AA.GG. En esta misma línea cabe situar otra de las propuestas, con carácter complementario, la referida a la necesidad de una mayor presencia del MAPA en todo lo referido a LEADER y al desarrollo territorial (sin embargo, esta propuesta ha sido valorada con prioridad alta o muy alta por poco más de un tercio de los participantes en el Evento LEADER, pero por casi el 75 % de los participantes en los grupos focales de trabajo).

En este sentido los diferentes actores son conscientes de que se está ante competencias de las CC.AA., pero también (incluyendo a las AA.GG.) que es necesario un mayor esfuerzo para evitar o paliar los efectos negativos de la gran diversidad en los planteamientos de los diferentes PDR sobre LEADER. Aquí podrían añadirse otras dos propuestas, una con carácter operativo, complementaria, como es la presencia y participación activa de los GAL (a través de sus redes nacionales) en fases que pueden resultar estratégicas como el diseño del Acuerdo de Asociación o del Marco Nacional, o documentos equivalentes. La segunda, se centra más en el fondo, en la propia concepción de LEADER, y hace referencia a la necesidad de recuperar la flexibilidad de las fases pre-PDR, cuando LEADER funcionaba como una iniciativa comunitaria. Estas dos últimas propuestas se han considerado algo menos prioritarias por parte de los participantes en el Evento LEADER.

- 4) Un cuarto grupo de propuestas, también muy importantes por su nivel de priorización (y con una elevada coincidencia entre los grupos focales y el Evento LEADER), son cuatro cuestiones operativas, menos ambiciosas que las anteriores, pero probablemente más viables en el medio plazo, y parten de la aceptación del escenario actual, pero plantean profundizar en él: en primer lugar, se plantea como necesario garantizar una transición no traumática, habilitando los mecanismos adecuados para que los GAL puedan tener una cierta continuidad, dados los negativos efectos que está teniendo el que durante periodos prolongados, a veces de hasta dos o

más años, los GAL no son verdaderamente operativos. En segundo lugar, ya para el próximo periodo, se plantea el aumento de los fondos para los PDR, asegurando un mínimo de un 10 % par LEADER en todos ellos. En tercer lugar, se plantea enfatizar mucho más sobre los principios básicos de LEADER, para lo cual se pide actuar especialmente sobre la formación y cualificación de los diferentes actores en esos principios, desde los miembros de los GAL hasta equipos técnicos, pasando por las propias AA.GG. En cuarto lugar, se plantea la necesidad de superar las enormes dificultades que los GAL (y en parte también, las AA.GG.) están encontrando para implementar adecuadamente la medida de cooperación, para lo cual plantean que la convocatoria regional se convierta en convocatoria nacional y, en su caso, de ámbito europeo.

Tabla 2: Priorización de las propuestas (según los participantes en los Grupos Focales de Trabajo)

		Proporción de participantes en los Grupos Focales								
		Valoración media (1-5)	Muy alta (5)	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	No prioritaria (1)	Muy alta - Alta (5+4)	Media (3)	Baja - No prioritaria (2+1)
GESTIÓN LEADER	1. Mayor presencia del MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores cualitativos, etc.)	3,90	43%	30%	13%	0%	13%	73%	13%	13%
	2. Creación en MAPA de unidad de coordinación y apoyo para LEADER	4,10	50%	30%	10%	0%	10%	80%	10%	10%
	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea)	3,90	40%	27%	23%	3%	7%	67%	23%	10%
	4. Mayor flexibilidad en implementación LEADER (ej. ingeniería financiera)	3,27	17%	27%	33%	13%	10%	43%	33%	23%
LEADER PERIODO 2021 - 2027	5. Creación inmediata de Grupo de Trabajo LEADER para el periodo 2021-2027	4,40	50%	40%	10%	0%	0%	90%	10%	0%
	6. Incremento de fondos PDR y consolidación de presupuesto mínimo del 10 % para LEADER	4,03	50%	27%	10%	3%	10%	77%	10%	13%
	7. Fondo específico para LEADER (con normativa de ámbito nacional muy clara)	4,23	57%	27%	7%	3%	7%	83%	7%	10%
	8. Formación y cualificación: principios LEADER (actores locales y responsables regionales)	3,93	30%	47%	13%	7%	3%	77%	13%	10%
	9. Recuperar independencia de LEADER (al estilo de iniciativa comunitaria, o similar)	3,67	33%	30%	17%	10%	10%	63%	17%	20%
	10. Plurifondo para des. territorial (% mínimo LEADER): estrategias y estructuras horizontales	4,07	50%	30%	0%	17%	3%	80%	0%	20%
	11. Trasposición fiel acervo y normativa UE (no más restricciones en normativa regional que UE)	3,77	33%	33%	20%	3%	10%	67%	20%	13%
	12. Contribución obligada de programas regionales y nacional a financiación redes	3,00	13%	23%	30%	23%	10%	37%	30%	33%
	13. Cooperación rural - urbana	3,20	10%	30%	37%	17%	7%	40%	37%	23%
	14. Participación redes de GAL en diseño de Ac. Asociación, Marco Nacional o equivalentes	3,63	27%	37%	17%	13%	7%	63%	17%	20%
	15. Garantizar continuidad de GAL y procesos de desarrollo (más allá de mera ejecución)	4,07	47%	27%	17%	7%	3%	73%	17%	10%
POLÍTICA TERRITORIAL	16. Gestión desarrollo territorial: presidencia gobierno nacional-regionales. Organismo transversal	3,50	33%	20%	20%	17%	10%	53%	20%	27%
	17. Política territorial integral y transversal (participación partenariados publico-privados)	4,03	37%	40%	13%	10%	0%	77%	13%	10%
	18. Financiación nacional adicional para desarrollo territorial -¿LDSMR?- (reducción fondos UE)	4,03	27%	60%	7%	3%	3%	87%	7%	7%
	19. Participación GAL y redes GAL en Estrategia Nac. de la Despoblación, políticas de género, etc.	3,87	37%	27%	23%	13%	0%	63%	23%	13%

Figura 10: Priorización de las propuestas como “Alta” y “Muy Alta” por parte de los Grupos Focales de Trabajo (GAL, AA.GG. y redes de grupos) (en % de respuestas)

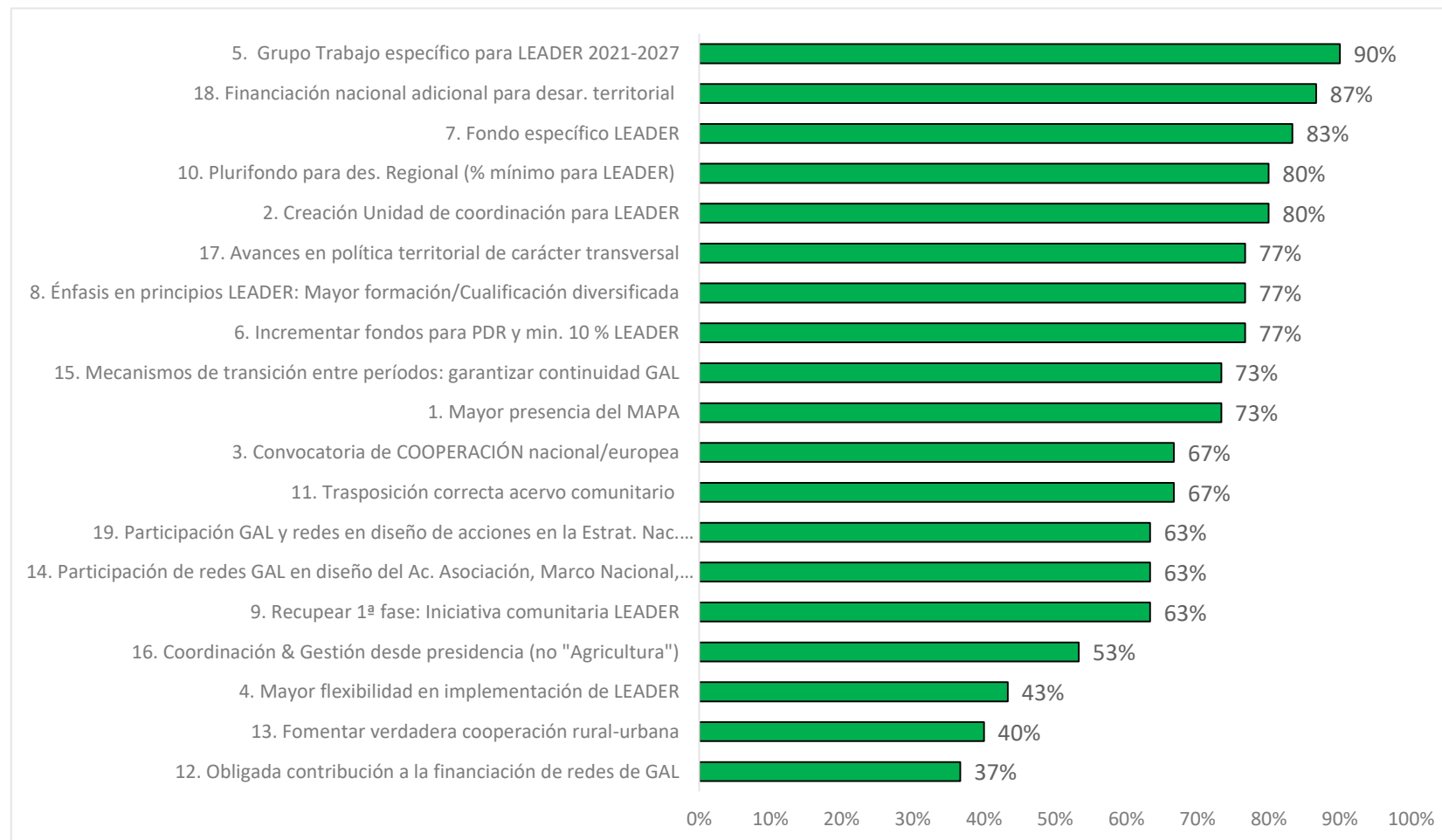
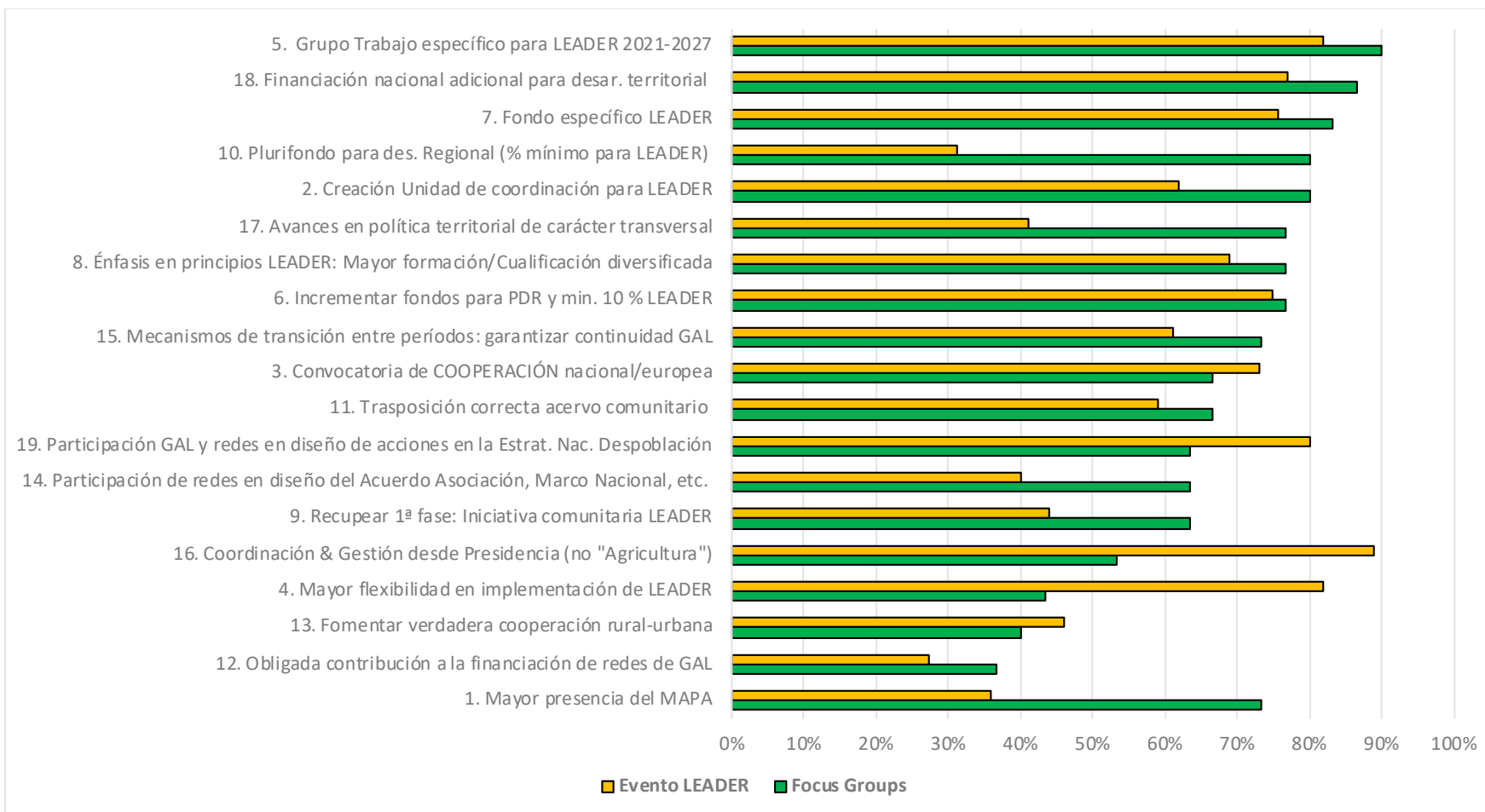


Tabla 3: Priorización de las propuestas según los participantes en el Evento LEADER (Oviedo, 28-11-2018)

		Proporción de participantes en el Evento LEADER								
		Valoración media (1-5)	Muy alta (5)	Alta (4)	Media (3)	Baja (2)	No prioritaria (1)	Muy alta - Alta (5+4)	Media (3)	Baja - No prioritaria (2+1)
GESTIÓN LEADER	1. Mayor presencia del MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores cualitativos, etc.)	3,0	18%	18%	36%	7%	22%	36%	36%	29%
	2. Creación en MAPA de unidad de coordinación y apoyo para LEADER	3,7	31%	31%	24%	7%	7%	62%	24%	14%
	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea)	4,0	42%	31%	16%	7%	4%	73%	16%	11%
	4. Mayor flexibilidad en implementación LEADER (ej. ingeniería financiera)	4,4	60%	22%	13%	5%	0%	82%	13%	5%
LEADER PERIODO 2021 - 2027	5. Creación inmediata de Grupo de Trabajo LEADER para el periodo 2021-2027	4,1	49%	33%	7%	4%	7%	82%	7%	11%
	6. Incremento de fondos PDR y consolidación de presupuesto mínimo del 10 % para LEADER	4,3	64%	11%	18%	2%	5%	75%	18%	7%
	7. Fondo específico para LEADER (con normativa de ámbito nacional muy clara)	4,0	56%	20%	7%	7%	11%	76%	7%	18%
	8. Formación y cualificación: principios LEADER (actores locales y responsables regionales)	3,8	42%	27%	7%	20%	4%	69%	7%	24%
	9. Recuperar independencia de LEADER (al estilo de iniciativa comunitaria, o similar)	3,0	31%	13%	9%	16%	31%	44%	9%	47%
	10. Plurifondo para des. territorial (% mínimo LEADER): estrategias y estructuras horizontales	2,6	16%	16%	18%	11%	40%	31%	18%	51%
	11. Trasposición fiel acervo y normativa UE (no más restricciones en normativa regional que UE)	3,6	36%	23%	18%	7%	16%	59%	18%	23%
	12. Contribución obligada de programas regionales y nacional a financiación redes	3,1	20%	7%	27%	32%	14%	27%	27%	45%
	13. Cooperación rural - urbana	3,2	14%	32%	27%	7%	20%	46%	27%	27%
	14. Participación redes de GAL en diseño de Ac. Asociación, Marco Nacional o equivalentes	3,5	20%	20%	30%	14%	16%	40%	30%	30%
	15. Garantizar continuidad de GAL y procesos de desarrollo (más allá de mera ejecución)	4,6	34%	27%	14%	5%	20%	61%	14%	25%
POLÍTICA TERRITORIAL	16. Gestión desarrollo territorial: presidencia gobierno nacional-regionales. Organismo transversal	2,8	73%	16%	9%	2%	0%	89%	9%	2%
	17. Política territorial integral y transversal (participación partenariados publico-privados)	4,1	25%	16%	9%	9%	41%	41%	9%	50%
	18. Financiación nacional adicional para desarrollo territorial -¿LDSMR?- (reducción fondos UE)	4,4	52%	25%	9%	7%	7%	77%	9%	14%
	19. Participación GAL y redes GAL en Estrategia Nac. de la Despoblación, políticas de género, etc.	4,5	64%	16%	13%	7%	0%	80%	13%	7%

Figura 11: Priorización comparada de las propuestas como “Alta” y “Muy Alta” por parte de los Grupos de Trabajo (GAL, AA.GG. y redes de grupos) y de los participantes en el Evento LEADER (en % de respuestas)



* * *

Para concluir, cabe señalar que estas 30 ideas clave, más las 19 propuestas, recogen la visión de los diferentes protagonistas de la implementación de LEADER en España durante el periodo 2014-2020, y entre ellos, los grupos de acción local y las autoridades de gestión. Sus valoraciones, críticas y a la vez constructivas, han permitido perfilar, en primer lugar, un diagnóstico cualitativo detallado sobre una diversidad de cuestiones; en segundo lugar, a partir de ahí, todo un conjunto de necesidades y líneas de mejora que constituyen un verdadero programa de acción a corto y medio plazo; en tercer lugar, los grupos focales de trabajo han sido muy útiles, entre otros aspectos, para construir una batería de propuestas concretas, surgidas de los debates que han tenido lugar en su seno. Estas propuestas se han sometido también a la consideración de los participantes en el Evento LEADER.

Este programa de acción y estas propuestas implican, obviamente a los propios GAL y a las AA.GG., pero también a todo el entorno o sistema de soporte, incluyendo a las autoridades nacionales, las redes de grupos (tanto nacionales como regionales) y a la propia Red Rural Nacional. Cada uno de estos actores, en su ámbito de actuación, puede y debe asumir su parcela de responsabilidad y contribuir a mejorar la manera de enfocar, gestionar e implementar LEADER, tanto durante el actual periodo de programación como, especialmente, para el 2021-2027. Para ello, además de sus valiosos conocimientos y experiencia, puede apoyarse en las aportaciones de este informe de evaluación. Su elaboración y puesta a disposición de los actores rurales responde precisamente a esta idea, ser útil en el proceso de toma de decisiones de los actores rurales.

9. ANEXOS

9.1. ANEXO I: VALORACIONES PERSONALES DE LOS ENCUESTADOS SOBRE LOS PRINCIPIOS LEADER, EL FUNCIONAMIENTO DE LOS GAL Y PROPUESTAS DE MEJORA

En las páginas siguientes se transcriben las valoraciones personales que los encuestados han expresado sobre estos tres aspectos, los principios de LEADER, el funcionamiento de los GAL y las propuestas de mejora que han planteado. Para asegurar el anonimato se han organizado identificando únicamente la CC.AA. del GAL, mientras que las valoraciones de las AA.GG. se organizan de forma conjunta. Por otro lado, cada una de las valoraciones, en cada bloque, se identifica con un número, para que, en su caso, sea mucho más fácil referenciarla, manteniendo siempre el anonimato. Por último, se ha elaborado una tipología temática, en la que se insertan las diferentes valoraciones, que se expone a continuación. Con frecuencias las valoraciones de los actores hacen referencia no solo a temáticas diferentes, sino también de dos o más de los bloques.

9.1.1. Las temáticas

TEMÁTICAS		
1. Principios de LEADER	2. Funcionamiento de los GAL	3. Propuestas de mejoras
1.1 Procedimientos satisfacen DL de manera flexible e innovadora.	2.1 Reducción financiación de LEADER en el marco del PDR.	3.1 Mejora conocimiento de medidas del PDR.
1.2 Procedimiento solicitudes: accesible a participar en LEADER.	2.2 Aumento de la financiación para LEADER en el marco del PDR.	3.2 Conocer vínculos LEADER con otras medidas PDR.
1.3 GAL controla criterios selección y fijación convocatorias.	2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL.	3.3 Animación y trabajo en red.
1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos.	2.4 Condiciones y requisitos notificación de AAGG.	3.4 Cooperación.
1.5. GAL: capacidad decisión no limitada (procedimientos y PDR).	2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados.	3.5 Acceso a información a nivel europeo.
1.6 Condiciones elegibilidad adecuadas al apoyo solicitado.	2.6 Auditoría y posibles sanciones.	3.6 Cooperación entre LEADER nacional y UE.
1.7 Financiación suficiente: act. animación y trabajo en red.	2.7 Procedimientos: objetivo reducir riesgos en vez de soluciones.	3.7 Divulgar y explicar cambios relevantes (normativa).

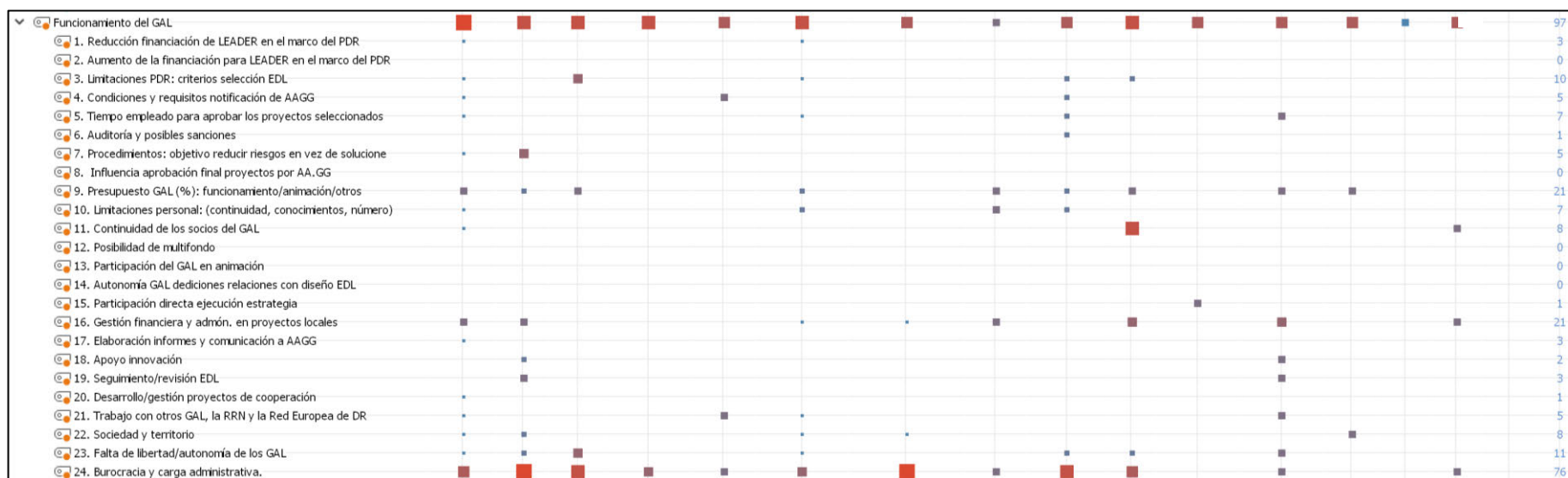
1.8 Requisitos administración limitan animación y act. DR.	2.8 Influencia aprobación final proyectos por AA.GG.	3.8 Garantizar conocimiento mutuo de expectativas a auditoria.
1.9 Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales.	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.	3.9 Desarrollo de capacidades de los GAL.
1.10 Reforzar participación p. interesadas: asoc. local y gob.	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).	3.10 Asistencia técnica y asesoramiento.
1.11 Reforzar la asociación entre los sectores público y privado.	2.11 Continuidad de los socios del GAL.	3.11 Interlocución Admón. y transmisión de información.
1.12 Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales.	2.12 Posibilidad de multifondo.	3.12 Organización de jornadas, encuentros y seminarios.
1.13 Trabajo no remunerado realizado por los miembros del GAL.	2.13 Participación del GAL en animación.	3.13 Seguimiento de los proyectos ejecutados y buenas prácticas.
1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros).	2.14 Autonomía GAL dediciones relaciones con diseño EDL.	3.14 Actualización sobre las novedades en Leader.
1.15 Mejorar capital y la cohesión social de la comunidad local.	2.15 Participación directa ejecución estrategia.	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
1.16 Mejorar conocimiento, habilidad y capacidad individuos.	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.	3.16 Seguimiento/evaluación EDL: valor añadido y gestión financiera.
1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales.	2.17 Elaboración informes y comunicación a AAGG.	3.17 Mayor libertad/autonomía.
1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL.	2.18 Apoyo innovación.	3. 18 Costes simplificados.
1.19. GAL: capacidad decisión limitada (procedimientos y PDR).	2.19 Seguimiento/revisión EDL.	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.	2.20 Desarrollo/gestión proyectos de cooperación.	3.20 Multifondo.
1.21 GAL NO controla convocatorias.	2.21 Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR.	3.21 Formación.
1.22 Principios adaptados al territorio.	2.22 Sociedad y territorio.	3.22 Mejoras en animación/dinamización.
1.23 Mayor protagonismo GAL	2.23 Falta de libertad/autonomía.	3.23 Fondo LEADER.
1.24 Indicadores LEADER	2.24 Burocracia y carga administrativa.	3.24 Ministerio Desarrollo Rural.

Tabla 1: Importancia de las diferentes temáticas referidas a los principios de LEADER, según las valoraciones de los GAL y las Autoridades de Gestión (*)

Sistema de códigos	Andalucía	Aragón	Asturias	C. Valenciana	Cantabria	Castilla y León	Castilla-La Mancha	Cataluña	Extremadura	Galicia	Islas Baleares	Islas Canarias	La Rioja	Madrid	Murcia	Navarra	SUMA
Principios de LEADER	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	83
1. Procedimientos satisfacen DL de manera flexible e innovadora																	1
2. Procedimiento solicitudes: accesible a participar en LEADER																	0
3. GAL controla criterios selección y fijación convocatorias															■		1
4. GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos	■		■				■										4
5. GAL: capacidad decisión no limitada (procedimientos y PDR)		■															1
6. Condiciones elegibilidad adecuadas al apoyo solicitado																	0
7. Financiación suficiente: act. animación y trabajo en red																	0
8. Requisitos administración limitan animación y act. DR																	0
9. Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales	■				■	■											4
10. Reforzar participación p. interesadas: asoc. local y gob																	0
11. Reforzar la asociación entre los sectores público y privado									■								1
12. Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales													■				1
13. Trabajo no remunerado realizado por los miembros del GAL										■							1
14. Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros)	■	■															7
15. Mejorar capital y la cohesión social de la comunidad local				■													2
16. Mejorar conocimiento, habilidad y capacidad individuos																	1
17. Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales	■	■	■	■		■											10
18. Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL		■	■		■												6
19. GAL: capacidad decisión limitada (procedimientos y PDR)	■		■														19
20. Limitaciones en la aplicación de principios LEADER	■	■	■		■	■	■										25
21. GAL no controla convocatorias		■															1
22. Principios LEADER adaptados al territorio	■									■							3
23. Mayor protagonismo GAL		■															3
24. Indicadores LEADER						■											1

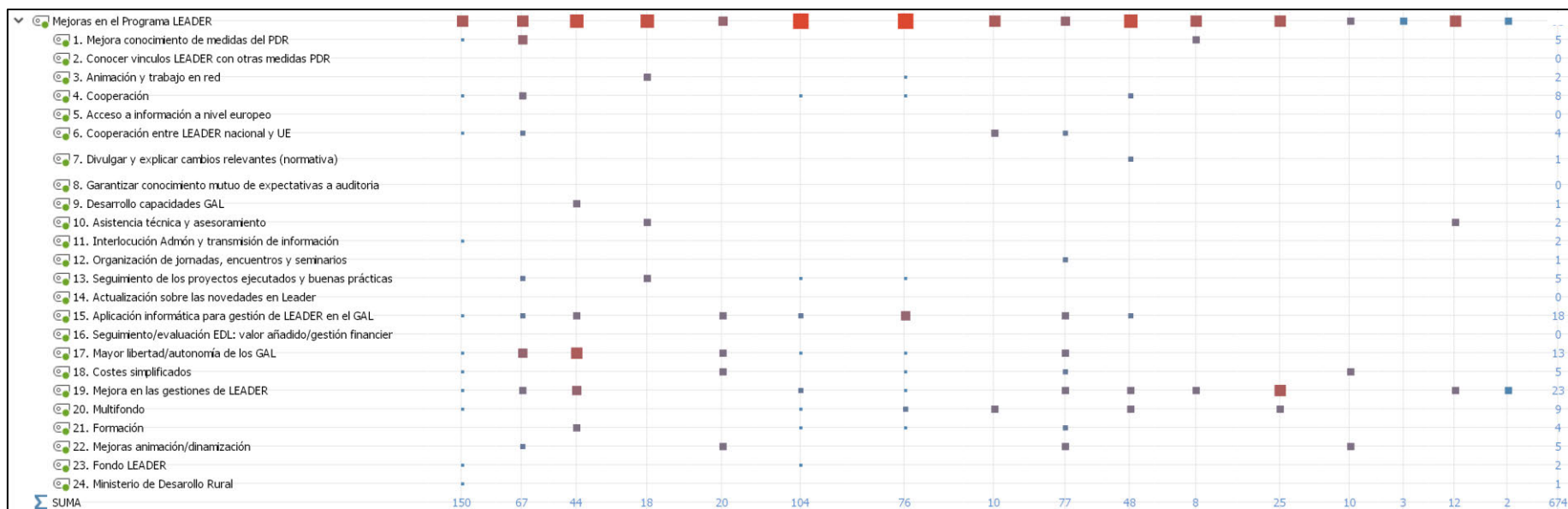
(*): La importancia se expresa por la frecuencia con la que la temática aparece a lo largo de las valoraciones. El tamaño de cada nodo expresa igualmente la importancia (frecuencia) en las diferentes CC.AA., es decir, cómo se distribuyen las valoraciones de cada temática entre las CC.AA.

Tabla 2: Importancia de las diferentes temáticas referidas al funcionamiento de los GAL, según las valoraciones de los GAL y las Autoridades de Gestión (*)



(*): La importancia se expresa por la frecuencia con la que la temática aparece a lo largo de las valoraciones. El tamaño de cada nodo expresa igualmente la importancia (frecuencia) en las diferentes CC.AA., es decir, cómo se distribuyen las valoraciones de cada temática entre las CC.AA.

Tabla 3: Importancia de las propuestas sobre LEADER de los GAL y las Autoridades de Gestión



(*): La importancia se expresa por la frecuencia con la que la temática aparece a lo largo de las valoraciones. El tamaño de cada nodo expresa igualmente la importancia (frecuencia) en las diferentes CC.AA., es decir, cómo se distribuyen las valoraciones de cada temática entre las CC.AA.

9.1.2. Los Principios de LEADER. Valoraciones por parte de los GAL (según CC.AA.) y Autoridades de Gestión⁴²

Nº.	ANDALUCÍA	TEMÁTICAS
1	<i>Está siendo cada vez más complicado alcanzar los objetivos marcados por el LEADER y eso hace perder funcionalidad a los GAL. Esto está reportando una pérdida del coste de oportunidad a las zonas rurales que se materializa en la pérdida de población rural por el aumento de los desequilibrios territoriales agravados por la pérdida de peso de los GAL a la hora de implementar los fondos europeos para desarrollo rural.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR). 2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.7 Procedimientos: objetivo reducir riesgos en vez de soluciones. 2.22 Sociedad y territorio.
2	<i>Se han eliminado y sustituido por principios administrativos.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
3	<i>En la actualidad los principios y la aplicación de LEADER no presentan relación alguna. Los GAL estamos absolutamente dentro de la esfera administrativa y lejos de la sociedad civil, en especial en cuanto a tiempos de respuesta y a facilidad de respuesta a las demandas sociales.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR). 2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados. 2.22 Sociedad y territorio.
4	<i>Los principios LEADER son fantásticos; los procedimientos de aplicación se los cargan.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
5	<i>Sería muy importante, sobre todo en este nuevo período de programación en el que trabajamos en concurrencia competitiva, que los grupos contasen con información clara, con un canal ágil de apoyo en la tramitación de los expedientes.</i>	3.11 Interlocución Admón. y transmisión de información.

⁴² Para mantener el anonimato, las valoraciones de los GAL se organizan solo por CC.AA. mientras que las correspondientes a las AA.GG. se presentan agrupadas. La numeración se mantiene únicamente a efectos de identificación de la valoración en cuestión.

Dado que son valoraciones personales, se ha mantenido el texto íntegro, incluidas las numerosas valoraciones que hacen referencia a la aplicación práctica de LEADER, y no tanto a sus principios.

6	<i>Los principios LEADER son muy importantes y conocidos, pero el problema es que nunca se tiene la libertad suficiente como para poderlos llevar al nivel deseado.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.
7	<i>Los diferentes ritmos de las comunidades autónomas y países dificultan la cooperación. Las convocatorias encorsetan demasiado la flexibilidad de los GDR.</i>	2.20 Desarrollo/gestión proyectos de cooperación. 2.21 Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR.
8	<i>La concurrencia competitiva hace que las entidades más débiles del territorio tengan problemas para participar.</i>	2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL. 2.22 Sociedad y territorio.
9	<i>El uso de costes simplificados podría favorecer la justificación y participación de más entidades. La autonomía financiera de los GDR se ha quebrado, quedando como meros gestores de fondos (cuando los resultados que obteníamos eran espectaculares en comparación con otros programas de aplicación de fondos públicos en el territorio).</i>	3. 18 Costes simplificados. 1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
10	<i>Una carga administrativa inviable, para la consecución de los objetivos marcados.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR). 2.24 Burocracia y carga administrativa.
11	<i>Las preocupaciones se centran ahora en la gestión y la burocracia.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR). 2.24 Burocracia y carga administrativa.
12	<i>El sistema de concurrencia que tardamos un año en aprobar los proyectos no casa con las oportunidades del territorio.</i>	2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados. 2.22 Sociedad y territorio.
13	<i>Muy importante el anticipo de los gastos de funcionamiento y la financiación de proyectos</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
14	<i>Se está perdiendo la autonomía de los Grupos de Acción Local en la implementación del enfoque Leader.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.
15	<i>Excesiva burocracia para los promotores de proyectos.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.

16	<i>Dificultad en la tramitación de los expedientes.</i>	2.17 Elaboración informes y comunicación a AAGG.
17	<i>Excesiva documentación.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
18	<i>Fallo en los sistemas informáticos para la gestión de los expedientes.</i>	2.17 Elaboración informes y comunicación a AAGG.
19	<i>Poco presupuesto para cubrir las necesidades del territorio y para los gastos de funcionamiento del Grupo.</i>	2.1 Reducción financiación de LEADER en el marco del PDR.
20	<i>Pérdida de prestigio de los Grupos en los territorios, debido a la complejidad y dificultad en la gestión de la tramitación de los expedientes y obtención de subvenciones.</i>	2.17 Elaboración informes y comunicación a AAGG. 2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
21	<i>En el marco 2014-2020, estamos aplicando un programa de desarrollo rural, que poco o nada tiene que ver con el enfoque Leader.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
22	<i>Los GAL tiene muy poca autonomía, casi todo viene impuesto por la Administración autonómica.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.
23	<i>Las ayudas a promotores en concurrencia competitiva no se ajustan en absoluto al método Leader.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
24	<i>La burocracia se ha multiplicado por 10 y la justificación del os gastos de funcionamiento del GAL por 100.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
25	<i>Se ha perdido la capacidad de decisión de los órganos de decisión el GAL, con lo que esto ya no es LEADER. Es un programa más del PDR.</i>	2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL. 1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
26	<i>Sin financiación previa a los GAL es imposible hacer desarrollo local participativo, y menos aún cooperación. Sin esa financiación previa los GAL no pueden desarrollar el método LEADER, a pesar de haberse demostrado su eficacia y eficiencia</i>	1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros).

	<i>en los últimos 20 años. Cada euro público invertido a través de LEADER moviliza 3,5 euros privado.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
27	<i>Es necesario distinguir los territorios. No es lo mismo aplicar el programa tal y como está desarrollado ahora en territorios con un alto grado de ruralidad, pérdida de servicios, pérdida de población, etc., en lugar de otros territorios más urbanos.</i>	1.9 Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales. 1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros).
28	<i>En el último periodo de programación no se ha conseguido disminuir la burocracia (objetivo marcado por la UE) sino todo lo contrario.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
ARAGÓN		
29	<i>Leader y sus principios se están desvirtuando con tanta carga burocrática, lo que, además de limitar la autonomía de funcionamiento del GAL, impide una correcta dinamización del territorio de actuación.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.23 Falta de libertad/autonomía. 2.19 Seguimiento/revisión EDL.
30	<i>Es necesario mejorar la representatividad de los actores locales en el GAL.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.
31	<i>Los principios LEADER son uno de los objetivos a perseguir, pero con más recursos humanos y financieros.</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales. 1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros).
32	<i>Es difícil hacer una valoración adecuada con preguntas cerradas. En concreto, las dificultades se han señalado para implementar los principios de Leader, u obtener los resultados esperados en diferentes ámbitos, no implica que no se pueda alcanzar, sino que para ello se requiere formación, herramientas, tiempo y personal para ponerlo en marcha.</i>	1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros). 2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
33	<i>Es fundamental destacar que la labor de los GAL no es la de repartir subvenciones, sino la de apoyar, formar y animar a los agentes locales para que participen de forma activa en el desarrollo de su territorio. Es decir, cambiar dinámicas de parálisis por dinámicas activas y motivantes.</i>	3.9 Desarrollo de capacidades de los GAL.
34	<i>Los GAL somos agentes fundamentales para evitar la despoblación.</i>	2.22 Sociedad y territorio.

35	<i>Es de destacar que si los GAL no pueden promover proyectos propios subvencionados por Leader ni cooperar con otras CC.AA. o países (como sucede en Aragón), se dificulta mucho la capacidad de intervención de los mismos.</i>	2.8 <i>Influencia aprobación final proyectos por AA.GG.</i>
36	<i>Es de destacar que las convocatorias desde la autoridad regional (como ocurre en Aragón) supone un lastre burocrático, y ello impide otras acciones más efectivas que los GAL puedan desarrollar.</i>	2.24 <i>Burocracia y carga administrativa.</i>
37	<i>Para abordar la problemática de cada territorio se debe poder actuar en más sectores o ámbitos.</i>	2.22 <i>Sociedad y territorio.</i>
38	<i>Es cierto que el GAL controla los criterios de selección de proyectos, como se ha señalado; sin embargo, es también cierto que no controla en absoluto las convocatorias.</i>	1.21 <i>GAL NO controla convocatorias.</i>
39	<i>Hay una gran distancia entre los principios LEADER y la rigidez y complejidad de los procedimientos administrativos y de gestión. Todos entendemos, también los GAL, que son fondos públicos y debemos utilizarlos eficazmente, y su uso debe ser controlado. Pero el sistema de gestión parece estar más preocupado en que los expedientes sean perfectos "en el papel", y no tanto que se obtengan buenos resultados "de hecho".</i>	2.7 <i>Procedimientos: objetivo reducir riesgos en vez de soluciones.</i> 2.24 <i>Burocracia y carga administrativa.</i>
CANTABRIA		
40	<i>La cooperación entre diferentes comunidades autónomas resulta difícil.</i>	1.18 <i>Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL.</i>
41	<i>El programa LEADER no es una línea de ayudas, y sin embargo el procedimiento para la concesión es lo único que prima. En consecuencia, todos los principios enumerados en el cuestionario pasan a ser secundarios.</i>	1.20 <i>Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.</i>

CASTILLA Y LEÓN		
42	<i>EL enfoque o método LEADER es el principal activo. Sin embargo, está limitado, y se diría que es "incomprendido" a tenor de los imperativos de las AA.GG. (y del PDR).</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER. 2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL.
43	<i>Para que los principios puedan aplicarse de forma eficaz se precisa una mayor simplificación administrativa.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
44	<i>La filosofía del Programa sigue siendo válida, pero la complejidad administrativa le ha restado agilidad. Es necesario un equilibrio entre el control de la gestión de fondos, que es imprescindible, y la accesibilidad y agilidad en las gestiones.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
45	<i>El Manual de Procedimiento del Organismo Pagador para la Gestión de LEADER en Castilla y León, junto con el hecho de que la Medida 19 forme parte del Programa de Desarrollo Rural de Castilla y León (2014-2020), son dos de los elementos principales que vulneran los principios de LEADER.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
46	<i>Existe un problema por los períodos de transición de un programa LEADER a otro, que hace que los esfuerzos realizados en un período haya que repetirlos en el siguiente, para volver a implicar a los agentes del territorio. Se precisa asegurar una mayor continuidad entre ambos periodos.</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
47	<i>Los recursos son tan limitados que es muy complicado conseguir fácilmente los objetivos perseguidos, a pesar del esfuerzo y de la idoneidad del enfoque LEADER.</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
48	<i>El exceso de burocracia entorpece la aplicación del enfoque LEADER.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
49	<i>La no definición clara de la naturaleza jurídica de los GAL entorpece la aplicación del enfoque LEADER.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
50	<i>Los principios LEADER son difíciles de conseguir porque influyen un sinfín de factores y es una tarea continuada en el tiempo que exige un permanente ejercicio de participación y visión colectiva (que no resulta siempre fácil de mantener).</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
51	<i>Los principios de LEADER son todavía vigentes. Sin embargo, la burocracia y puesta en funcionamiento de los programas no facilita en absoluto su cumplimiento.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.

		2.24 Burocracia y carga administrativa.
52	<i>Para poder trabajar en el mundo rural, es necesario solventar los obstáculos administrativos para facilitar el emprendimiento. Las trabas burocráticas y administrativas, en muchas ocasiones actúan de freno al desarrollo de nuevas actividades y emprendimiento en el mundo rural.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
53	<i>Todos los principios de Leader son muy importantes. Las dificultades de implementación y de obtención de resultados derivan del espíritu de cansancio que tienen prácticamente todos los agentes locales. Este, a su vez, viene determinado por la frustración de estos agentes ante las dificultades a que nos enfrentamos en el medio rural. De nosotros depende salvar esta frustración y cansancio aportando fórmulas innovadoras y eficaces.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
CASTILLA-LA MANCHA		
54	<i>No hay mecanismos reales de cooperación.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER. 3.4 Cooperación.
55	<i>Se limita la capacidad de generar sinergias con la falta de aplicación del multifondo.</i>	1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL. 3.20 Multifondo.
56	<i>La normativa comunitaria prevé herramientas e instrumentos que no se ponen en práctica ni desde la AGE ni desde la Comunidad Autónoma, como ocurre con instrumentos financieros o ayudas a la creación de empresas, entre otros.</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
57	<i>La mayor parte del tiempo hay que dedicarlo a la burocracia impuesta por la Comunidad Autónoma, para realizar un exhaustivo control de costes y procedimientos. El desarrollo local no es compatible con la eficiencia financiera porque en cierto modo la innovación es incompatible con aquella.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
58	<i>Deberíamos tener más implicación en el diseño de los programas, de forma que también para ello se aplicase el enfoque bottom up. A veces las cuestiones que se diseñan "arriba" no responden a las necesidades de "abajo".</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
59	<i>En Programas anteriores se permitía todo tipo de formación, actualmente no se puede realizar formación en el sector primario (y debería ser posible). También sería muy importante no establecer límites para el sector agroalimentario (sólo se puede subvencionar si la inversión no excede de 100.000 euros).</i>	3.21 Formación. 1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).

60	<i>Los principios LEADER constituyen la mayor aportación metodológica para contribuir a mejorar las condiciones de vida en el medio rural en los últimos 25. Sin embargo, los resultados no son adecuados, sobre todo desde la incorporación de LEADER a los PDR de las CC.AA.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
61	<i>La carga burocrática en la gestión de los expedientes nos tiene "anclados" en los despachos, con lo que es difícil dedicar el tiempo necesario a la dinamización, animación y el enfoque ascendente.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
62	<i>La trama de papeleo y control sobre lo controlado está enterrando la frescura y cercanía del método LEADER.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
63	<i>La libertad del grupo para diseñar la estrategia de desarrollo es total, pero las posibilidades de desarrollar esa estrategia chocan en muchos casos con las limitaciones que impone el organismo intermediario. Como ejemplo, no se explica fácilmente que la Comunidad Autónoma imponga que se dedique el 25% del cuadro al 75% de la población. Con una limitación tan importante no es viable ni diseñar una estrategia adecuada y aplicar cualquier planificación.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía. 1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
64	<i>La EDLP debería poderse aplicar en el territorio desde un enfoque multifondo, y debería de estar fuera del PDR.</i>	3.20 Multifondo.
65	<i>No se tiene en cuenta las condiciones de extensión, dificultades orográficas y de comunicaciones que existen en los distintos territorios.</i>	22. Principios LEADER adaptados al territorio
66	<i>En la evaluación nunca se cuenta con las incidencias exógenas de políticas que están descoordinadas y son independientes de la implementación de los criterios Leader en los territorios.</i>	1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos.
CATALUÑA		
67	<i>Es una metodología de trabajo muy interesante y eficaz. Sin embargo, si los recursos económicos y, en consecuencia, los humanos, siguen disminuyendo, al final no se podrá realizar el trabajo de manera ni eficaz ni eficiente.</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
68	<i>La cooperación es posible entre GAL catalanes, pero es muy difícil con otros GAL del estado español o de la Unión Europea. Esta cooperación no se logrará hasta que no haya convocatorias únicas por parte del Ministerio o de la Comisión Europea.</i>	1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL.
COMUNIDAD VALENCIANA		
69	<i>Es muy importante aportar soluciones innovadoras a los problemas locales para motivar y generar el cambio.</i>	1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales.

70	<i>Es necesario potenciar la animación con el fin de implicar activamente a los agentes y a la población en la metodología Leader, e incluso más allá del programa Leader.</i>	3.3 Animación y trabajo en red.
EXTREMADURA		
71	<i>Los programas se están viendo amenazados por la carga administrativa. Contamos con recursos humanos limitados que se dedican en su mayoría a los procesos administrativos y apenas queda tiempo para las actividades importantes, como la animación del territorio y la introducción de la innovación. El medio se está convirtiendo en el fin.</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número). 2.24 Burocracia y carga administrativa.
72	<i>Demasiada burocracia en la tramitación de los expedientes, y alguna normativa de aplicación no demasiado clara.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
73	<i>Con la inclusión de Leader en la programación general de desarrollo rural (PDR) y el sometimiento a los mismos procedimientos administrativos, han desaparecido los principios inspiradores de Leader.</i>	2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL. 1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
74	<i>Debemos pensar el papel de los GAL para el futuro. Especialización, estrategias diferenciadas, menor carga burocrática, mayor dinamización y animación territorial.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 3.22 Mejoras en animación/dinamización.
75	<i>En los años que llevamos trabajando en el territorio, se puede comprobar que la metodología leader ha sido muy importante para conseguir los objetivos.</i>	1.1 Procedimientos satisfacen DL de manera flexible e innovadora
76	<i>El éxito del programa en el territorio se basa en gran manera en la confianza generada entre los promotores y con el propio Grupo de Acción Local.</i>	1.11 Reforzar la asociación entre los sectores público y privado.
77	<i>Los procedimientos excesivamente controladores están dilatando tanto las decisiones que están rompiendo la confianza ganada durante muchos años de buena gestión.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
78	<i>Los principios Leader son muy importantes, pero la burocracia hace que sean muy difíciles de aplicar.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
79	<i>Los principios Leader deberían seguirse realmente, y que no queden en meras declaraciones.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
80	<i>La burocracia y el excesivo control por parte del organismo pagador están ralentizando la implementación de los fondos en los territorios rurales.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.

81	<i>Es importante contar con más recursos y menos burocracia administrativa para dedicar más tiempo a la animación.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
82	<i>Es necesaria una mayor implicación de los agentes de la zona.</i>	<i>1.15 Mejorar capital y la cohesión social de la comunidad local.</i>
83	<i>Es importante reducir o eliminar las trabas en la elegibilidad de los proyectos, para que de esta forma se pueda apoyar más la innovación.</i>	<i>1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos. 1.17. Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales</i>
GALICIA		
84	<i>Los principios Leader deberían aplicarse de forma ascendente de forma más clara.</i>	<i>3.19. Mejora en las gestiones de LEADER.</i>
85	<i>De momento no hay cooperación pues la Comunidad Autónoma no ha publicado la convocatoria. Es complicado cooperar con los GAL Pesca puesto que las órdenes de ayuda salen en fechas distintas que la de los GDR.</i>	<i>1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL.</i>
86	<i>Hay poco margen de maniobra para diseñar las estrategias, está todo muy cerrado.</i>	<i>2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL.</i>
87	<i>Los fondos FEADER los tienen multitud de departamentos de la Xunta de Galicia y los GDR tenemos pocos fondos y muchos proyectos, que se quedan fuera sin financiación. Sin embargo, en otros departamentos de la Xunta no han ejecutado su presupuesto.</i>	<i>2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.</i>
88	<i>Hay mucha burocracia administrativa y no se resuelven los expedientes, lo cual va en detrimento de los plazos de ejecución.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados.</i>
89	<i>Los principios de Leader son demasiado generales con relación a la gran diversidad de territorios.</i>	<i>1.22 Principios adaptados al territorio.</i>
90	<i>Mantener el seguimiento de los equipos técnicos y de los territorios, es decir, facilitar la continuidad de los GAL y sus equipos técnicos.</i>	<i>2.22 Sociedad y territorio.</i>
91	<i>En Galicia falta la cooperación en Leader. Su presupuesto, si llega a existir, es meramente testimonial.</i>	<i>20. Limitaciones en la aplicación de principios; 18.</i>

		<i>Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL; 4. Cooperación</i>
92	<i>Es una filosofía perfecta en la teoría, pero con impacto limitado. Ello es debido a que los presupuestos de pequeño tamaño dificultan el trabajo del GDR. Deberían manejarse presupuestos que permitan hacer [verdadero] desarrollo rural.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
93	<i>Los principios Leader son, como su nombre indica, principios, pero chocan con la realidad y el día a día, que son muy diferentes.</i>	1.22 Principios adaptados al territorio.
ISLAS CANARIAS		
94	<i>Se está perdiendo la filosofía Leader, por la excesiva burocratización. En Canarias, por ejemplo, aún no se ha abierto la convocatoria.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
95	<i>Los principios Leader son importantes. Sin embargo, desde que LEADER forma parte de los PDR, esos principios han quedado relegados a mera literatura.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
96	<i>La descentralización financiera se ha perdido completamente.</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
97	<i>La inclusión y segmentación de LEADER en los 17 PDR hace que se desprecien tanto el propio método LEADER como la autonomía de los GAL.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
98	<i>Demasiado poder en manos de las Autoridades de Gestión.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.
99	<i>Los principios Leader, en el ámbito de las subvenciones, no pueden aplicarse como debiera si las condiciones a las que están sujetas aquellas, no permiten cumplirlos. Dicho de otra manera, la limitación temporal, además del retraso en la puesta en marcha, dificulta que se puedan respetar muchos de estos principios. No se puede innovar si el período de justificación de la convocatoria (desde su publicación) es inferior al año, incluso a los seis meses.</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
LA RIOJA		
100	<i>LEADER tiene un papel importante en la resolución de conflictos locales aportando una visión más comarcal, dado que también permite abordar problemas y soluciones comunes.</i>	1.12 Reforzar los vínculos económicos entre los actores locales.
MADRID		

101	<i>Es necesario avanzar y mejorar los mecanismos de adjudicación de proyectos.</i>	2.8 <i>Influencia aprobación final proyectos por AA.GG.</i>
ASTURIAS		
102	<i>El principio fundamental, el enfoque Leader (abajo/arriba) está desvirtuado debido al procedimiento seguido en la definición e implementación de las estrategias locales, donde las limitaciones impuestas por el marco nacional y el programa de desarrollo rural, así como el afán intervencionista de algunas direcciones (o más concretamente, responsables políticos de las administraciones), deja muy poco margen de maniobra a los GAL para aplicar una verdadera estrategia adaptada al territorio.</i>	1.20 <i>Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.</i> 2.3 <i>Limitaciones PDR: criterios selección EDL.</i>
103	<i>Los procedimientos de gestión actuales restan la capacidad a los GAL para abordar de manera directa y eficiente los problemas y las oportunidades de nuestros territorios.</i>	1.19. <i>GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).</i>
104	<i>Hay muchas dificultades en la aplicación de los principios Leader. Por ejemplo, no existen fondos para animación y promoción.</i>	2.9 <i>Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.</i>
105	<i>Hay muchas dificultades en la aplicación de los principios Leader. Por ejemplo, el grupo como entidad colaboradora no ejecuta acciones de formación.</i>	3.21 <i>Formación.</i>
106	<i>Hay muchas dificultades en la aplicación de los principios Leader. Por ejemplo, la elegibilidad y aprobación de proyectos no se hace en el grupo.</i>	1.4 <i>GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos.</i>
107	<i>Hay muchas dificultades en la aplicación de los principios Leader. Por ejemplo, la burocracia administrativa acorta los plazos.</i>	2.24 <i>Burocracia y carga administrativa.</i>
108	<i>El actual periodo de programación presenta desde el punto de vista administrativo y de gestión un escenario poco favorable al desarrollo y cumplimiento de la EDLP fijada en las comarcas rurales de Asturias por los actores locales.</i>	2.3 <i>Limitaciones PDR: criterios selección EDL.</i> 3.19 <i>Mejora en las gestiones LEADER.</i>
109	<i>Los principios del LEADER se ven distorsionados en gran medida por los procedimientos de gestión establecidos por las Comunidades Autónomas.</i>	2.24 <i>Burocracia y carga administrativa.</i>
MURCIA		
110	<i>Los orígenes de LEADER, cuando era iniciativa comunitaria, fue la mejor época. Sin embargo, desde que la iniciativa LEADER pasó a estar incluida dentro del PDR, todo es burocracia y condicionantes.</i>	1.19. <i>GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).</i> 2.24 <i>Burocracia y carga administrativa.</i>

AUTORIDADES DE GESTIÓN		
111	<i>Muy interesantes pero muy difíciles de compaginar como medida PDR respecto al control.</i>	<i>3.19 Mejora en las gestiones LEADER.</i>
112	<i>Son buenos principios, pero no es fácil su aplicación en el territorio, especialmente cuando el tejido asociativo es débil. Se implementan mejor en los territorios con un amplio tejido asociativo.</i>	<i>1.15 Mejorar capital y la cohesión social de la comunidad local.</i>
113	<i>La gran importancia de abordar de manera directa (cercanía) las iniciativas de la población prestando apoyo y asesoramiento en todo momento. La metodología leader implica el conocimiento de los recursos, necesidades, actuar, ofrecer soluciones, asesorar, la cercanía con el promotor.</i>	<i>1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros).</i>
114	<i>Principios interesantes, pero complejos a la hora de su aplicación.</i>	<i>1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.</i>
115	<i>En zonas con una masa crítica muy limitada es difícil de conseguir que se implique en programaciones tan complejas. Por otra parte, la cercanía de los poderes locales y autonómicos hace todavía más difícil el evitar que estos se apoderen de la toma de decisiones.</i>	<i>1.15 Mejorar capital y la cohesión social de la comunidad local.</i>
116	<i>Las ELDR deberían ser más concretas y menos generalistas, ajustándose los proyectos subvencionados a dichas estrategias. Hay que conseguir alejar la imagen del GAL como ventanilla de ayudas abierta en la comarca. para casi cualquier cosa.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
117	<i>Los principios de LEADER son interesantes, pero existen limitaciones que imposibilitan que puedan alcanzarse: 1ª Régimen legal que reconozca sus potestades y también sus responsabilidades como beneficiarios/gestores de dinero público. 2ª Estructuras de gestión con "gran experiencia" que dificultan la aplicación de enfoques innovadores en cada periodo. 3ª El sistema da claros mensajes de agotamiento, si no se plantean modificaciones de calado, que no se prevén a la vista de los nuevos borradores de reglamento, el futuro no está nada claro.</i>	<i>3.1 Mejora conocimiento de medidas del PDR. 1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales. 1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.</i>
118	<i>Leader parte de premisas erróneas.</i>	<i>1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.</i>

9.1.3. Funcionamiento del GAL. Valoraciones por parte de los GAL (según CC.AA.) y autoridades de gestión⁴³

Nº.	ANDALUCÍA	TEMÁTICAS
1	<i>Se ha reducido a un mero tramitador administrativo</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
2	<i>Para el actual marco los gastos del funcionamiento del GAL son incompatibles con otras ayudas financiadas o cofinanciadas por cualquier instrumento de ayuda de la UE, incluyendo cualquier otra medida del PDR de Andalucía, lo que limita muchísimo la actuación del GAL.</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
3	<i>La simplificación administrativa brilla por su ausencia.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
4	<i>Escasa participación en la definición y configuración de los procedimientos</i>	1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos.
5	<i>Necesitamos anticipo de gasto de funcionamiento</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
6	<i>Demasiado intervencionismo y requisitos por la unidad de gestión</i>	2.4 Condiciones y requisitos notificación de AAGG.
7	<i>Los GAL deberían tener garantizado el funcionamiento de una estructura técnica mínima.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
8	<i>Se debería ofrecer a los GAL mayor presupuesto para los gastos de funcionamiento, ya que en este marco está demasiado limitado, vía fondos propios de la Junta de Andalucía. En nuestro Grupo don totalmente insuficientes para mantener su estructura hasta el final del periodo.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
9	<i>Es fundamental los anticipos para gastos de funcionamiento, proyectos propios y de cooperación de los Grupos y que deben ser avalados por la Autoridad de Gestión</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.

⁴³ Para mantener el anonimato, las valoraciones de los GAL se organizan solo por CC.AA. mientras que las correspondientes a las AA.GG. se presentan agrupadas. La numeración se mantiene únicamente a efectos de identificación de la valoración en cuestión.

Dado que son valoraciones personales, se ha mantenido el texto íntegro, incluidas las numerosas valoraciones que hacen referencia a la aplicación práctica de LEADER, y no tanto a sus principios.

10	<i>Es necesario retomar la filosofía de LEADER cuando era una iniciativa comunitaria. Desde que somos una parte minúscula de los PDRS. La verdad es que cada vez somos más oficinas de gestión administrativa que de desarrollo rural</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER. 2.24 Burocracia y carga administrativa.
11	<i>La autonomía de los GAL no existe en la realidad, todo está supeditado a los procedimientos administrativos que la CCAA debe realizar y que dudo puedan llegar a hacerse, poniendo en peligro la ejecución de la estrategia leader del territorio.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía. 2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL.
12	<i>El GAL ha tenido cierta capacidad de decisión en el diseño de la estrategia y las líneas de ayuda y criterios de selección. La convocatoria, procedimiento, tramitación, resolución y pago la hace la administración autonómica.</i>	1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos.
13	<i>Cada vez son más órganos administrativos dependientes de las Comunidades Autónomas, que entidades dedicadas al desarrollo bajo el método leader.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
14	<i>Las Juntas Directivas de los GAL, con este nuevo procedimiento impuesto se pregunta por su papel en el mismo y, por tanto, desacredita el enfoque LEADER</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
15	<i>La falta de apoyo económico ya que no contamos con anticipos y tenemos que gestionar LEADER a través de pólizas de crédito bancarias, anticipando el gasto para funcionamiento, animación, cooperación y proyectos propios. Además, el significativo retraso en el abono de esas cantidades por parte de la entidad de gestión, cuya media temporal es 9 meses desde la presentación de la Solicitud de Pago.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
16	<i>Que no disponemos de prefinanciación (anticipos) como en otras CCAA. Estando pendiente de financiación externa por parte de bancos</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales. 2.1 Reducción financiación de LEADER en el marco del PDR.
17	<i>La gestión y tramitación de los expedientes es compleja y contienen documentos en exceso.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
18	<i>Falta de personal como consecuencia del poco presupuesto disponible para la submedida 19.4</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
19	<i>Excesiva burocracia.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.

20	<i>Se debe prefinanciar la actuación de los grupos</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
21	<i>La falta de prefinanciación, así como el retraso en la puesta en marcha del programa, está abocando a nuestro GDR a la desaparición, por incapacidad financiera.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
22	<i>El GAL no tiene ningún poder de decisión sobre los proyectos que deben de implementarse a través de la estrategia que el propio territorio ha elaborado. El personal del GAL ha perdido la flexibilidad que le permitía desempeñar explosionar proyectos e ideas innovadoras en el territorio que partían de la relación con otras entidades y/o territorios.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
23	<i>Hemos de señalar que el nº de municipios es el mismo de antes, solo que está excluido el núcleo de población principal de uno de ellos por contar con más de 50.000 habitantes.</i>	2.21 Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR. 2.24 Burocracia y carga administrativa.
24	<i>Por otro lado, la puesta en marcha del programa, como todos los inicios, está siendo compleja.</i>	2.4 Condiciones y requisitos notificación de AAGG.
ARAGÓN		
25	<i>Se debería apostar por una mayor autonomía del Grupo, sin merma de su responsabilidad, para dedicarla a la animación y a proyectos propios.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
27	<i>Reitero lo dicho anteriormente: la excesiva burocratización, exigencias legales y exceso de papeleo dificultan el trabajo fundamental que debería ser la dinamización del territorio y del propio GAL.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
28	<i>Es muy importante que las Comunidades Autónomas permitan invertir el 25% del presupuesto en funcionamiento. Es el tope máximo establecido en el reglamento europeo.</i>	3.22 Mejoras en animación/dinamización. 2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
30	<i>Tendría que haber un presupuesto mínimo para funcionamiento y otro (adicional) para animación</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
31	<i>En este periodo hemos tenido más autonomía a la hora de elaborar la EDL</i>	1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos. 3.1 Mejora conocimiento de medidas del PDR.

32	<i>Las continuas directrices cambiantes en lo relativo a la gestión de los fondos y a la financiación, sin tener claras las normas establecidas desde el órgano de gestión, supusieron numerosos condicionantes en el documento final y condicionó la autonomía del grupo en la ejecución realmente</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
33	<i>Las condiciones relacionadas con las gestiones administrativas y financieras para la tramitación de proyectos, suponen una carga de trabajo tan importante que limita muchísimo la dedicación a la animación, e impide que podamos dar prioridad operativa a objetivos como la dinamización de los agentes locales, fomentar la cohesión social y local, etc.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
34	<i>Asimismo, en el actual periodo la cooperación entre GAL está tan limitada administrativa y financieramente, que resulta muy complicado cooperar con otros GAL, perdiendo así una de las herramientas más útiles del enfoque LEADER y una de las esencias del mismo</i>	1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL.
35	<i>En esta línea, sucede también que en la práctica diaria el grupo finalmente se siente obligado a estar más preocupado en no incurrir en prácticas de riesgo que en promover soluciones innovadoras y creativas para la gestión de proyectos y provocar nuevos entre los promotores del territorio.</i>	2.7 Procedimientos: objetivo reducir riesgos en vez de soluciones.
CANTABRIA		
36	<i>Una mayor implicación por parte del ministerio en todos los aspectos: financiación, cooperación, mayor poder de toma de decisiones para una gestión más igualada dirigida a las CCAA</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
37	<i>Cuanto más interviene la administración en la toma de decisiones menor es el grado de eficiencia del GAL</i>	2.4 Condiciones y requisitos notificación de AAGG.
38	<i>Si nos interesaría aplicar costes simplificados, pero las respuestas de la pregunta anterior no reflejan esa opción.</i>	3. 18 Costes simplificados.
CASTILLA Y LEÓN		
39	<i>Simplificación administrativa</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
40	<i>En nuestro caso el equipo técnico está formado únicamente por dos personas, este hecho condiciona muchas de las respuestas.</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
41	<i>Si no fuera porque la UE cofinancia LEADER con un 80% y obliga a un porcentaje mínimo del 5% del PDR, creo que la medida 19 no existiría en España. Y prueba de lo dicho es que la no existencia del multifondo se debe a su no obligatoriedad. Pues las AAGG no creen en el enfoque LEADER.</i>	3.20 Multifondo.

42	<i>Gran reducción de fondos con un 38% de incremento de la población de nuestro territorio, como consecuencia de una modificación de la Administración regional posterior a la resolución de la convocatoria.</i>	2.1 Reducción financiación de LEADER en el marco del PDR.
43	<i>La aplicación de las instrucciones marcadas en el Manual de Procedimiento del Organismo Pagador para la Gestión de LEADER en Castilla y León y el Régimen de Ayudas para la aplicación de Estrategias de Desarrollo Local (LEADER) en Castilla y León en el período 2014-2020, limitan y restringen la capacidad de decisión de los GAL, así como la ejecución de la EDL en el territorio.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
44	<i>La autonomía de funcionamiento del Grupo está condicionada de origen por la distribución de fondos entre proyectos productivos y no productivos y por el informe de subvencionalidad que es preceptivo y vinculante</i>	2.1 Reducción financiación de LEADER en el marco del PDR.
45	<i>El funcionamiento del GAL ha empeorado sustancialmente respecto a periodos anteriores. después de casi dos años de funcionamiento no tenemos todavía una herramienta informática de gestión que funcione al 100%.</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
46	<i>Todo esto está limitando las posibilidades de emprender, e incluso haciendo que proyectos no salgan adelante por la tardanza en la tramitación.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
47	<i>Con este sistema de funcionamiento, ni se cumplen los criterios de LEADER, ni se es eficaz.</i>	20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER
48	<i>Los GAL tratamos de adaptarnos a las nuevas circunstancias y demandas del Territorio Rural, pero a veces nos vemos limitados por elementos estructurales negativos sobre los cuales no tenemos capacidad de influencia.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía. 1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
49	<i>De igual manera demandaría formación para el personal del GAL especialmente en Legislación y Nuevas Tecnologías.</i>	3.21 Formación.
50	<i>Es importante la labor del GAL y su presencia en la comarca ya que nos encontramos en una zona desfavorecida y el hecho de que se visualice su labor y los proyectos que se ejecutan animan las actuaciones productivas.</i>	17. Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales
51	<i>Precisión en la herramienta informática que agilice la tramitación.</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.

52	<i>Dependemos lógicamente de la normativa y procedimientos impuestos por los organismos y autoridades de gestión de la financiación pública puesta a nuestra disposición</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
53	<i>La asignación financiera se realiza por tramos en función de la evaluación de cumplimiento del programa LEADER, algo que podría ser positivo siempre que hubiera agilidad en la tramitación pública.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
54	<i>Pero puede suponer que aquellos territorios con más dificultades de desarrollo económico, que requieren más animación para que los proyectos se ejecuten, se pueden ver perjudicados en la asignación de fondos.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
55	<i>En el Marco Nacional se han establecido definiciones, que se han trasladado a los PDR, que no se ajustan a la realidad de los proyectos que se ejecutan en el medio rural, dificultando, cuando no impidiendo la ejecución de proyectos que pueden ser importantes para el desarrollo de un territorio, a pesar de estar contemplados en las EDLP aprobadas.</i>	2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL.
56	<i>En cuanto al poder decisorio del GAL, existe, pero está muy constreñido a los criterios establecidos por la Autoridad de Gestión, lo que plantea muchas veces en los Órganos de Decisión, su utilidad.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
57	<i>El GAL conserva cierta autonomía en la gestión diaria de los expedientes que abrimos y gestionamos, pero como el marco legal y administrativo se ha estrechado a veces que proyectos interesantes entren dentro del marco actual es muy complicado.</i>	2.3 Limitaciones PDR: criterios selección EDL.
58	<i>La escasez de fondos no nos permite subvencionar todas las acciones que puedan resultar interesantes en la Comarca.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
59	<i>La paralización entre periodos de programación dificulta en gran medida la eficiencia y eficacia de la estrategia de desarrollo de la comarca</i>	2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados.
60	<i>Necesidad de aumento de personal para dinamizar la zona</i>	2.10 Limitaciones personal: (continuidad, conocimientos, número).
CASTILLA-LA MANCHA		
61	<i>En la aplicación de LEADER a día de hoy carecemos de una aplicación informática para la gestión. Lo que dificulta todavía más la gestión de los proyectos. Y genera una carga burocrática adicional.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.

62	<i>La burocracia y las limitaciones impuestas por el organismo intermediario lastra la independencia del GAL y el trabajo de dinamización en el territorio.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
63	<i>Reducción de la burocracia que permita diferenciar la gestión desde Leader a la de las administraciones. No somos funcionarios/as aunque a veces pretendan tratarnos como a tales pero no especialmente en las ventajas.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
64	<i>Tenemos mucha implicación personal y pleno convencimiento de que queremos defender el medio rural, pero a veces eso no se entiende desde las administraciones financiadoras</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
65	<i>El funcionamiento del Gal está muy mediatizado por normas que no se adecuan a los principios Leader. Todas las normas deberían estar basadas en estos principios y ser consecuentes con ellos</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
66	<i>Excesiva burocracia, excesivo control por la CA, falta de herramientas, Inseguridad jurídica.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
67	<i>Reitero que la enorme carga burocrática impuesta por el Organismo Intermediario, unido a las limitaciones de personal impuestas, no nos permiten dedicar el tiempo suficiente a trabajar con los agentes socio económicos en la búsqueda de fórmulas para conseguir los objetivos planteados.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
68	<i>Nos come la burocracia, y la aplicación informática es una vergüenza que no está a estas alturas de programación terminada</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
69	<i>Los Gal, al menos en la región de Castilla-La Mancha, nos hemos convertido en una ventanilla única, donde el espacio para la dinamización cada día es menor dada la gran carga administrativa que se ha impuesto por parte de la Entidad de Gestión, que nos ha convertido en meros fiscalizadores de proyectos.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
70	<i>Las decisiones tomadas por el GAL deberían de no tener que someterse a la aprobación de la CC.AA.</i>	19. Mejora en las gestiones de LEADER
CATALUÑA		
71	<i>Somos un grupo de nueva formación que procedemos de la fusión de dos Grupos de Acción Local del anterior programa. Por esa razón, aun siendo un grupo nuevo, hemos contestado a las preguntas que comparaban este programa con el anterior.</i>	--
C. VALENCIANA		
72	<i>Se ha de garantizar la participación activa y efectiva de la población implicada más allá de la Junta Directiva y de las entidades que conforman la Asamblea General. El GAL debe</i>	1.10 Reforzar participación p. interesadas: asoc. local y gob.

	<i>actuar como elemento de conexión entre la administración y la población efecto de la actuación.</i>	
EXTREMADURA		
73	<i>En el periodo 2014-2020 estamos trabajando con un procedimiento administrativo demasiado complejo y con unos requisitos que hacen que los plazos se alarguen</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
74	<i>EL GAL tiene actualmente mucha carga administrativa, y con cada programa en lugar de mejorar empeora.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
75	<i>Esto va en detrimento de otras actividades de animación que se puedan hacer</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
76	<i>Los procedimientos por parte de la administración no están claros y esto hace que se dificulte mucho la gestión del programa, que en este periodo está siendo excesivamente complicado. Haciendo que muchas veces los promotores prefieran no solicitar nuestras ayudas.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
77	<i>Necesitaríamos más autonomía propia y que las autoridades autonómicas fueran apoyo</i>	<i>2.23 Falta de libertad/autonomía.</i>
78	<i>Es importante del cara al futuro mayor flexibilización en la aplicación de las EDLP, mayor simplificación, reducir la carga administrativa, mayor coordinación de las políticas y de los fondos a nivel territorial, poder dedicar más tiempo a la animación y a la comunicación con el partenariado....</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
79	<i>Las trabas burocráticas y la dilación de los tiempos están mermando la capacidad de acción de los grupos</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
80	<i>Sería muy interesante poder utilizar los Costes Simplificados en algunas medidas para mejorar el nuevo y tedioso proceso de Moderación de Costes, al que hay sumar la nueva Ley de Contratos y la Administración Electrónica, para conseguir un cóctel terrible de barreras administrativas y gestión ineficiente.</i>	<i>3. 18 Costes simplificados.</i>
81	<i>Como está el PDR en Extremadura nos hemos convertido en meros tramitadores de papeles, la dinamización del territorio ha pasado a un 3º termino</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
82	<i>Se debería dotar económicamente a los GAL para los gastos de funcionamiento y animación el tiempo en que se termina un período de programación y comienza el siguiente</i>	<i>2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.</i>
83	<i>La "ventanilla" de ayudas imbuida de una cultura y procedimientos administrativos obsoletos e ineficientes no sólo no ayuda, sino que entorpece la eficiencia y flexibilidad que</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>

	<i>debieran tener las políticas públicas de desarrollo territorial y promoción económica.</i>	
84	<i>Son las administraciones nacionales las que distorsionan las posibilidades que sí tendría una mejor aplicación de los Reglamentos comunitarios.</i>	2.4 Condiciones y requisitos notificación de AAGG.
85	<i>Que nos dejen trabajar sin amenazas</i>	17. Mayor libertad/autonomía de los GAL
GALICIA		
86	<i>Se está dedicando demasiado tiempo a trámites administrativos, tareas burocráticas limitan trabajo dinamización</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
87	<i>Hay mucha burocracia administrativa en las tramitaciones de los expedientes. Hay que pedir tres presupuestos para todo desde el primer céntimo y eso en la mayoría de los casos supone un costo mayor que la eficiencia que se quiere perseguir, debería haber una cantidad a partir de la cual hubiese que pedir los 3 presupuestos.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
88	<i>Excesivas limitaciones de los órganos superiores</i>	2.23 Falta de libertad autonomía
89	<i>Mantener la continuidad de actuación de los GDR en el territorio, sin estar vinculada a la aprobación de las estrategias Leader, con el consiguiente mantenimiento de su personal.</i>	2.11 Continuidad de los socios del GAL.
90	<i>Mejorar las fechas de las convocatorias</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
91	<i>La carga burocrática se ha multiplicado en el actual período</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
ISLAS CANARIAS		
92	<i>La existencia de convocatorias cortas, con escasos fondos y muchas solicitudes para las que no existe disponibilidad presupuestaria, además de con períodos de ejecución muy cortos, pone en peligro no solo la justificación de los fondos, sino también la consecución de indicadores de resultado.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
93	<i>Es difícil innovar y crear empleo si las condiciones que se otorgan a los beneficiarios apenas superan los pocos meses.</i>	2.18 Apoyo innovación.
94	<i>Por otro lado, el trabajo administrativo en esta fase del equipo técnico impide realizar cualquier otra labor, pues el período de justificación de los fondos desde el momento de la convocatoria resulta insuficiente.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.

95	<i>La existencia de una convocatoria abierta, o de unos plazos más razonables permitiría conseguir mejores resultados, no solo desde el punto de vista de la justificación, sino también de la calidad y número de los indicadores a obtener</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
96	<i>En Canarias aún no se ha activado la medida 19. solo se han seleccionado grupos y pagado la ayuda preparatoria. Por tanto, muchas de las respuestas son aproximaciones.</i>	--
97	<i>Estamos contestando sobre previsiones, aún no hemos implementado Leader.</i>	--
LA RIOJA		
98	<i>Existe una importante disminución de los recursos económicos de los que dispone el GAL</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
99	<i>Debido a dos factores en primer lugar la minoración de presupuesto total y en segundo la asignación de un 14,64% de este presupuesto para gastos de explotación y animación</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
100	<i>Esto repercute en tener menos personal y poder llevar a cabo menos trabajo de animación y seguimiento de proyectos en el territorio</i>	3.22 Mejoras en animación/dinamización.
101	<i>También estamos gestionando la Ruta del Vino de Rioja Oriental. Considero que es una fórmula interesante para la dinamización conjunta del territorio</i>	2.22 Sociedad y territorio. 1.14 Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros).
ASTURIAS		
102	<i>En este periodo, los GAL estamos excesivamente cuestionados por los Organismos Intermedios y de control, por ser entidades ajenas a la administración.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.
103	<i>Sin estar, ni entender la tipología de los proyectos de las zonas rurales, se imponen mayores y más estrictos requisitos a los emprendedores de la zona rural, que los que se imponen a los de otros programas de ayudas financiados por el FSE o el FEDER.</i>	1.8 Requisitos administración limitan animación y act. DR.
104	<i>Los GAL tienen muy limitada la capacidad de decisión, somos entidades colaboradoras de la administración en la gestión y esto limita y burocratiza el funcionamiento de los grupos. La mayor parte del tiempo de trabajo se dedica a tareas administrativas de la gestión</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
105	<i>Puede mejorar el funcionamiento del GAL y su eficacia en el territorio con unos mayores niveles de autonomía.</i>	2.23 Falta de libertad/autonomía.

106	<i>En este periodo de programación los GAL han perdido totalmente la capacidad de decisión, siendo ésta meramente aparente.</i>	<i>1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).</i>
107	<i>Con los cambios habidos en Asturias en los procedimientos y mecanismos de gestión en este periodo de programación, impuestos por la D.G., el GAL se ha convertido en una ventanilla de subvenciones más.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
MURCIA		
108	<i>Los GAL's en la Región de Murcia tienen delegados todos los controles, tanto de selección de proyectos como de solicitudes de pago. Todo el trabajo se realiza desde el GAL, pero concede y paga la Comunidad Autónoma.</i>	<i>1.3 GAL controla criterios selección y fijación convocatorias. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.</i>
AUTORIDADES DE GESTIÓN		
109	<i>Considero que los grupos deben funcionar cumpliendo su estrategia y apoyándose de la animación, dándose a conocer y seleccionando los proyectos que consigan los objetivos marcados.</i>	<i>1.4 GAL: uso de criterios para toma de decisiones en proyectos.</i>
110	<i>Deberían dedicar más tiempo a asesoramiento y menos a gestión administrativa.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.3.10 Asistencia técnica y asesoramiento.</i>
111	<i>De forma general, los GAL deberían ser más receptivos a los cambios e ir adaptándose a las nuevas exigencias normativas.</i>	<i>3.1 Mejora conocimiento de medidas del PDR.</i>
112	<i>Es importante reforzar la capacidad técnica y humana de los equipos.</i>	<i>3.21 Formación. 1.16. Mejorar conocimiento, habilidad y capacidad individuos</i>
113	<i>El funcionamiento de los GAL todavía está lastrado por la falta de aceptación de los mecanismos de control que conlleva la pertenencia al PDR.</i>	<i>3.1 Mejora conocimiento de medidas del PDR.</i>
114	<i>El funcionamiento y animación de los GAL suponen un 25% de los fondos del programa. Parte de esos gastos podrían ahorrarse (integración en los locales de las Oficinas Comarcales, utilización del aparato administrativo de la Administración, etc.), fomentando la parte dinamizadora con su personal alentando y apoyando proyectos contemplados en su estrategia.</i>	<i>3.22 Mejoras en animación/dinamización.</i>
115	<i>Los Grupos podrán tener mayor poder decisorio, si asumen directamente las responsabilidades de sus errores o negligencias, no es admisible que los grupos tengan total libertad de decisión</i>	<i>1.5. GAL: capacidad decisión no limitada (procedimientos y</i>

	<i>y sean los responsables de la Administración los que tengan que asumir las responsabilidades de sus irregularidades.</i>	<i>PDR). 3.1 Mejora conocimiento de medidas del PDR.</i>
116	<i>La respuesta anterior no da opción a la realidad, no se implementan los costes simplificados porque no le gustan a intervención.</i>	<i>3. 18 Costes simplificados.</i>

9.1.4. Mejoras en LEADER⁴⁴. Valoraciones por parte de los GAL (según CC.AA.) y autoridades de gestión

Nº.	ANDALUCÍA	TEMÁTICAS
1	<i>Volver al modelo anterior a la integración en FEADER</i>	<i>3.19 Mejora en las gestiones LEADER.</i>
2	<i>Mayor coordinación con todas las administraciones</i>	<i>3.11 Interlocución Admón. y transmisión de información.</i>
3	<i>Es necesaria más autonomía a nivel local</i>	<i>3.17 Mayor libertad/autonomía.</i>
4	<i>Crear un Fondo Europeo específico para Desarrollo Local Participativo Leader: más flexible para la aplicación del método Leader. Para garantizar una financiación mínima para el funcionamiento de los Grupos de Acción Local entre Marcos Comunitario. Para garantizar que no se pierda la capacidad adquirida y se pueda seguir dinamizando. Crear un Fondo Europeo específico para Desarrollo Local Participativo Leader: para seguir realizando acciones de participación sobre todo de las mujeres y los jóvenes y poder crear los cimientos de proyectos innovadores para los territorios rurales.</i>	<i>3.23 Fondo LEADER. 1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales.</i>
5	<i>Respecto a la unificación de sistemas de gestión y seguimiento, es muy complicado trabajar de forma unánime cuando cada CC.AA va a su aire y es imposible trabajar conjuntamente. Si encima añadimos los diferentes tiempos de puesta en marcha de los PDR ...</i>	<i>3.5 Acceso a información a nivel europeo. 2.5 Tiempo empleado para aprobar los</i>

⁴⁴ Para mantener el anonimato, las valoraciones de los GAL se organizan solo por CC.AA. mientras que las correspondientes a las AA.GG. se presentan agrupadas. La numeración se mantiene únicamente a efectos de identificación de la valoración en cuestión.

Dado que son valoraciones personales, se ha mantenido el texto íntegro, incluidas las numerosas valoraciones que hacen referencia a la aplicación práctica de LEADER, y no tanto a sus principios.

		<i>proyectos seleccionados.</i>
6	<i>Creo que sería necesaria la creación de un ministerio de desarrollo rural que trabajara transversalmente un mínimo porcentaje del presupuesto de cada uno de los ministerios de manera que se aplicara la metodología LEADER en cada territorio.</i>	3.24 Ministerio Desarrollo Rural. 1.22 Principios adaptados al territorio.
7	<i>Seguro que se demostraría una mayor eficacia en la gestión de los fondos en el territorio que de acuerdo con las formas convencionales de gestión burocrática de las políticas de aplicación territorial.</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales. 2.24 Burocracia y carga administrativa.
8	<i>De hecho, en nuestro trabajo de dinamización la mayoría de las propuestas no se pueden llevar cabo puesto que siempre hay una administración de la que es competencia hacerlo...con lo cual nunca podemos actuar nosotros de acuerdo con lo que desea el territorio, sino de acuerdo con lo que quieren los funcionarios.</i>	1.19. GAL: capacidad de decisión limitada (procedimientos y PDR).
9	<i>En la actualidad LEADER dista mucho de tener los elementos que lo han hecho una herramienta muy bien valorada, ya que ha perdido parte de sus elementos definitorios en pro de aumentar la seguridad y de reducir riesgos.</i>	2.7 Procedimientos: objetivo reducir riesgos en vez de soluciones.
10	<i>En el periodo de programación 2014-2020 es muy difícil armar proyectos de cooperación nacional y transnacional, no coinciden procedimientos ni plazos de presentación. Debería haber al menos, una convocatoria nacional y una trasnacional.</i>	3.6 Cooperación entre LEADER nacional y UE. 3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
11	<i>LEADER aún no es una marca territorial identificada por la población en general. En Andalucía se les cambia el nombre en cada marco comunitario con lo que no se identifica con una marca fuerte (PRODER, PRODERA, LIDERA, ...) ni siquiera el desplomamiento es tratado como un problema actual.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
12	<i>La autoridad de gestión funciona como órgano de control y de fiscalización, dejando a veces su otra función de coordinación y asesoramiento a los GAL</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.4 Condiciones y requisitos notificación de AAGG.
13	<i>La complementariedad con fondos EIE.</i>	3.20 Multifondo.
14	<i>Se debe mejorar la financiación de los grupos mediante un sistema de anticipos</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
15	<i>La disminución de la carga administrativa tanto para los GAL como para las personas promotoras es una cuestión prioritaria.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.

16	<i>Es necesario trabajar con más intensidad y de forma conjunta desde los GAL con todas las administraciones las necesidades de las zonas rurales para trasladar de forma unánime y consensuada las necesidades</i>	3.4 Cooperación.
17	<i>La supervivencia de una herramienta de éxito como el LEADER puede estar comprometida por pérdida de operatividad. Ni el LEADER ni ninguna otra ayuda de desarrollo rural puede acudir en auxilio de los territorios rurales si se deja de contar con el propio territorio y eso sólo se pueden hacer desde los GAL; por la propia naturaleza de los GAL y por la experiencia acumulada desde hace más de 25 años.</i>	2.11 Continuidad de los socios del GAL.
18	<i>En la actualidad la aplicación informática no permite al grupo poder realizar ningún tipo de consulta, con lo cual es de poca utilidad para la gestión. Por otro lado sería necesario una mayor asistencia y asesoramiento, así como disponer ya de los procedimientos de gestión aprobados</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL. 3.10 Asistencia técnica y asesoramiento.
19	<i>Los Grupos de Desarrollo deben recuperar capacidad en la toma de decisiones de cara a la aprobación de proyectos y concesión de ayudas. Así como la gestión de los fondos financieros para la ejecución de los proyectos.</i>	16. Gestión financiera y admón. en proyectos locales
ARAGÓN		
20	<i>Nos estamos convirtiendo en una ventanilla que reparte ayudas, por tanto minorar el tiempo y el dinero dedicado a las ayudas a promotores y más a las actividades no productivas y de cooperación que tienen que realizar el Grupo con las entidades del territorio.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
21	<i>Establecer normas y procedimientos pensando en los resultados en el territorio y no en los riesgos de las auditorias.</i>	2.7 Procedimientos: objetivo reducir riesgos en vez de soluciones.
22	<i>Menor exigencia normativa, y, por ende, burocrática. Negocien en Bruselas, en Madrid y descentralicen más la gestión, dotando de más autonomía a los GAL y aliviando las exigencias y requisitos</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
23	<i>La gente del mundo rural no se merece tal castigo burocrático, que al final repercute en el personal del GAL que debe hacer labores que no son propias (rellenar impresos, etc.)</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
24	<i>Elaboren una normativa que dote de cobertura legal a los GAL y garantice su viabilidad, así como su condición de entidad colaboradora de la Administración.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.

25	<i>Sería interesante contemplar la posibilidad de subvencionar otras inversiones como la construcción de viviendas para alquilar para poder luchar contra la despoblación. Es muy importante también que existan bases de datos consultables en Internet con buenas prácticas y experiencias</i>	3.13 Seguimiento de los proyectos ejecutados y buenas prácticas.
26	<i>Sería importante poder realizar proyectos propios para que se pudiera intervenir desde el grupo en aspectos de dinamización necesarios en el territorio.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
27	<i>Que los ámbitos de intervención o medidas fueran más abiertos.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
28	<i>Que se pudiera colaborar o integrar con otras estrategias de otros fondos y otros departamentos.</i>	3.4 Cooperación.
29	<i>Que no esté supeditado a ámbitos de trabajo limitantes, sino que hubiera flexibilidad. Control, pero flexibilidad.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
30	<i>Sería necesario: mayor flexibilidad en la gestión por parte de los GAL</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
31	<i>Sería necesario: facilitar la solicitud de las ayudas para los proyectos disminuyendo el exceso de documentación y los requisitos iniciales</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
32	<i>Sería necesario: dotar mejor la medida de funcionamiento y animación, permitiendo de este modo dedicar más tiempo a esta última.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
33	<i>Sería necesario: mejorar las condiciones económicas y administrativas para poder ejecutar proyectos de cooperación con otros GAL y proyectos propios.</i>	3.6 Cooperación entre LEADER nacional y UE. 1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL. 3.4 Cooperación.
34	<i>Sería necesario: mejorar la aplicación informática de gestión del Leader.</i>	
CANTABRIA		
35	<i>En nuestro Leader en Cantabria es la Consejería de Medio Rural, Pesca y Alimentación, la encargada de contratar la aplicación informática y para ello sacó concurso público, pero no está todavía en manos de los grupos. En las fechas en las que nos encontramos y con la situación actual que tenemos de ejecución que tenemos, no nos interesa nada en absoluto; nos desbordaría en la actualidad nuestra gestión. Otra cosa es que consideramos que es una herramienta de vital importancia.</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.

36	<i>El trabajo en red es un pilar básico de la metodología LEADER y aun siendo conscientes de las dificultades es más necesario que nunca revitalizar el trabajo en red.</i>	21. Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR.
CASTILLA Y LEÓN		
37	<i>Simplificación administrativa</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
38	<i>1.-Agilidad en los procedimientos de la autoridad de gestión, es inaceptable que no podamos certificar estando en el año 2018, es inaceptable que tengamos proyectos de terceros paralizados por falta de emisión de sus informes preceptivos.</i>	2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados.
39	<i>2.-Sería deseable que cambien las aptitudes de la autoridad de gestión pasando de que Leader sea algo impuesto a ser una eficaz arma de desarrollo rural y lucha contra la despoblación.</i>	1.9 Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales. 2.22 Sociedad y territorio.
40	<i>3.-Unificar todos los fondos dirigidos a desarrollo rural en Leader.</i>	3.23 Fondo LEADER.
41	<i>4.-Dar a los Grupos de Acción Local su importancia y peso político que tienen en cuanto a agentes representativos del medio rural.</i>	1.23 Mayor protagonismo GAL
42	<i>5.-Además de las ayudas a fondo perdido que muchas veces no cumplen su objetivo de incitar a hacer algo que sin ellas no se haría, permitir financiación con otros instrumentos como capital riesgo, capital semilla, préstamos participativos.</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
43	<i>Mayor financiación para abordar proyectos de animación, movilización de recursos, puesta en valor del territorio</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
44	<i>En cuanto a la Evaluación, estamos acostumbrados a que los únicos indicadores válidos y utilizados son el % de cumplimiento y el número de empleos creados. Cuestiones vitales como el cumplimiento de la EDL, la cooperación entre agentes locales, la innovación, etc. no son consideradas ni tenidas en cuenta por las AAGG</i>	1.24 Indicadores LEADER
45	<i>Creemos que LEADER es la mejor fórmula de trabajo para paliar la despoblación, pero para ello se tiene que legislar en ese sentido. Dejar a los GAL que trabajen más en dinamización, centralizar los trabajos administrativos, fomentar la cooperación nacional y con los centros universitarios.</i>	1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales. 2.22 Sociedad y territorio. 1.18 Cooperar con otros territorios cubiertos por un GAL.

		2.24 Burocracia y carga administrativa.
46	<i>Poca operatividad de las redes. No comprensible la obligatoriedad de pertenecer a una.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
47	<i>Es necesario 'desburocratizar' LEADER, ya que no beneficia, ni al desarrollo de los territorios rurales, ni a los promotores de proyectos, es más, obstaculiza y no facilita la ejecución de las EDL aprobadas</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
48	<i>También es importante dotar a LEADER de fondos económicos suficientes. Las asignaciones en Castilla y León para el marco 2014-2020 son raquíticas.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
49	<i>La aplicación informática que está implementando la AAGG no permite completar la tramitación de los expedientes lo que está provocando un enorme retraso e impidiendo avanzar como sería exigible para una Medida que debería haber entrado en funcionamiento en 2015</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL. 2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados.
50	<i>Las mejoras en LEADER pasan por conceder más autonomía a los grupos, y las responsabilidades que procedan. Una herramienta informática de Gestión que funciones y no solo de control para el organismo pagador.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía. 3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
51	<i>Que nos permitan aplicar el programa según la estrategia que se presentó y no como mera ventanilla que además no funciona.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
52	<i>Que se facilita la cooperación y se le dé importancia, no sea solo considerada como un proyecto más al que hay que controlar los gastos y moderar los costes, esto le impide avanzar, impide la innovación y finalmente impide la propia cooperación.</i>	3.4 Cooperación. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
53	<i>En definitiva, volver a los principios del LEADER que es una herramienta maravillosa para el desarrollo territorial, que nos dejen aplicar la estrategia, y que finalmente seamos innovadores de verdad, en gestión y ejecución.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
54	<i>Control del gasto, pero de manera moderada que permita el funcionamiento. no como ocurre en este momento que esta todo bloqueado, funcionamos, pero no resolvemos. Hemos convertido la herramienta en un monstruo que nos impide avanzar.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.

55	<i>Necesitamos ayuda en la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento de nuestro EDL.</i>	3.13 Seguimiento de los proyectos ejecutados y buenas prácticas.
56	<i>Es importante la labor del GAL y su presencia en la comarca ya que nos encontramos en una zona desfavorecida y el hecho de que se visualice su labor y los proyectos que se ejecutan animan las actuaciones productivas.</i>	1.23 Mayor protagonismo GAL
57	<i>Las aplicaciones informáticas para la gestión de LEADER desde que se vienen utilizando, aunque se utilizan para la gestión, siempre han primado el componente de control</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
58	<i>En cuanto a la reducción de cargas administrativas, la solución no es tanto la centralización de las mismas, pues habría que realizarlas igual, el problema es que cada vez hay más exigencias burocráticas que encima conllevan más costes, cuando estos se reducen al contar con presupuestos menores.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
59	<i>El trabajo de las Redes es fundamental para obtener información a nivel europeo y de la Admón. que de otra manera a lo mejor no se obtenía. La reducción de fondos que tenemos en cada marco contribuye a que haya actividades que no puedan desarrollarse con la presencia que nos gustaría.</i>	2.21 Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR. 2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
60	<i>Necesitamos ayuda en el sistema de evaluación y seguimiento de la EDL.</i>	3.13 Seguimiento de los proyectos ejecutados y buenas prácticas.
61	<i>La aplicación informática debería ser más dinámica, abierta y flexible.</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
62	<i>La puesta en marcha de un programa debería hacerse con todos los instrumentos de gestión disponibles e implementados correctamente para su eficacia y eficiencia</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
63	<i>Reducir la documentación para los proyectos pequeños</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
CASTILLA-LA MANCHA		
64	<i>En relación con el trabajo en Red, hacemos referencia al trabajo de la REDR. Indicar que su trabajo es plenamente satisfactorio. Las carencias puestas de manifiesto hacen referencia a la falta de medios de que disponen para el desarrollo de actuaciones ampliamente demandadas por la REDR y los grupos que somos socios.</i>	3.3 Animación y trabajo en red.

65	<i>Entiendo que la plataforma informática es obligación del organismo intermediario, no una obligación del Grupo, en CLM todavía a 21 de marzo de 2018 no disponemos de dicha aplicación, es fundamental que se disponga de esa herramienta, y ver si es necesario complementarla con una para el GDR.</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
66	<i>El tema de la evaluación es desde mi punto de vista altamente preocupante, pues ni tenemos los medios humanos ni técnicos para abordar lo que se nos ha trasladado desde el organismo intermediario, no somos "super-mujeres/hombres", gestionar expedientes, dinamizar, evaluar....(estamos consiguiendo que los promotores se vayan espantados de los CEDER al ver la cantidad ingente de documentación que tienen que preparar para solicitar y justificar un proyecto), en fin si lo que se pretende es cargarse el método vamos por buen camino.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
67	<i>Para ser más eficaces se debería de partir de una ordenación territorial efectiva y asumida por la Administración Regional y desde ella, con la participación ciudadana aplicar políticas multidisciplinares que inciden en el territorio de aplicación.</i>	1.9 Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales. 1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales.
68	<i>La aplicación informática nos la va a entregar la Administración. No tenemos otra opción</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
69	<i>Las mejoras pasan por recuperar el espíritu Leader I y II cuando era iniciativa comunitaria</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER.
70	<i>Las mejoras pasan por: prestar más atención a los resultados (fundamentalmente cualitativos) que a los procedimientos</i>	3.13 Seguimiento de los proyectos ejecutados y buenas prácticas.
71	<i>Las mejoras pasan por: poner a las personas, las poblaciones locales y las estrategias territoriales en el centro de la aplicación del método leader,</i>	14. Movilizar recursos locales (humanos, físicos, financieros)
72	<i>Las mejoras pasan por: utilizar para ello el multifondo.</i>	3.20 Multifondo.
73	<i>Las mejoras pasan por: apoyar la simplificación de coste</i>	3. 18 Costes simplificados.
74	<i>Las mejoras pasan por: la facilidad para la cooperación e investigar las relaciones campo ciudad</i>	3.4 Cooperación. 2.22 Sociedad y territorio.
75	<i>Si el valor añadido que aporta LEADER es la aplicación de la metodología abajo-arriba, el organismo intermediario no puede sustraerse a este principio y las medidas que incluya en sus PDR en lo referente a LEADER deben fijarse con arreglo a dicha metodología. Es decir, no se debería haber establecido la medida</i>	1.20 Limitaciones en la aplicación de principios LEADER. 3.19 Mejora en las gestiones LEADER.

	<i>19 del PDR sin consultar a los territorios sobre lo que quieren hacer en materia de desarrollo rural.</i>	
76	<i>Los controles excesivos junto con la moderación de costes, la aplicación informática que más que un programa de gestión es un programa de control a los grupos. Es excesivo están consiguiendo que seamos ventanilla y que no tengamos tiempo de salir al territorio con tanta burocracia.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
77	<i>En relación a la consulta "En vuestro Grupo de Acción Local ¿disponéis ya de una aplicación informática específicamente desarrollada para la gestión de Leader en el GAL? ", hemos de indicar que teóricamente la Consejería debería haber dispuesto una aplicación informática para los GAL, aplicación que casi dos años después de la puesta en marcha de la Programación, presenta más problemas que beneficios, siendo una mera herramienta de "control" del Grupo que no de Gestión real de Expedientes.</i>	<i>3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.</i>
78	<i>El problema principal de este periodo ha sido la aplicación informática no operativa en su totalidad, que obligar a realizar la mayor parte de los documentos de una manera manual en cada una de las fases y por otro lado el calendario de pagos, el poco tiempo en el que se encuentra abierto, sin tener un calendario anual que permita al gal organizarse económicamente y no poder solicitar pago de 2º certificaciones.</i>	<i>3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.</i>
79	<i>La aplicación informática nos la ha proporcionado la comunidad autónoma pero sólo funcionan partes, cuando esté operativa esperamos sea una herramienta útil para poder hacer un seguimiento y evaluación de las estrategias.</i>	<i>3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.</i>
80	<i>Necesidad de un programa informático agil y adecuado.</i>	<i>3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.</i>

CATALUÑA		
81	<i>En referencia a la cooperación pienso que estamos en desigualdad con otros países, en tema económico, proceso de gestión, etc. Queremos colaborar en un proyecto con otros países europeos y los españoles somos los únicos que tenemos problemas, ya que no hay un procedimiento claro y nada de presupuesto. Este tema es muy importante si queremos ser referentes.</i>	3.6 Cooperación entre LEADER nacional y UE. 3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
82	<i>Ayudas para aplicar mejor la metodología Leader: Simplificación administrativa en general.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
83	<i>Ayudas para aplicar mejor la metodología Leader: presupuesto estable</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros.
84	<i>Ayudas para aplicar mejor la metodología Leader: multifondo que permita estabilidad del equipo técnico</i>	3.20 Multifondo.
85	<i>Ayudas para aplicar mejor la metodología Leader: estabilidad económica que garantice el mantenimiento de los grupos en sus proyectos y en los programas entre periodos</i>	2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.
NAVARRA		
86	<i>Facilitar la gestión administrativa</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
C. VALENCIANA		
87	<i>La evaluación y seguimiento de Leader pueden resultar, en algunos casos, procesos costosos, basados en la búsqueda de indicadores cuantitativos, que no siempre se muestran eficaces o fáciles de aplicar. Es necesario establecer mecanismos de evaluación cualitativos válidos</i>	1.24 Indicadores LEADER 3.13 Seguimiento de los proyectos ejecutados y buenas prácticas.
EXTREMADURA		
88	<i>La aplicación informática es de la junta y más que facilitar la gestión la dificulta. No responde para nada a las necesidades de los grupos. Y la formación sobre la misma tarde, en relación con los procesos, y mal</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL. 3.19 Mejora en las gestiones LEADER.

89	<i>Actualmente el programa lleva mucho retraso debido a que la administración está realizando los controles a la solicitud, lo que está retrasando la aprobación de los proyectos dentro del plazo de los 6 meses que fija la norma, con el consiguiente problema para los promotores. Los grupos han sacado las convocatorias y los procedimientos y las normas no están claros por parte de la comunidad autónoma, lo que está siendo un problema.</i>	<i>2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados.</i>
90	<i>Fomento y realización de jornadas y talleres comunes para evaluar a nivel nacional el desarrollo de Leader y aportar soluciones a problemas comunes en su aplicación</i>	<i>3.12 Organización de jornadas, encuentros y seminarios.</i>
91	<i>En la gestión de ayudas a terceros los Grupos de Acción Local deberían estar libres de responsabilidad en caso de incumplimiento por parte de los promotores.</i>	<i>2.6 Auditoría y posibles sanciones.</i>
92	<i>Se deberían simplificar los procesos administrativos en aras de trabajar en los objetivos que de verdad importan, que son los de la estrategia de desarrollo.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
93	<i>Es prioritario aligerar la carga burocrática y administrativa y adaptar los sistemas de trabajo al mundo electrónico</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
94	<i>Se necesita una comunicación más directa con la UE, ya que en el camino de la trasposición de la normativa europea a las normas nacionales y regionales a menudo se pierde el espíritu de la norma, adoptando siempre las soluciones más "seguras" (entre comillas) desde el punto de vista legal, en lugar de buscar las soluciones más eficaces, eficientes y de sentido común.</i>	<i>3.6 Cooperación entre LEADER nacional y UE.</i>
95	<i>Articular un sistema de gestión más flexible, eficaz y eficiente en sintonía con la realidad del territorio.</i>	<i>3.19 Mejora en las gestiones LEADER.</i>
96	<i>La aplicación informática que disponemos, debería ser más una herramienta de gestión y no de control</i>	<i>3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.</i>
97	<i>LEADER necesita reinventarse y volver a innovar</i>	<i>1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales.</i>
98	<i>Se encuentra ahogado entre unos procedimientos caducos, una inapropiada legislación nacional y regional aplicable y la paralización por una inseguridad jurídica esquizofrénica.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
99	<i>Actualmente, las rigideces burocráticas y administrativas, que no permiten ningún grado de independencia, se encuentran en el extremo opuesto al grado de responsabilidad, que resulta ser prácticamente total.</i>	<i>2.24 Burocracia y carga administrativa.</i>
100	<i>Los Reglamentos comunitarios no están pensados para que sufran después esas distorsiones regionales.</i>	<i>3.19 Mejora en las gestiones LEADER.</i>

101	<i>Sí, intentemos simplificar la gestión, que los papeles no nos impidan realizar nuestro cometido</i>	3.17 <i>Mayor libertad/autonomía.</i>
GALICIA		
102	<i>La filosofía LEADER está bien concebida pero cada vez hay más carga burocrática en los GAL y menos tiempo para dedicar a animación territorial. Hay muy pocos recursos económicos para La cantidad de iniciativas que surgen en cada convocatoria.</i>	2.24 <i>Burocracia y carga administrativa.</i>
103	<i>Trabajar en el mantenimiento de las estructuras y ámbitos territoriales de los GDR. No cambiar con cada periodo en programación con el consiguiente coste y pérdida de trabajo y esfuerzos pasados</i>	2.11 <i>Continuidad de los socios del GAL.</i>
104	<i>Se debería apoyar más a los Grupos de Desarrollo Rural y que se gestionasen más fondos a través de los GDRs y no pasar tantos fondos del FEADER a otros departamentos de la Xunta de Galicia en detrimento de los GDRs y luego que esos otros departamentos no ejecuten y se pierdan fondos, cuando en los GDRs quedan infinidad de proyectos sin financiación.</i>	3.20 <i>Multifondo. 2.16 Gestión financiera y admón. en proyectos locales.</i>
105	<i>Deberíamos tener una aplicación informática del Leader a nivel de Comunidad Autónoma que nos facilitaría mucho el trabajo. La administración debería apoyar a los GDRs ya que somos entidades colaboradoras y también se debería difundir el trabajo que realizamos y mostrar los proyectos, los empleos que se crean y que se consolidan con muy pocos fondos en comparación con otros departamentos.</i>	3.15 <i>Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.</i> 3.7 <i>Divulgar y explicar cambios relevantes (normativa).</i>
106	<i>Mantener la continuidad de actuación de los GDR en el territorio, sin estar vinculada a la aprobación de las estrategias Leader, con el consiguiente mantenimiento de su personal.</i>	2.11 <i>Continuidad de los socios del GAL.</i>
107	<i>Mantener la continuidad de los grupos.</i>	2.11 <i>Continuidad de los socios del GAL.</i>
108	<i>Consolidar los grupos desarrollo, definir grupos estables con territorios estables y técnicos estables.</i>	2.11. <i>Continuidad de los socios del GAL</i>
109	<i>Manejo de multifondo y entidad de apoyo.</i>	3.20 <i>Multifondo.</i>

ISLAS CANARIAS		
110	<i>Resulta básico ampliar el período de justificación; regresar, al menos, a la norma N+2 existente en Leader+ o los primeros años de la programación 2007/2013. Sin ese espacio temporal, las labores del GAL se ven reducidas a la tramitación de expedientes de subvención, sin capacidad para dinamizar su propio territorio.</i>	2.5 Tiempo empleado para aprobar los proyectos seleccionados. 3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
111	<i>También la aplicación del multifondo supondría una mejora, pues no solo se compensaría la disminución presupuestaria de la partida disponible para la medida 19, sino que también permitiría a la asociación acometer de forma integral las diferentes deficiencias que se observan en su territorio.</i>	3.20 Multifondo.
112	<i>para que el Leader Mejore las autoridades regionales deben creer en ello. Las redes deben servir para reforzar el papel de los GAL.</i>	2.21 Trabajo con otros GAL, la RRN y la Red Europea de DR.
LA RIOJA		
113	<i>Costes simplificados y menores requisitos administrativos para proyectos de pequeña cuantía.</i>	3. 18 Costes simplificados.
ASTURIAS		
114	<i>Hay que recuperar el carácter innovador del programa LEADER para permitir el apoyo a proyectos novedosos para el territorio, que actualmente no se pueden apoyar por los excesivos requisitos impuestos por los rígidos procedimientos. Hay que reconocer las peculiaridades de los proyectos impulsados en las zonas rurales flexibilizando y simplificando de verdad los procedimientos LEADER.</i>	1.9 Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales. 1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales. 2.24 Burocracia y carga administrativa.
115	<i>Hay que reconocer las peculiaridades de los proyectos impulsados en las zonas rurales flexibilizando y simplificando de verdad los procedimientos LEADER.</i>	1.22 Principios adaptados al territorio. 2.24 Burocracia y carga administrativa.
116	<i>Necesidad de poder ejecutar acciones de animación y promoción.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
117	<i>Posibilidad de poner en marcha proyectos piloto y demostrativos.</i>	1.17 Encontrar soluciones innovadoras a los problemas locales.

118	<i>Evitar que la administración pública marque en exclusiva el ritmo de trabajo de los grupos.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
119	<i>Simplificar la documentación exigida en el momento de las solicitudes. Establecer convocatorias abiertas.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
120	<i>Una mayor autonomía de los Grupos de Desarrollo Rural.</i>	3.17 Mayor libertad/autonomía.
121	<i>La aplicación informática sería muy útil si realmente funcionara correctamente, si se implementara a tiempo, antes de comenzar el periodo y si pudiera realizar todas las tareas que son necesarias para la gestión del programa.</i>	3.15 Aplicación informática para gestión de LEADER en el GAL.
122	<i>Es necesario volver a dar a los GAL la independencia en la toma de decisiones, actualmente limitada de forma absoluta por el intervencionismo de la C.A. en temas que deberían de ser exclusivamente definidos por los Grupos.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.
123	<i>Simplificar o, al menos, no complicar más en cada período los procedimientos de gestión.</i>	24. Burocracia y carga administrativa.
MURCIA		
124	<i>Aprovechar las herramientas utilizadas de una programación a otra. No se puede empezar de 0 en cada programación. Continuidad en las actuaciones incorporando mejoras.</i>	2.11 Continuidad de los socios del GAL.

AUTORIDADES DE GESTIÓN		
125	<i>Menor “administrativización” de los GAL, incidiendo en mayor medida en el aspecto de la detección de necesidades y la dinamización de los territorios.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa. 2.22 Sociedad y territorio.
126	<i>Hay que trabajar para que la comunicación fluya y no nos vemos como parte opuestas sino todos trabajar por un mismo objetivo, entendiendo a los GAL en la dificultad de gestionar con tantos controles, pero al tiempo hace entender de la importancia de los mismos, así como de la importancia de su trabajo en las Zonas Rurales.</i>	3.4 Cooperación.
127	<i>Normativa reguladora nacional como base para las convocatorias de los grupos.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
128	<i>Simplificación de los procedimientos de control y de evaluación de las EDLP.</i>	2.24 Burocracia y carga administrativa.

129	<i>Mayor animación en el territorio, fomentar la iniciativa en los distintos sectores, mejorar la comunicación entre todos los actores intervinientes en Leader.</i>	2.9 Presupuesto GAL (%): funcionamiento, animación, otros. 3.4 Cooperación.
130	<i>Los GAL no tienen una cultura de evaluación de logros mediante elementos objetivos y comparables, es algo que debe trabajarse para periodos futuros.</i>	3.19 Mejora en las gestiones LEADER.
131	<i>Circunscribir la delimitación territorial de las comarcas Leader a las zonas más desfavorecidas, exigiendo unas estrategias de desarrollo local definidas que supongan un programa de actuación concreto, con unos fines delimitados cualitativa y cuantitativamente, del que el GAL sea responsable, como beneficiario último. Ello implica una actuación dinamizadora y no solo receptora.</i>	1.9 Abordar de manera directa problemas y oportunidades locales.

9.2. ANEXO II. LOS GRUPOS DE DISCUSIÓN

Como se ha señalado, las fuentes de información en este trabajo han sido principalmente, por un lado, las encuestas a GAL y AA.GG. y, por otro, los grupos de discusión. Se organizaron tres grupos, a los que se invitaron, en el primero, a todas las AA.GG., en el segundo, a una muestra de GAL y, en el tercero, a las redes nacionales y regionales. En las sesiones de trabajo se expusieron resultados preliminares surgidos de las encuestas. En general, la parte referida al análisis se corresponde con los grandes bloques de las encuestas, cuyas temáticas aparecen estructuradas en la tabla siguiente. A partir de ahí, en las páginas siguientes se recoge un extracto de intervenciones habidas en cada uno de los tres grupos de discusión, señalando en la columna de la derecha la temática en la cual se ha producido esa intervención. Se mantiene lógicamente el anonimato de las intervenciones. Los textos recogen de forma literal ese extracto de las intervenciones. Se identifican únicamente con un número, a efecto de posible referencia. La segunda parte de los grupos de discusión se ha dedicado al planteamiento y debate sobre propuestas. Estas se analizan en el punto 2.2 de este anexo.

9.2.1. La implementación de LEADER. Análisis y valoración

TEMÁTICAS	
1.1 Principios de LEADER	1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL
1.1.1 Estrategia de desarrollo	1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación
1.1.2 Asociaciones público privadas	1.5.2 PDR: ha aumentado la financiación
1.1.3 Enfoque ascendente	1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL
1.1.4 Implementación multisectorial	1.5.4 PDR: aumentan los requisitos de notificación

1.1.5 Innovación	1.5.5 Impacto sobre el tiempo para aprobación de proyectos
1.1.6 Cooperación y trabajo en red	1.5.6 Impacto sobre auditorías
1.1.7 Limitación de derechos de voto	1.5.7 Mayor preocupación por reducción de riesgos en vez de apoyo a soluciones innovadoras
1.1.8 Financiación	1.5.8 Limitaciones de personal
1.1.9 PDR	1.5.9 Continuidad de los socios del GAL
1.1.10 Otros	1.5.10 Posibilidad de multifondo
1.2 Capacidad de los GAL para aplicar los principios LEADER	1.6 Cambios en el funcionamiento del GAL entre 2007-2013 y 2014
1.3 Procedimientos para la implementación LEADER	1.6.1 Presupuesto disponible
1.3.1 PDR: limita la capacidad de decisión del GAL	1.6.2 Territorio
1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades	1.6.3 Participación en actividades de animación
1.3.3 Flexibilidad, adaptación a necesidades de innovación	1.6.4 Autonomía en el diseño y ejecución de la estrategia de DL
1.3.4 Animación a actores locales a participar en LEADER	1.6.5 Condiciones y requisitos de las AA.GG
1.3.5 Criterios de selección en convocatorias de los GAL	1.6.6 Libertad del GAL para soluciones innovadoras
1.3.6 Actividades animación (financiación, trabajo en red, etc.)	1.6.7 Proporción socios no públicos
1.3.7 Otros	1.6.8 Participación socios en la ejecución de la estrategia
1.4 Resultados obtenidos por los GAL	1.6.9 Participación del GAL en otras estructuras

1.4.1 Se abordan los problemas y oportunidades locales	1.7 Funcionamiento del GAL: Actividades prioritarias en el trabajo diario
1.4.2 Se refuerza la gobernanza (participación actores locales)	1.8 Prioridades operativas del GAL y condicionamientos derivado
1.4.3 Se refuerzan vínculos económicos actores locales	1.9 Mejoras en LEADER y nivel de independencia
1.4.4 Se refuerza la cooperación público privada	1.10 Apoyo de las autoridades nacionales y regionales
1.4.5 Se movilizan los recursos locales	1.11 Contribución de la Red Rural Nacional a las necesidades
1.4.6 Se mejora la cohesión social de la comunidad local	1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales
1.4.7 Mejoran conocimientos, habilidades y capacidades individuales	
1.4.8 Se encuentran e implementan soluciones innovadoras	
1.4.9 Cooperación con otros territorios (GAL)	
1.4.10 Otros	

9.2.2. Grupo de Discusión de Autoridades de Gestión

Nº	AUTORIDADES DE GESTIÓN	TEMÁTICAS
1	<i>El PDR limita bastante, en general, la puesta en marcha de las estrategias LEADER son más lentas que el resto de medidas</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
2	<i>Animación, va en descenso, no vamos a decir que sea cero, pero que, prácticamente, en Extremadura, presupuestariamente no han variado</i>	<i>1.6 Cambios en el funcionamiento del GAL entre 2007-2013 y 2014; 1.6.3 Participación en actividades de animación</i>
3	<i>En general, va todo muy retrasado, pero es que los trámites administrativos son los que son y luego, algunos errores cometidos en el pasado están teniendo consecuencias ahora, en el presente.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.5 Impacto sobre el tiempo para aprobación de proyectos</i>
4	<i>Con los problemas últimos que hubo del último periodo en cuanto a los criterios de selección, cada vez había más proyectos y menos dotación, se optó por esa situación.</i>	<i>1.6 Cambios en el funcionamiento del GAL entre 2007-2013 y 2014; 1.6.1 Presupuesto disponible</i>
5	<i>Pero, por otra parte, también veo, en las respuestas, sobre todo, de los Grupos de Acción Local, lo que se está viendo en esta programación, que es que la financiación ha sido escasa, lo cual ha provocado en principio, grandes problemas para todos los Grupos de Acción Local, para poder, ya, en algunos casos, incluso, iniciar las estrategias de desarrollo local.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.1 Estrategia de desarrollo 1.1.8 Financiación</i>
6	<i>El problema fundamental, en mi opinión, es el hecho de que la metodología LEADER se haya insertado dentro del PDR</i>	<i>1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
7	<i>... con las limitaciones presupuestarias, pues ahora nos encontramos con que hay 2 o 3 o algún grupo un poco mayor, 4 o 5 personas trabajando, y la cuestión es que al final dedican el 97% del su tiempo a la gestión administrativa.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL;</i>

		<p>1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación;</p> <p>1.5.8 Limitaciones de personal</p>
8	<p><i>Y que podrían dedicar más tiempo a hacer esa función de animación, de acompañamiento de asesoramiento, que es el mayor valor que tienen.</i></p>	<p>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</p> <p>1.3.6 Actividades animación (financiación, trabajo en red, etc.)</p>
9	<p><i>Tu decías “más fondos al Ministro”, estoy de acuerdo, todos más fondos, pero ¿habéis empezado a leer, que aparece la idea de que aparezca un fondo LEADER?</i></p>	<p>1.1 Principios de LEADER;</p> <p>1.1.8 Financiación</p>
10	<p><i>Si tuviéramos un fondo LEADER, a lo mejor también tendríamos una norma y una regla específica para este fondo LEADER, entonces, yo, os propondría que planteáramos más fondos específicamente LEADER y una norma nacional que nos ayude a la gestión de ese fondo LEADER, y aunque estemos en paralelo con el PDR o con el Fondo Social Europeo, o con el FEDER.</i></p>	<p>1.1 Principios de LEADER;</p> <p>1.1.8 Financiación</p>
11	<p><i>No tienen flexibilidad, no les llega el dinero, la autoridad de gestión no les da dinero, no tienen dinero para animación, que es lo que nosotros intentamos transmitir, porque decían que necesitaban mucho más dinero para animar a la gente a hacer cosas, y la ejecución de nuestra medida está muy escasa, pero es por eso, porque es que se han quedado en que hemos empezado tarde, no es flexible, como dice mi compañero, y se quedan en el camino, muchas de ellas se quedan en el camino por eso, porque ellos dicen que es que los estamos asfixiando.</i></p>	<p>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</p> <p>1.3.3 Flexibilidad, adaptación a necesidades de innovación;</p> <p>1.1 Principios de LEADER;</p> <p>1.1.8 Financiación</p>
12	<p><i>Toda la innovación y otras cosas de LEADER se lo cargaron cuando metieron los PDR.</i></p>	<p>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</p> <p>1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades;</p> <p>1.1.5 Innovación</p>
13	<p><i>Entonces, encorsetaron lo que es el LEADER con lo que decían no es que el LEADER no se controlara, pero, hay una serie de cosas que innovación, quiere decir riesgo.</i></p>	<p>1.1 Principios de LEADER;</p> <p>1.1.5 Innovación</p>

14	<i>Ellos defienden su estrategia, marcan los criterios, valoran los proyectos y nosotros no intervenimos, sólo hacemos una comisión de legibilidad de proyectos antes de que ellos decidan, para que todos los gastos sean subvencionables en el marco del FEADER, y a partir de aquí, nuestro director general resuelve lo que nos dicen los Grupos y todos nos sentimos cómodos en esta gestión del LEADER, de que los fondos los gestione la autoridad de gestión, entonces, nosotros, por ejemplo, llevamos...</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.1 Estrategia de desarrollo; 1.1.8 Financiación</i>
15	<i>Nosotros, por ejemplo, tenemos 7.000.000 € en cooperación, hicimos una apuesta muy importante y estamos trabajando muchos proyectos, pero cuando estos proyectos quieres trabajar con otros Grupos de España u otros Grupos de la Comunidad Europea, hay muchos problemas</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
16	<i>Esto va relacionado todo con el tema plurifondo. En este periodo, la Comisión abrió un melón permitiendo el plurifondo en el LEADER</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo; 1.1.8 Financiación</i>
17	<i>Si no, por lo menos que marquen unos mínimos de otros fondos que vayan a LEADER, que se puedan marcar.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
18	<i>Llevo mucho tiempo trabajando más que nada por la estabilidad, no por el PDR. Yo creo que se diseñó un programa muy encorsetado que tú, al principio tenías que decir las actuaciones que harías dentro de 4 años, entonces eso era imposible de gestionar. Es que estaba hecha por gente de Medio Ambiente para el Área de Agricultura y Desarrollo Rural</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
19	<i>En cuanto a la parte de cooperación, considero que es una parte muy importante, nosotros no tenemos apenas recursos dentro de nuestro PDR, es decir, tenemos un poquito de dinero destinado a los Grupos, a diferencia de Cataluña, que tiene una cantidad muy importante, estamos hablando de una media de 35.000€ para proyectos de cooperación, poca cooperación se va a hacer,</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
20	<i>Los gastos de funcionamiento que nosotros estamos destinando, yo considero que son escasos.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación</i>

21	<p><i>Meros gestores. El otro día cuando nos reunimos, yo les comentaba “vamos a sacar una nueva convocatoria, claro, me decían “¡Socorro! ¿Cuándo vamos a dinamizar?” Claro, y nosotros pedimos un nivel de ejecución, pues en proyectos cero.</i></p>	<p><i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i></p> <p><i>1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades;</i></p> <p><i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i></p> <p><i>1.3.6 Actividades animación (financiación, trabajo en red, etc.)</i></p>
22	<p><i>Porque las ayudas tampoco se han limitado mucho en este periodo, porque las ayudas no son muy elevadas. Estamos hablando que la ayuda más importante es la de creación de empleo</i></p>	<p><i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i></p> <p><i>1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades;</i></p> <p><i>1.6 Cambios en el funcionamiento del GAL entre 2007-2013 y 2014;</i></p> <p><i>1.6.1 Presupuesto disponible</i></p>
23	<p><i>Cuando hablamos de que los hacemos funcionarios, yo les hecho la bola a los Grupos y digo “es que, lo que tenéis que hacer, no lo hacéis, que es dinamizar el medio”</i></p>	<p><i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i></p> <p><i>1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades</i></p>
24	<p><i>Nosotros hemos usado otras medidas de PDR y normalmente certificaron que no es el cálculo correcto, pero no, llegaron a decir la clave del cálculo que tenemos que hacer y ya hemos repetido “x” cálculos y la segunda parte de LEADER</i></p>	<p><i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i></p>
25	<p><i>Es que LEADER es tan amplio, que el poder usar los costes simplificados realmente es muy, teóricamente, óptimo, porque agilizas, pero desde un punto de vista práctico, y mientras no consigamos que las intervenciones lo entiendan y también el miedo de los pobres funcionarios que tenemos, o sea, los controles posteriores que no tenemos muy claro cómo nos va a venir luego cualquier auditoría, pues, pues creo que es complejo.</i></p>	<p><i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL;</i></p> <p><i>1.5.6 Impacto sobre auditorías</i></p>
26	<p><i>El PDR cada vez, es el saco donde todo cabe, es decir, PDR en sus inicios, era estructural, tenía dos variedades de medidas, planes de incorporación, con 4 cositas más, pero...Y cada vez hay más, y más, ahora un 40% es verde.</i></p>	<p><i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL;</i></p> <p><i>1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de</i></p>

		<i>selección en la estrategia de DL</i>
27	<i>No tenemos fondos, y LEADER, pues es otro de los afectados, y en LEADER, además, cada vez hay más, y está el despoblamiento, y la gente mira el despoblamiento y mira LEADER. Pues no, aquí hay sanidad, hay educación</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación</i>
28	<i>¿Qué hace falta? Fondos. Y cuando nos planteamos un doble recorte, un recorte de fondos</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación</i>
29	<i>Llegar a un equilibrio y los Grupos de Acción Local tendrán que tener un administrativo que les haga, pero también necesitan dinero para poder tener a alguien, y moverlos, también a ellos, y que hagan dinamización. Para todo, necesitas gente y necesitas dinero y si no tenemos fondos para el PDR en global...</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.8 Limitaciones de personal</i>
30	<i>Iba por ahí, obviamente si lo pone la Unión Europea, pero si no, creo que es esencial.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
31	<i>Aragón, claro, tenemos 20 Grupos, pero unos cuantos de ellos, cualquier innovación que se plantea, ya la rechazan, pues cómo van a ser innovadores si al final lo que les interesa es que haya continuidad y un poco que no se les trastoque mucho, claro, si ese es el punto de partida, pues difícilmente vamos. Y claro, pues con un estatus, pues a todos nos pasaría.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.2 Capacidad de los GAL para aplicar los principios LEADER 1.1.5 Innovación</i>
32	<i>Con respecto a la cooperación, también me llama la atención un poco el bajo peso que le dan, cuando, bajo mi punto de vista, es uno de los elementos en los que la metodología LEADER pues se expresa más clara, en sus proyectos de cooperación.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
33	<i>Con el volumen que tienen, y bueno, ahora también reconozco que sí, que tienen carga administrativa, pero que tienen, bajo mi punto de vista, pueden sacar tiempo, sobre todo los gerentes como para hacer dinamización</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.6 Actividades animación (financiación, trabajo en red, etc.)</i>

34	<i>Entonces, claro, cuando estamos metiendo unos costes simplificados con otras aportaciones, pues se nos va el control de los que estamos financiando, por eso todo lo implementamos. Porque sí nos parecía una buena idea, pero...</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.7 Otros</i>
35	<i>Nosotros, cuando intentamos aplicar plurifondo, tuvimos una problemática distinta, y para mi es fundamental, y es el tema de la gestión y la coordinación y la creencia de todos los agentes, yo, lo que estamos comentando, haría planteamientos más horizontales y más transversales.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i>
36	<i>En Aragón, desde nuestro departamento, se intentó aplicar plurifondo de hecho sacamos un decreto, las hicieron plurifondo, pero desde el principio, el plurifondo, las Autoridades de Gestión de FEADER y fondo social no lo veían por ningún lado, y al final fracasó</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i>
37	<i>Entonces, bueno, ¿los fondos son fundamentales? Ojalá sean del fondo LEADER, que sería lo ideal, también bueno que fuesen del PDR, pero lamentablemente, como no sé si eso podrá pasar, pues en plurifondo pues quizá lo pueda suplir, pero o se establecen estructuras horizontales, que vean claro que ese sistema de gestión</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i>

9.2.3. Grupo de Discusión de Grupos de Acción Local

Nº	GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL	TEMÁTICAS
1	<i>Los principios han quedado supeditados a las conveniencias o no, en su momento de las Autoridades de Gestión.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL</i>
2	<i>Si, efectivamente, luego ya, el tema de la financiación, es raquílica, comparada con otras Comunidades Autónomas.</i>	<i>1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación</i>
3	<i>Se nos tiene también como una línea de ayuda, tienes razón, y nos marca la pauta de cómo seguir y cómo trabajar, pero también tenemos la línea de cooperación, que, en nuestro caso, funciona muy bien y que nos ha permitido dinamizar los territorios y hacer esta tarea que tú defiendes y en muchos casos me temo que no habéis podido empezar todavía o no podéis trabajar</i>	<i>1.4 Resultados obtenidos por los GAL; 1.4.4 Se refuerza la cooperación público privada 1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.6 Actividades animación (financiación, trabajo en red, etc.)</i>
4	<i>También hemos podido mantener los Grupos de Acción Local, no sé si esto es de ayuda, porque también hemos tenido la colaboración de otras aportaciones presupuestarias, no sé si esto también puede ser un motivo</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.9 Continuidad de los socios del GAL</i>
5	<i>En general, no se tiende a respetar los principios LEADER, por ejemplo el tema de la multi-sectorialidad, pues querían que fuéramos estrictamente agrarios, con muchas presiones. Esto fue uno de los pocos temas en los que la Comisión de Seguimiento nos defendió claramente y dijo “esto no se consentirá”</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.4 Implementación multisectorial</i>
6	<i>Yo es que creo que hay una involución. Sí creo que hay una involución clarísima de los principios del LEADER desde los orígenes hasta la actualidad.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
7	<i>Están intentando adecuar nuestras estrategias a sus líneas de PDR. Me ha resultado muy llamativo esto</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.3 PDR: establece limitaciones de</i>

		<i>temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
8	<i>Pero contrasta, al menos a mí, me llama la atención, esos dos datos con el tercero, y es que sí que se valora como muy importante el enfoque ascendente, de qué manera se hace el enfoque ascendente si no se cree en los Grupos de Acción Local y en las estrategias de desarrollo rural participativo, que diseñan esos Grupos de Acción Local.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente; 1.1.1 Estrategia de desarrollo</i>
9	<i>Y además, todavía más llamativo el hecho de que, se da importancia, curiosamente, por las Autoridades de Gestión al enfoque ascendente, cuando en realidad desde que se ha metido el LEADER en los PDR lo que se ha producido precisamente es que nos estamos cargando uno de los aspectos importantes de LEADER que es precisamente ese enfoque ascendente.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente 1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
10	<i>Porque desde que estamos en el PDR, la Administración ejerce una visa atractiva sobre la gestión de las estrategias, de hecho, al menos en la región de Murcia, los Grupos de Acción Local, proponemos, no resolvemos, no pagamos, no concedemos, simplemente sugerimos a las Autoridades de Gestión para que tomen sus las decisiones, por tanto, realmente, el enfoque ascendente nos lo estamos prácticamente cargando.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente; 1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.1 PDR: limita la capacidad de decisión del GAL</i>
11	<i>Eso influye en cuestiones posteriores, si no se cree, o se desconoce lo que es un Grupo de Acción Local en el LEADER, pues evidentemente, los que tienen la capacidad de decidir, dentro del PDR, que son las Autoridades de Gestión, entre otras cosas, destinarán menos recursos, menos financiación a los Grupos de Acción local, que tendrán que tener menos personal, 2 personas, 3 personas, para gestionar una estrategia</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.1 PDR: se ha reducido la financiación</i>
12	<i>Los Grupos de Acción Local tenemos capacidad para gestionar, tanto lo burocrático, como lo que es la dinamización, sólo necesitamos unos recursos mínimos que permitan a los Grupos funcionar.</i>	<i>1.6 Cambios en el funcionamiento del GAL entre 2007-2013 y 2014; 1.6.4 Autonomía en el diseño y ejecución de la estrategia de DL</i>

13	<i>Estamos teniendo serios problemas a la hora de esos procedimientos administrativos. Los Grupos de Acción Local nos están tratando básicamente como funcionarios, no tenemos tiempo de hacer dinamización</i>	<p>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</p> <p>1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades;</p> <p>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL</p>
14	<i>Por aportar tres ideas nuevas, el caso que vemos desde Galicia, el marco que hizo el Ministerio, reservaron un dinero por programa de 3 millones de €, en nuestro caso ha sido muy positivo, porque el hecho de que el 25% pueda ir para gastos de funcionamiento, por lo menos en Galicia, entendemos que da para tener un equipo técnico de 4 personas y para tener unos 30.000- 40.000€ para dinamización.</i>	<p>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL;</p> <p>1.5.2 PDR: ha aumentado la financiación</p>
15	<i>La Administración piense que los Grupos no tenemos prácticamente ninguna capacidad para fomentar la innovación y que no tenemos ninguna capacidad para fomentar la cooperación.</i>	<p>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</p> <p>1.3.3 Flexibilidad, adaptación a necesidades de innovación</p>
16	<i>Yo no sé si esto es una realidad en el resto de las Comunidades Autónomas, pero esa limitación que se pone de manifiesto a la hora de tomar decisiones, de implementar la estrategia de desarrollo local, que yo, como dirían en las reuniones del Ministerio, dijeron que esto iba a ser importantísimo, una EDLP</i>	<p>1.1 Principios de LEADER;</p> <p>1.1.1 Estrategia de desarrollo</p>
17	<i>El programa LEDAER no es un programa de empleo, porque si fuésemos un programa de empleo</i>	1.1 Principios de LEADER
18	<i>Nosotros en este tema hemos avanzado un poco, el tema de la simplificación de la gestión, porque, siguiendo la línea de estar abierto a cosas nuevas, los funcionarios aceptaron el aplicar a escote de funcionamiento el 15% de costes generales sobre nóminas.</i>	<p>1.1 Principios de LEADER;</p> <p>1.1.8 Financiación</p>
19	<i>Hay una pata fundamental en el trabajo que hacemos y se evalúan los proyectos productivos. ¿Y qué pasa con los proyectos no productivos? Que son los que animan, o debieran animar.</i>	<p>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL;</p> <p>1.5.7 Mayor preocupación por reducción de riesgos</p>

20	<i>Entonces, pues, con una ayuda del LEADER, del 80% hacen la inversión, después la gestiona LEADER, y la parte de animación de ese espacio, a crearlo y posterior, eso es lo que hace el LEADER con un proyecto propio. Habrá puestos de trabajo, y creo que es verdad, tanto de creación como de consolidación, pero ninguno será asignable directamente por una inversión del grupo LEADER.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
21	<i>Nunca ha funcionado en Castilla y León LEADER cuando el consejero y el director general eran gente de extensión agraria, que han estado en diferentes, y ahora hasta en la tierra de campos.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
22	<i>Yo lo que veo es... ¿cómo se puede gestionar una política coherentemente, si los gestores tienen una realidad y una visión tan diferente a los implementadores?</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
23	<i>Luego, el problema que tiene LEADER es que está siendo evaluado bajo los prismas de costes de gestión de una línea de ayudas convencional, entonces, claro que un funcionario es responsable máximo en este modelo, porque somos intrusos</i>	<i>1.8 Prioridades operativas del GAL y condicionamientos derivado</i>
24	<i>Lo primero que quiero comentar y es, esto de mejorar el rendimiento a través de servicios centralizados de gestión, esto, yo soy bastante reticente, porque nosotros, el gestionar nosotros las cosas es lo que nos da cierta autonomía.</i>	<i>1.6 Cambios en el funcionamiento del GAL entre 2007-2013 y 2014; 1.6.4 Autonomía en el diseño y ejecución de la estrategia de DL</i>
25	<i>Yo quería, que la manera sería, por una parte, simplificar los requisitos de gestión a través de costes simplificados o de otras fórmulas</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.7 Otros</i>
26	<i>Que, a través de las redes nacionales, seguramente, tuvieran unos servicios de apoyo especializado para que cuando a uno se le plantea una duda pueda consultar a alguien que no sea la Administración</i>	<i>1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales</i>
27	<i>Que los Grupos de Acción Local tuviéramos una RAF común, especializados en el programa LEADER. Muchas veces la buena voluntad, que no deja de ser buena voluntad de un secretario de un ayuntamiento que, bueno, que esto se le cae encima, entonces, pero, nada, no tengo mucho que ver en esta condición porque no hemos llegado a ningún sitio.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER</i>
28	<i>Otra conclusión, al hilo de esta, es que en un 49% los Grupos de Acción Local aceptamos más responsabilidad de la que tenemos a cambio de tener más independencia, lo que desde mi punto de vista refleja la confianza que tienen los Grupos de Acción local en sus propias gestiones.</i>	<i>1.9 Mejoras en LEADER y nivel de independencia</i>

29	<i>No quiere decir que tengamos que dedicar el 100% de nuestro tiempo a animación y dinamización, si hay que hacer trabajo administrativo, se hace, pero hay que simplificar ese trabajo.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.1 PDR: limita la capacidad de decisión del GAL</i>
30	<i>Ese es realmente el problema. Aragón empezó con el tema de los multifondos y finalmente, problemas de organización e infraestructura, LEADER 2 fue multifondo, y los grupos que gestionaron LEADER 2 gestionamos sin problemas el multifondo. Y actualmente gestionamos multifondo. No es un problema de los Grupos, es un problema de innovación a nivel de Administraciones y coordinación</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i>
31	<i>Es decir, los costes simplificados, costes simplificados a tanto alzado, para proyectos de pequeña cuantía</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
32	<i>No somos capaces de buscar una solución para los proyectos de pequeña cuantía cuando hay un sistema de costes simplificados que permitiría hacerlo.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.4 Animación a actores locales a participar en LEADER</i>
33	<i>Somos incapaces de buscar esa solución para esas asociaciones de mujeres</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades</i>
34	<i>No hay un marco jurídico claro, y vamos un poco a dos aguas, donde nos toca y cómo podemos.</i>	<i>1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales</i>
35	<i>El soporte de la red es para nosotros muy importante y lo tenemos.</i>	<i>1.11 Contribución de la Red Rural Nacional a las necesidades</i>
36	<i>Necesitamos más Ministerio, o sea necesitamos más coordinación.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>

37	<i>Yo creo que tiene que haber una comunicación, un volver a formar a los equipos, un volver a formar a las juntas directivas, donde la animación sea importante, el mero...Otra de las experiencias...</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades</i>
38	<i>Nosotros esto de la formación también lo tenemos a través de la red.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
39	<i>La idea que comenté anteriormente era la de recuperar los principios, tanto los del personal laboral, como el de la Administración</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
40	<i>Lo óptimo es iniciativa comunitaria, y FEOGA o nunca función mejor que LEADER PLUS que tenían asumido el FEOGA, o el FEADER las funciones en LEADER del FEDER y del Fondo Social Europeo.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
41	<i>Es que al final un poco, la trampa de esto es que, de LEADER originaria, es que para poder disponer de un equipo técnico para dinamizar el territorio necesitas, es que eso representa un 25%, o sea, que lo que necesitas es tener mucho más dinero para gestionar el proyecto.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
42	<i>Entonces, seguimos teniendo ese papel de dinamizadores, pero no estamos siendo un poco asfixiados, también por plazos de ejecución, etc., etc.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.5 Impacto sobre el tiempo para aprobación de proyectos</i>
43	<i>Cierto es el hecho de que pueda tramitarse un expediente como LEADER y no dependas de otra Administración, te da credibilidad en el territorio, puedes ser capaz de usar proyectos que luego sean administrativos, etc.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i>
44	<i>Y otra idea, se está hablando de aplicar la metodología de CC, ¿no? Participativa en las zonas urbanas, intentando aprovechar lo que hay, si ya LEADER está funcionando en áreas periurbanas, que cada vez está ganando en población, no montemos otros Grupos de desarrollo local en las ciudades</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>

45	<p><i>Integrar estructuras, integrar otras actuaciones en las actuaciones urbanas dentro de las estructuras existentes, no duplicar. Las estructuras que hay, aprovecharlas, para ampliar la gestión a otros territorios o a otras partes del territorio. Integrar la gestión urbana en las estructuras existentes.</i></p>	<p><i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER</i></p>
46	<p><i>Ese marco común, por ejemplo, sí podría establecer el tema del multifondo, sí podría establecer la obligatoriedad en los costes simplificados, sí podría establecer parámetros que nos permitirían simplificar</i></p>	<p><i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.1 Estrategia de desarrollo; 1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i></p>

9.2.4. Grupo de Discusión de Redes Nacionales y Regionales

Nº	REDES NACIONALES Y REGIONALES	TEMÁTICAS
1	<i>Las Autoridades de Gestión valoran la importancia de los Grupos de Acción Local, las asociaciones locales público –privadas, es poca, el 21% en los principios de LEADER</i>	1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente; 1.1.2 Asociaciones público privadas
2	<i>A ver, yo creo que un poco por contaminación, al final es verdad que los Grupos también han terminado, mi sensación, han terminado asimilando que el enfoque LEADER tiene un carácter residual</i>	1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente
3	<i>Sobre todo, en lo que se refiere a que las Autoridades de Gestión están secuestradas también por la burocracia y el procedimiento y no entienden el principio del LEADER</i>	1.1 Principios de LEADER
4	<i>Cada día tenemos mayor carga administrativa, cada día tenemos menos capacidad de decisión, y la Administración tampoco es que haya acatado al asumir varios focos de control, mayor eficacia.</i>	1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.1 PDR: limita la capacidad de decisión del GAL
5	<i>Si nosotros abandonamos el tema de innovación, la capacidad que tenemos de innovación en el territorio, junto con la organización estamos perdiendo graves valores</i>	1.1 Principios de LEADER; 1.1.5 Innovación; 1.1.2 Asociaciones público privadas
6	<i>Y, por lo que creo, muchas de las Comunidades Autónomas han perdido esa capacidad de que el Grupo pueda tener proyectos propios de dinamización y de promoción, que era lo que les permitía también intervenir en un territorio junto con innovación.</i>	1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades; 1.1.5 Innovación
7	<i>El programa contradice los principios básicos de la metodología.</i>	1.1 Principios de LEADER

8	<i>Porque de hecho hoy ven ustedes, que lo que consideramos como importante, desde el punto de vista del método de desarrollo local participativo, luego, a la hora de llevarlo a la práctica, la valoración que se hace de cada uno de esos aspectos es muy negativa, enfoque ascendente, a la hora de cooperación de los grupos, lo básico del programa, su funcionamiento, hace que sea imposible llevarlo a la práctica.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente</i>
9	<i>Cada periodo, cada programa de desarrollo va a peor.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
10	<i>Lo único que podríamos hacer es experimentar salir de una limitación sectorial y estar en una que tenga un enfoque territorial</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
11	<i>Tenemos un problema que viene desde hace muchísimo tiempo, y periodo tras periodo se repite y seguimos igual y el problema que tenemos son los funcionarios</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.1 Estrategia de desarrollo</i>
12	<i>Yo quiero romper una lanza a favor de nuestras Autoridades de Gestión, nosotros la confianza la tenemos porque una vez al mes nos sentamos todos, nos juntamos todos, los gerentes y las Autoridades de Gestión y allí resolvemos lo que hay que resolver.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
13	<i>Tardan un año en implementar las propuestas que hacemos, o dos años, pero funcionan. Funcionan en este sentido y es general la visión en los gerentes de Cataluña, no es una visión mía.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.3 Flexibilidad, adaptación a necesidades de innovación</i>
14	<i>En este marco, que es el que estamos analizando, hemos partido de un error de base, que es que los Grupos en los territorios hemos hecho unas estrategias de desarrollo muy libres pensando en LEADER y luego se nos ha aplicado una normativa que impide aplicar esa normativa.</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>

15	<i>Eso, por una parte, luego el tema de la innovación. La innovación, realmente la hemos perdido</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.5 Innovación</i>
16	<i>Porque nosotros estamos en otra cosa, estábamos en la innovación, en la cooperación, en el desarrollo del territorio y no estábamos en el procedimiento administrativo, ni en el control de las ayudas estatales</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
17	<i>Nos impiden cumplir con los principios y las finalidades y los ideales y tal del LEADER.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
18	<i>Lo primero que hay que hacer es que nos quiten las funciones de control administrativo</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
19	<i>Algunas funciones podrían delegarse en las redes. Estamos tratando de armonizar la visión que tiene la Administración con la visión que tenemos los Grupos, con la capacidad en cuestiones de normativa.</i>	<i>1.11 Contribución de la Red Rural Nacional a las necesidades; 1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales</i>
20	<i>LEADER es adaptarte a la modificación constantes que tiene el territorio, porque la Administración no se da cuenta en la capitalidad que el territorio, desde que se aprueba el PDR hasta que se cierra el PDR ha cambiado.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.2 PDR: limita la capacidad de animación y actividades</i>
21	<i>La Administración, sin embargo, nos penaliza, entre comillas, sometiéndonos a los rigores del control absoluto por encima de la eficacia. Y claro, es un sin sentido que el control vaya en merma de la eficacia</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.3 PDR: establece limitaciones de temas, elegibilidad o criterios de selección en la estrategia de DL</i>
22	<i>Autoridades de Gestión y Grupos de Acción Local que la primera prioridad es conseguir los objetivos estratégicos marcados en las estrategias de desarrollo rural participativo de cada territorio. Resulta que LEADER es de abajo a arriba, LEADER es territorial, nos montamos unas estrategias, pero nos ponen las mismas reglas.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente</i>
23	<i>Y por nuestra parte, es que ha habido muy poca colaboración, o que consideramos que el Ministerio, en su momento, no ahora, que ahora las cosas están cambiando, ha mirado a otro lado.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER;</i>

		<i>1.3.7 Otros</i>
24	<i>El marco nacional se ha considerado que estaba muy por encima de lo que era la implementación del PDR a nivel nacional y no ha tomado cartas en el asunto, entonces, nuestra función se ha visto ahí un poco débil porque realmente, queríamos hacer ruido, en el Ministerio, a quien nos corresponde, que nosotros como red española la suma todas las redes y Grupos de Acción Local, y no hemos tenido una respuesta clara, entonces, aquí es el foro donde hay que decirlo</i>	<i>1.11 Contribución de la Red Rural Nacional a las necesidades</i>
25	<i>La cuestión de la implicación de los otros Grupos, hemos visto, los estudios hechos en base a la cooperación de los Grupos de Acción Local y Autoridades de Gestión, pero me falta saber qué es lo que opina la otra parte, que opina el Ministerio y qué opina, sobre todo, la Comisión Europea</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
26	<i>En este sentido yo creo que, en nuestra experiencia ha sido que, tanto el Ministerio, como la Comisión Europea, no voy a decir que han dejado de hacer sus funciones, pero casi.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.10 Otros</i>
27	<i>Se limitan a hacer una vigilancia en los informes de ejecución anual del Comité de seguimiento, pero no están vigilando que se cumplan pues cada una de las condiciones que dice el propio reglamento respecto a la aplicación de la estrategia, enfoque ascendente, innovación en los proyectos, etc., etc., etc. Es decir, los siete elementos básicos de los principios LEADER.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.3 Enfoque ascendente</i>
28	<i>Además de eso, en ls últimas reuniones del Comité de seguimiento, ni siquiera se convoca a las redes de desarrollo regional</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red 1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales</i>
29	<i>Pero también, a la Comisión Europea, que haga una vigilancia más permanente del trabajo que estamos haciendo a nivel regional en Canarias las Autoridades de Gestión respecto a la aplicación del PDR.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.9 PDR</i>
30	<i>Llevamos 3 convocatorias que está funcionando relativamente bien, y como red, damos asistencia técnica en aquellos elementos a los que los Grupos no llegan, buscar, socios o contrastar con socios de fuera y apretar a las Autoridades de Gestión para que flexibilice y haga un poco más fácil la vida a los Grupos para ejecutar la cooperación.</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.3 Flexibilidad, adaptación a necesidades de innovación</i>

31	<i>Y la tarea de la red se ha centrado sobre todo en interlocución, jurídico, y sobre todo también la aplicación de normas</i>	<i>1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales</i>
32	<i>Porque, es decir, lo que nos diferencia es que, conocemos los territorios, conocemos a la gente, sabemos lo que la gente quiere, y esa es nuestra gran arma, trabajamos sobre el terreno, si nos quitan el trabajo del terreno somos ventanilla única, que es lo que nos está ocurriendo en general</i>	<i>1.7 Funcionamiento del GAL: Actividades prioritarias en el trabajo diario</i>
33	<i>Y por supuesto un programa de cooperación de red. Tenemos que estar todos juntos en un objetivo.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
34	<i>Nadie quiere tomar una decisión. El político no se atreve, y el técnico no lo hace si no tiene 14 toneladas de papel por delante que salvaguarde su responsabilidad,</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER; 1.3.1 PDR: limita la capacidad de decisión del GAL</i>
35	<i>Tenemos una relación muy fluida con el grupo a nivel técnico, es decir, no técnico de grandes problemas de programa, sino problemitas pequeños de programa. Es decir, desde hay un expediente con un problema, recurren a nosotros, hablamos directamente con los servicios.</i>	<i>1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales; 1.1 Principios de LEADER; 1.1.6 Cooperación y trabajo en red</i>
36	<i>En este programa hemos perdido presencia en los territorios, hemos perdido respeto en los territorios con respecto a, o imagen, con respecto a lo que hemos sido</i>	<i>1.3 Procedimientos para la implementación LEADER</i>
37	<i>Hemos conseguido ser los interlocutores válidos con la Administración, seguramente, un poco por mérito nuestro y otra parte de mérito de los Grupos, que cuando cada uno terminaba bombardeando a la Administración para intentar solucionar sus problemas, pues la Administración ha sido consciente de que es más fácil canalizarlo a través de una red.</i>	<i>1.12 Contribución de las redes nacionales y regionales</i>
38	<i>Básicamente estamos en recomposición después del anterior y básicamente nos dedicamos a buscarnos problemas y a buscar soluciones en colaboración con las otras redes y haciendo de interlocución con la Administración General.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>

39	<i>Con la suma de todos los Grupos y hemos conseguido haciendo presión, incidencia, lobby, que se consiguiera ese 5%, porque hace un año y medio el porcentaje del que se hablaba en la comisión iba a ser un 0.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
40	<i>Para LEADER. Mayor esfuerzo entre las Autoridades de Gestión, Grupos de Acción Local, redes regionales, red nacional. Y, por supuesto, mayor dotación financiera.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER; 1.1.8 Financiación</i>
41	<i>Tema multifondo: garantizar un marco de trabajo real, porque si no... Se queda en meras palabras</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i>
42	<i>Que la fuente sea FEADER</i>	<i>1.5 Impacto sobre el funcionamiento de los GAL; 1.5.10 Posibilidad de multifondo</i>
43	<i>Reinventar LEADER, como ellos dicen, volver al origen. Si es más fácil volver al origen.</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>
44	<i>Una trasposición sensata de la normativa europea</i>	<i>1.1 Principios de LEADER</i>

9.2.5. Propuestas de los Grupos de Discusión y de los participantes en el evento LEADER

En la siguiente tabla se resumen las 19 propuestas surgidas de los tres grupos de trabajo, que fueron ponderadas posteriormente según su importancia. Tras la tabla con las propuestas, se recoge una selección de intervenciones en cada uno de los tres grupos de trabajo, con relación al debate sobre las propuestas. En la columna de la derecha se recoge igualmente la propuesta a que hacen referencia cada una de las valoraciones.

PROPUESTAS DE MEJORA PLANTEADAS
1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores)
2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea).
4. LEADER (microcréditos, con carácter rotacional en el GAL)
5. Creación de un Grupo de Trabajo para el periodo 2021-2027.
6. Más fondos PDR mínimo 10% FEADER enfoque territorial LEADER
7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-
8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
9. Principios LEADER (fuera del PDR)
10. Plurifondo (% mínimo LEADER)
11. Trasposición correcta acervo – normativa comunitaria
12. Contribución obligada de los programas regionales y nacional a la financiación de las redes regionales y nacionales, con independencia de otras fuentes de cofinanciación.
13. Avances hacia gestión urbana con estructuras ya existentes
14. Participación redes GAL diseño Acuerdo Asociación-Marco Nacional
15. Mecanismos transición: garantizar la continuidad de los GAL

16. Coordinación, gestión: desarrollo territorial desde presidencia

17. Política territorial integral participación públicos-privado

18. Financiación nacional adicional

19. GAL y Redes (políticas género, despoblación y otros)

VALORACIONES Y PROPUESTAS		
AA.GG		
1	<i>Es que LEADER es tan amplio, que el poder usar los costes simplificados realmente es muy, teóricamente, optimo, porque agilizas, pero desde un punto de vista práctico</i>	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores)
2	<i>Esto va relacionado todo con el tema plurifondo. En este periodo, la Comisión abrió un melón permitiendo el plurifondo en el LEADER, y claro, sorprende más de cara a los reglamentos</i>	10. Plurifondo (% mínimo LEADER)
3	<i>Nosotros, cuando intentamos aplicar plurifondo, tuvimos una problemática distinta, y para mi es fundamental, y es el tema de la gestión y la coordinación y la creencia de todos los agentes, yo, lo que estamos comentando, haría planteamientos más horizontales y más transversales</i>	10. Plurifondo (% mínimo LEADER)
4	<i>Si tuviéramos una norma, una regulación que nos permitiera coordinarnos a todos, en la que, los aspectos positivos de lo que cada uno de nosotros tengamos en nuestra Comunidad Autónoma se reflejaran en ese documento, lo más beneficiados, no seríamos los gestores de las ayudas, serían los Grupos de Acción Local, que no tendrían incertidumbre tampoco.</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
5	<i>Si tuviéramos un fondo LEADER, a lo mejor también tendríamos una norma y una regla específica para este fondo LEADER, entonces, yo, os propondría que planteáramos más fondos específicamente LEADER y una norma nacional que nos ayude a la gestión de ese fondo LEADER, y aunque estemos en paralelo con el PDR o con el Fondo Social Europeo, o con el FEDER.</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
6	<i>Una norma nacional que nos ayude a todos a hacer la cooperación, todo lo demás, lo único que nos puede provocar es mucha dificultad porque las normas Europa, nacional, autonómica, provocan estas circunstancias.</i>	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea).
7	<i>La necesidad de que el Ministerio, que los créditos de cooperación tengan un ámbito nacional que cambie, porque con el planteamiento actual que tenemos no vamos a sacar mucho partido.</i>	4. LEADER (microcréditos, con carácter rotacional en el GAL)
8	<i>Tu decías “más fondos al Ministro”, estoy de acuerdo, todos más fondos, pero ¿habéis empezado a leer, que aparece la idea de que aparezca un fondo LEADER?</i>	7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-
9	<i>Si tuviéramos un fondo LEADER, a lo mejor también tendríamos una norma y una regla específica para este fondo LEADER, entonces, yo, os propondría que planteáramos más fondos específicamente LEADER y una norma nacional que nos ayude a la</i>	7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-

	<i>gestión de ese fondo LEADER, y aunque estemos en paralelo con el PDR o con el Fondo Social Europeo, o con el FEDER</i>	
10	<i>Entonces, bueno, ¿los fondos son fundamentales? Ojalá sean del fondo LEADER, que sería lo ideal, también bueno que fuesen del PDR</i>	7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-
11	<i>Pues que haya una cualificación profesional, una formación, y de nuevo, vuelvo a insistir, unas normas claras, que nos permitan a todos, a los gestores desde las administraciones, y a los equipos técnicos de los Grupos de Acción Local, pues saber cómo gestionar la financiación pública.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
12	<i>Entonces, fundamental también, al Ministro, que dedique dinero a la formación y a la cualificación profesional de todos los que nos dedicamos a esta materia del desarrollo territorial.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
13	<i>Es decir, tenemos la herramienta, lo que pasa es que nos han asociado con que hacemos los tres millones de euritos de cada Grupo de Acción Local para el LEADER, para el PDR, y ese es el problema, que tenemos la herramienta y nos falta la cualificación y el dimensionamiento para poder hacer más cosas.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
14	<i>El problema fundamental, en mi opinión, es el hecho de que la metodología LEADER se haya insertado dentro del PDR,</i>	9. Principios LEADER (fuera del PDR)
15	<i>pero toda la innovación y otras cosas de LEADER se lo cargaron cuando metieron los PDR.</i>	9. Principios LEADER (fuera del PDR)
16	<i>El PDR cada vez, es el saco donde todo cabe, es decir, PDR en sus inicios, era estructural, tenía dos variedades de medidas, planes de incorporación, con 4 cositas más, pero...Y cada vez hay más, y más, ahora un 40% es verde</i>	9. Principios LEADER (fuera del PDR)

Grupos de Acción Local		
17	<i>Se ha metido el LEADER en los PDR lo que se ha producido precisamente es que nos estamos cargando uno de los aspectos importantes de LEADER que es precisamente ese enfoque ascendente.</i>	9. Principios LEADER (fuera del PDR)
18	<i>Hay nuevos retos y los Grupos no estamos sabiendo asimilarlos, no tenemos ni capacidad ni formación para leer esos cambios que está habiendo en el territorio, y en muchos casos también cansancio, porque hay gente que lleva 20 años, o 15 años y que es necesario reenfocar.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa

19	<i>Hay una vuelta a la modernización de explotaciones agrícolas, pero tú diseño de estrategia, eso sale permanentemente, pero tú no puedes actuar, lo único que puedes es formar, y además la formación, como está arraigada a los expedientes propios, ni siquiera se tiene la concepción desde las Autoridades regionales</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
20	<i>Simplificar los requisitos de gestión a través de costes simplificados o de otras fórmulas y el segundo sería que los Grupos, a través de las redes nacionales, seguramente, tuvieran unos servicios de apoyo especializado para que cuando a uno se le plantea una duda pueda consultar a alguien que no sea la Administración</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER; 1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores)
21	<i>Es decir, los costes simplificados, costes simplificados a tanto alzado, para proyectos de pequeña cuantía, a la hora de justifica</i>	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores)
22	<i>Recuperar el 10% de LEADER</i>	6. Más fondos PDR mínimo 10% FEADER enfoque territorial LEADER
23	<i>No sé si la palabra, pero sí, va por ahí, formación actualización y comprobar, es decir, que un funcionario que nos está evaluando, me da igual la edad que tenga, no quiero entrar ahí, pero la cuestión es que este señor tiene que saber lo que es LEADER tan bien como mi presidente o como yo</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
24	<i>Participativa en las zonas urbanas, intentando aprovechar lo que hay, si ya LEADER está funcionando en áreas periurbanas, que cada vez está ganando en población, no montemos otros Grupos de desarrollo local en las ciudades, aprovechemos lo que hay, integrémoslo con esas políticas de complementariedad urbano rural</i>	13. Avances hacia gestión urbana con estructuras ya existentes
25	<i>Entonces sería, planificar la transición entre periodos de manera que haya continuidad en la aplicación de las estrategias. Partiendo también de que las estrategias son de fondos, es decir, no va a venir a pedir una cosa que no sea, eso no debería de darse.</i>	15. Mecanismos transición: garantizar la continuidad de los GAL
26	<i>Ese marco nacional sí se debería alimentar de todos esos parámetros que estamos hablando que vienen abajo, porque es la única manera de que, en cierta manera, los gestores autonómicos, sean capaces de asumir todo ese tipo de cosas, de una forma consensuada.</i>	14. Participación redes GAL diseño Acuerdo Asociación-Marco Nacional
27	<i>Si, pero ese marco común, por ejemplo, sí podría establecer el tema del multifondo, sí podría establecer la obligatoriedad en los costes simplificados, sí podría establecer parámetros que nos permitirían simplificar si podría integrar el tema o si pudieras tener ese documento común donde vierten en el territorio políticas de estrategias</i>	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores); 10. Plurifondo (% mínimo LEADER)

28	<i>Mayor presencia del MAPAMA, yo me atrevería a decir, porque en las Comunidades Autónomas en las que estamos, así del norte, con el tema de la despoblación.</i>	16. Coordinación, gestión: DT-desde-presidencia; 19. GAL y Redes (políticas género, despoblación y otros)
----	--	---

Redes regionales y nacionales		
29	<i>Obligaría un poco a que hubiera un marco de obligación para que las Autoridades de Gestión de diferentes fondos plantearan un solo procedimiento y un aporte mínimos de fondos sobre los que está en el FEADER, si no, será otra oportunidad perdida</i>	10. Plurifondo (% mínimo LEADER)
30	<i>Unas presidencias de gobierno, una gobernación, economía, en fin, algo que sea horizontal y con carácter territorial, y no sectorial, porque si no, nunca van a tener esa capacidad de entender lo que significa LEADER.</i>	16. Coordinación, gestión: DT-desde-presidencia
31	<i>Otra cosa, formación. Básica, pero no solo nuestra, también de la Administración</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
32	<i>Con lo cual yo creo que, no sé si hablarlo en mejoras deseables, simplemente por tener un funcionamiento básico, tanto en el Ministerio, se ve que ahora mismo se está planteando la creación de un Comité permanente, cosa que se agradece muchísimo</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
33	<i>Tendríamos que tener una formación muy intensiva en una serie de campos muy variados, y ahí tenemos una demanda que no estamos cubriendo.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
34	<i>Hay cosas particulares, pero, en fin, ha sido complicado y nuestra labor tiene lagunas en las que nos tenemos que centrar a partir de ahora, sobre todo en el tema de la formación.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
35	<i>La verdad, a nosotros nos parece muy importante la formación, pero, no nos ha dado ni tiempo, en ese sentido, a ver si el año que viene podemos comenzar a dar formación.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
36	<i>Sí que hay un campo importante de formación e intentamos solventar, un poco lo que estás comentando aquí, quiero decir.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
37	<i>Creo, en ese sentido, pues eso, de volver a origen tenemos que recuperarlo, porque la actitud la tenemos y nos hemos dejado acogotar, yo creo que los dos últimos LEADER, sobre todo, yo creo que los dos últimos han sido lo más duro, y nos hemos dejado</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa

	<i>acogotar en una situación en la que jamás... nunca nos teníamos que haber dejado acogotar</i>	
38	<i>Yo por mi parte un marco renovado para LEADER. Tenemos que comprometer esfuerzos entre todos.</i>	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea).
39	<i>Para LEADER. Mayor esfuerzo entre las Autoridades de Gestión, Grupos de Acción Local, redes regionales, red nacional. Y, por supuesto, mayor dotación financiera.</i>	6. Más fondos PDR mínimo 10% FEADER enfoque territorial LEADER
40	<i>Tema multifondo: garantizar un marco de trabajo real, porque si no... Se queda en meras palabras</i>	10. Plurifondo (% mínimo LEADER)
41	<i>Sí que la fuente sea FEADER, porque nos ha sacado de las disposiciones comunes y ya los Grupos de Acción Local</i>	6. Más fondos PDR mínimo 10% FEADER enfoque territorial LEADER
42	<i>Reinventar LEADER, como ellos dicen, volver al origen. Si es más fácil volver al origen.</i>	8. Principios LEADER: formación y cualificación diversa
43	<i>Y que haya un fondo de cooperación nacional para gastos comunes, como mínimo, y europeo, porque si no, no hay una armonización de convocatorias. Hay fondos aparte. Y europeo, ¿eh? Que no solo nacional.</i>	3. Cooperación: convocatoria nacional (y europea).
44	<i>Trasponer correctamente el hacerlo comunitario, es que no hay más.</i>	11. Trasposición correcta acervo – normativa comunitaria
45	<i>Tiene su lógica, porque las actuaciones con un fondo LEADER son multisectorial, que no sea exclusivamente realista</i>	7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-
46	<i>Fondo LEADER, pero con una base FEADER garantizada por escrito</i>	7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-
47	<i>Yo, por ejemplo, otra cosa es estar o defender funcionalmente de un organismo de carácter territorial o transversal, y no sectorial</i>	16. Coordinación, gestión: DT-desde-presidencia
48	<i>Otra cosa, esto es un inicio, evidentemente, pero la constitución de un grupo de trabajo, del 21 al 27</i>	5. Creación de un Grupo de Trabajo para el periodo 2021-2027.

49	<i>Y yo en el 9 añadiría el tema de la despoblación. Participación obligatoria, quizá no tanto de las redes, pero de los Grupos y las redes, enseñar bien las normas, también en el diseño de acciones</i>	19. GAL y Redes (políticas género, despoblación y otros)
50	<i>Y no por obvio y porque en algunos territorios no se lleve haciendo desde hace 20 años, que no olvidar, no parar incluso el desarrollo del empoderamiento de las políticas de género. Porque, en fin, lo damos por hecho, pero igual está antes es tarde. Estamos hablando de despoblación, pero también las políticas de género tienen que seguir escuchándose.</i>	19. GAL y Redes (políticas género, despoblación y otros)
51	<i>Yo diría, si os parece bien, análisis de los Costes simplificados</i>	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores)
52	<i>Un sistema adecuado de indicadores, por una vez en la vida. Cualitativos, adecuados. Tú pon adecuado. Trabajar en un sistema adecuado de indicadores. Y los cuantitativos, que es todo el proceso social que se realiza no lo recoge para nada.</i>	1. MAPA (marco común, costes simplificados, indicadores)
53	<i>Nosotros lo que proponemos es que, una trasposición correcta, como está ocurriendo en otras partes de comunitario es traducir y trasponer, no escribir de más. Porque, además, dicen las técnicas jurídicas, que lo que es incompatible, con lo que ha hecho en la trasposición, está por lo puesto, porque hay un sistema de prevalencia de la normativa comunitaria sobre la nacional, con lo cual...</i>	11. Trasposición correcta acervo – normativa comunitaria
54	<i>Y el mantenimiento durante todo el programa del Comité LEADER, que tiene que haber una unidad que comparta la situación que se está produciendo en todas las Comunidades Autónomas. Unas unidades de coordinación, pero la aplicación del programa, porque cada vez que tenemos que detectar como ir haciendo una como sacar cada tema...uno utiliza los costes simplificados.</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
55	<i>Es complicado lo de las reuniones por las unidades. Pero, sí debería haber una unión, una unidad de coordinación, no solo en la dinamización, como puede ser en la red rural, es decir, toda la parte de dinamización, y compartir las experiencias y tal, sino, incluso, el desarrollo del propio programa</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
56	<i>Que hubiera una unidad por lo menos de coordinación en la búsqueda de la homogenización de la aplicación de los trabajos en las diferentes Comunidades Autónomas. Homogenización, no se le olvide, pero sí se le ayude a resolver determinadas cuestiones que podamos tener.</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER
	<i>Nosotros lo hacemos junto con el servicio, nosotros lo hacemos con el servicio de desarrollo y el servicio de desarrollo nos contesta y somos elementos de unión, y base de datos. Yo hablo a nivel nacional, de una unidad de coordinación en la implementación de los programas</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER

57	<i>O sea, una dotación, pero del propio programa, no de lo que nos pueden dar, en el caso de Andalucía, nos lo dan de fondos propios. Yo diría que del propio programa. Imagínate.</i>	7. Fondo específico para enfoque territorial -LEADER-
58	<i>Que tanto el PDR, o sea, tanto el Ministerio como las Comunidades Autónomas tengan que cofinanciar, yo diría que al 50%, también que hagan aportación al crecimiento de las redes, a nivel nacional o regional.</i>	1.12 Contribución obligada de los programas regionales y nacional a la financiación de las redes regionales y nacionales, con independencia de otras fuentes de cofinanciación. 18. Financiación nacional adicional
59	<i>En la parte que me toca de, vamos, yo estoy convencida, creo que todas las Comunidades Autónomas deberían tener una red regional, la posibilidad de una red regional, porque eso de dinamizar lo territorios, ayuda a los Grupos, entonces hay Comunidades Autónomas que podemos tener financiación y otras no pueden tener financiación.</i>	1.12 Contribución obligada de los programas regionales y nacional a la financiación de las redes regionales y nacionales, con independencia de otras fuentes de cofinanciación.
60	<i>Y con independencia de la financiación que se tenga en las Comunidades Autónomas con fondos propios, porque ya veo yo que esto lo vean como una obligación y digan "bueno, pues esto me lo quito yo también de en medio".</i>	1.12 Contribución obligada de los programas regionales y nacional a la financiación de las redes regionales y nacionales, con independencia de otras fuentes de cofinanciación.
61	<i>Y una unidad dentro del servicio también a esto, porque creo que ahora mismo. Aparte del apoyo de la red rural. Pero para gestión de programas, problemas de programa, ya no hay, solo hay...antes hay una unidad donde recurrir dentro del propio Ministerio, o unas oficinas o unos técnicos que eran los que lo llevaban</i>	2. Creación Unidad coordinación y apoyo para LEADER

9.3. ANEXO III: GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL PARTICIPANTES EN LA ENCUESTA

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la Encuesta (SI: *)
1	Andalucía	ADAD - GDR DEL ALJARAFE-DOÑANA	*
2	Andalucía	ADEGUA - GDR DEL GUADAJÓZ Y CAMPIÑA ESTE DE CÓRDOBA	*
3	Andalucía	ADELQUIVIR - GDR DEL BAJO GUADALQUIVIR	*
4	Andalucía	ADERCON - GDR DEL CONDADO DE HUELVA	
5	Andalucía	ADLAS - GDR DE LA LOMA Y LAS VILLAS	*
6	Andalucía	ADRAO - GDR DEL ANDÉVALO OCCIDENTAL	*
7	Andalucía	ADSUR - GDR DE LA SIERRA SUR DE JAÉN	
8	Andalucía	ALCORES - GDR DE LA CAMPIÑA Y LOS ALCORES DE SEVILLA	*
9	Andalucía	ALCORNOCALOS - GDR DE LOS ALCORNOCALOS	
10	Andalucía	ALFANEVADA - GDR DEL ARCO NORESTE DE LA VEGA DE GRANADA	*
11	Andalucía	ALMANZORA - GDR DEL ALMANZORA	
12	Andalucía	ALPUJARRA-ALMERIA - GDR DE LA ALPUJARRA-SIERRA NEVADA ALMERIENSE	*
13	Andalucía	ALPUJARRA-GRANADA - GDR DE LA ALPUJARRA-SIERRA NEVADA DE GRANADA	*
14	Andalucía	ALTIPLANO-GRANADA - GDR DEL ALTIPLANO DE GRANADA	*
15	Andalucía	APROMONTES - GDR DE LOS MONTES DE GRANADA	
16	Andalucía	APROTECO - GDR VALLE DE LECRÍN-TEMPLE-COSTA	*
17	Andalucía	AXARQUIA - GDR DE LA AXARQUÍA	*
18	Andalucía	CAMPIÑA SUR - GDR DE LA CAMPIÑA SUR CORDOBESA	*
19	Andalucía	CONDADO-JAEN - GDR DEL CONDADO DE JAÉN	
20	Andalucía	CORREDOR-PLATA - GDR DEL CORREDOR DE LA PLATA	*
21	Andalucía	FILABRES-ALHAMILLA - GDR DE FILABRES-ALHAMILLA	*
22	Andalucía	GADLCANT - GDR DE ANTEQUERA	*
23	Andalucía	GUADALHORCE - GDR DEL VALLE DEL GUADALHORCE	
24	Andalucía	GUADALTEBA - GDR DEL GUADALTEBA	*
25	Andalucía	GUADIATO - GDR VALLE DEL ALTO GUADIATO	
26	Andalucía	GUADIX - GDR DE GUADIX	*
27	Andalucía	GUADODIEL - GDR DE LA COSTA OCCIDENTAL DE HUELVA GUADODIEL	*
28	Andalucía	GVS - GDR DE LA GRAN VEGA DE SEVILLA	*
29	Andalucía	JANDA LITORAL - GDR DEL LITORAL DE LA JANDA	*
30	Andalucía	JEREZ RURAL - GDR DE LA CAMPIÑA DE JEREZ	*
31	Andalucía	LEVANTE-ALMERIENSE - GDR DEL LEVANTE ALMERIENSE	
32	Andalucía	LOS VÉLEZ - GDR DE LOS VÉLEZ	
33	Andalucía	MAGINA - GDR DE LA SIERRA MÁGINA	*
34	Andalucía	MEDIO GUADALQUIVIR - GDR DEL MEDIO GUADALQUIVIR	
35	Andalucía	NORORMA - GDR DEL TERRITORIO NORORIENTAL DE MÁLAGA	*
36	Andalucía	PEDROCHES - GDR DE LOS PEDROCHES	*
37	Andalucía	PONIENTE-GRANADINO - GDR DEL PONIENTE GRANADINO	*
38	Andalucía	PRODECAN - GDR DE LA CAMPIÑA NORTE DE JAÉN	*
39	Andalucía	PROMOVEGA - GDR DE LA VEGA-SIERRA ELVIRA	
40	Andalucía	RIOTINTO - GDR DE LA CUENCA MINERA DE RIOTINTO	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
41	Andalucía	SAYPA - GDR DE LA SIERRA DE ARACENA Y PICOS DE AROCHE	*
42	Andalucía	SERRANIA-SUROESTE - GDR DE LA SERRANÍA SUROESTE SEVILLANA	*
43	Andalucía	SIERRA CÁDIZ - GDR SIERRA DE CÁDIZ	*
44	Andalucía	SIERRA MORENA - GDR DE LA SIERRA MORENA CORDOBESA	*
45	Andalucía	SIERRA-CAZORLA - GDR DE LA SIERRA DE CAZORLA	*
46	Andalucía	SIERRA-NIEVES - GDR DE LA SIERRA DE LAS NIEVES	
47	Andalucía	SIERRA-SEGURA - GDR DE LA SIERRA DE SEGURA	*
48	Andalucía	SMORENA-SEVILLA - GDR DE LA SIERRA MORENA SEVILLANA	*
49	Andalucía	SUBBETICA - GDR DE LA SUBBÉTICA CORDOBESA	*
50	Aragón	ADECABEL - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LA COMARCA CAMPO DE BELCHITE	*
51	Aragón	ADECUARA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA CUNA DE ARAGON	
52	Aragón	ADEFO CINCO VILLAS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO Y FOMENTO DE LAS CINCO VILLAS	*
53	Aragón	ADESHO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL COMARCAL DE LA HOYA DE HUESCA/PLANA DE UESCA	*
54	Aragón	ADIBAMA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTERAL DEL BAJO MARTIN ANDORRA SIERRA DE ARCOS	*
55	Aragón	ADRAE - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA RIBERA ALTA DEL EBRO	*
56	Aragón	ADRI CALATAYUD-ARANDA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LA COMUNIDAD DE CALATAYUD Y COMARCA DEL ARANDA	*
57	Aragón	ADRI JILOCA-GALLOCANTA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LAS TIERRAS DEL JILOCA Y GALLOCANTA	*
58	Aragón	ADRI TERUEL - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL E INTEGRAL DE LA COMARCA DE TERUEL	*
59	Aragón	AGUJAMA - ASOCIACION DE DESARROLLO GUDAR-JAVALAMBRE Y MAESTRAZGO	*
60	Aragón	ASIADER - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LA SIERRA DE ALBARRACIN	*
61	Aragón	ASOMO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LAS TIERRAS DEL MONCAYO	*
62	Aragón	CEDEMAR - CENTRO PARA EL DESARROLLO DE LAS COMARCAS DEL MAR DE ARAGON	
63	Aragón	CEDER MONEGROS - ASOCIACION MONEGROS CENTRO DE DESARROLLO	
64	Aragón	CEDER SOMONTANO - CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DEL SOMONTANO	*
65	Aragón	CEDERZO - CEDER ZONA ORIENTAL DE HUESCA	*
66	Aragón	CEDESOR - ASOCIACION CENTRO PARA EL DESARROLLO DE SOBRARBE Y RIBAGORZA	*
67	Aragón	FEDIVALCA - ASOCIACION FEDIVALCA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE VALDEJALON Y CAMPO DE CARINENA	*
68	Aragón	OFYCUMI - OFICINA DE FOMENTO Y DESARROLLO DE LAS CUENCAS MINERAS	*
69	Aragón	OMEZYMA - BAJO ARAGON-MATARRAÑA	*
70	Asturias	ADICAP - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DEL CENTRO DE ASTURIAS PERIURBANO	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
71	Asturias	ADRIOA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL ORIENTE DE ASTURIAS	*
72	Asturias	ALTO NALON - G.L.A PARA EL DESARROLLO DE LOS MUNICIPIOS DEL ALTO NALON	*
73	Asturias	ALTO NARCEA - CEDER ALTO NARCEA MUNIELLOS	*
74	Asturias	BAJO NALON - ASOCIACION GRUPO DE DESARROLLO RURAL DEL BAJO NALON	*
75	Asturias	CAMIN REAL - G.A.L PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DEL CAMIN REAL DE LA MESA	*
76	Asturias	COMARCA SIDRA - ADRI COMARCA DE LA SIDRA	*
77	Asturias	ESE-ENTRECABOS - CEDER VALLE DEL ESE ENTRECABOS	
78	Asturias	MCASTURIAS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA MONTAÑA CENTRAL DE ASTURIAS	*
79	Asturias	NAVIA-PORCIA - CEDER NAVIA PORCIA	*
80	Asturias	OSCOS-EO - CEDER OSCOS EO	*
81	Canarias	ADER-LA PALMA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA ISLA DE LA PALMA	*
82	Canarias	ADERLAN - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL Y PESQUERO DE LA ISLA DE LANZAROTE	*
83	Canarias	AIDER-GRAN CANARIA - ASOCIACION INSULAR DE DESARROLLO RURAL GRAN CANARIA	*
84	Canarias	AIDER-LA GOMERA - ASOCIACION INSULAR PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA GOMERA	*
85	Canarias	GALP-EL HIERRO - GRUPO DE ACCION LOCAL Y PESQUERO EL HIERRO	
86	Canarias	GAR-TENERIFE - ASOCIACION GRUPO DE ACCION RURAL TENERIFE	*
87	Canarias	GDR-MAXORATA - ASOCIACION PARA LA GESTION DEL DESARROLLO RURAL MAXORATA VERDE	
88	Cantabria	ADR SAJA-NANSA - ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL SAJA-NANSA	*
89	Cantabria	ADT CAMPOO LOS VALLES - ASOCIACION DESARROLLO TERRITORIAL CAMPOO LOS VALLES	*
90	Cantabria	ASON- AGÜERA - ASOCIACION GRUPO DE ACCION LOCAL ASON-AGÜERA	*
91	Cantabria	GAL LIEBANA - ASOCIACION GRUPO DE ACCION LOCAL LIEBANA	*
92	Cantabria	VALLES PASIEGOS - ASOCIACION PARA LA PROMOCION Y DESARROLLO DE LOS VALLES PASIEGOS	*
93	Castilla y León	ADATA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE ALISTE - TABARA Y ALBA	*
94	Castilla y León	ADECO BUREBA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO COMARCAL BUREBA	*
95	Castilla y León	ADECO CAMINO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LAS COMARCAS CIRCUNDANTES DEL CAMINO DE SANTIAGO	*
96	Castilla y León	ADECOAR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DEL ARLANZA	*
97	Castilla y León	ADECOCIR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DE CIUDAD RODRIGO	*
98	Castilla y León	ADEMA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO ENDOGENO DE ALMAZAN Y OTROS MUNICIPIOS	*
99	Castilla y León	ADERAVI - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE AVILA	*
100	Castilla y León	ADERISA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO ECONOMICO RURAL INTEGRAL DE SAYAGO	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
101	Castilla y León	ADESCAS - ASOCIACION INTERMUNICIPAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA ZONA SAHAGUN - SURESTE DE LEON	*
102	Castilla y León	ADEZOS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA ZONA OESTE DE SALAMANCA	*
103	Castilla y León	ADISAC LA VOZ - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DE SANABRIA Y CARBALLEDA - LA VOZ	*
104	Castilla y León	ADRECAG - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL Y ECONOMICO DE LAS COMARCAS DE CAMPO CHARRO - ALBA DE TORMES Y GUIJUELO	*
105	Castilla y León	ADRI PALOMARES - ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL INTEGRAL PALOMARES (VIA DE LA PLATA - SALINAS - NORTE DUERO)	*
106	Castilla y León	ADRI PARAMOS Y VALLES - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LAS COMARCAS NATURALES DE LOS PARAMOS Y VALLES PALENTINOS	*
107	Castilla y León	ADRI RIBERA DEL DUERO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL E INTEGRAL DE LA RIBERA DEL DUERO BURGALESA	*
108	Castilla y León	ADRIMO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LA MORAÑA	*
109	Castilla y León	ADRISS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DE LAS SIERRAS DE SALAMANCA	*
110	Castilla y León	AGALSA - ASOCIACION GRUPO DE ACCION LOCAL SIERRA DE LA DEMANDA	*
111	Castilla y León	AIDESCOM - ASOCIACION INTERMUNICIPAL PARA EL DESARROLLO LOCAL EN LA COMARCA DE SANTA MARIA LA REAL DE NIEVA	*
112	Castilla y León	ARADUEY-CAMPOS - ASOCIACION INTERMUNICIPAL PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA COMARCA DE TIERRA DE CAMPOS PALENTINA	*
113	Castilla y León	ASIDER - ASOCIACION INTERMUNICIPAL PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA COMARCA BARCO - PIEDRAHITA - GREDOS	*
114	Castilla y León	ASODEBI - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA BERCIANA	*
115	Castilla y León	ASOPIVA - ASOCIACION PINARES EL VALLE PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL	*
116	Castilla y León	CAMPOS Y TOROZOS - ASOCIACION COLECTIVO PARA EL DESARROLLO RURAL DE TIERRA DE CAMPOS	*
117	Castilla y León	CEDER TIETAR - CENTRO DE DESARROLLO RURAL VALLE DEL TIETAR	*
118	Castilla y León	CERRATO PALENTINO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL DEL CERRATO PALENTINO	*
119	Castilla y León	CODINSE - ASOCIACION COORDINADORA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL NORDESTE DE SEGOVIA	*
120	Castilla y León	CUATRO VALLES - ASOCIACION CUATRO VALLES	*
121	Castilla y León	DUERO ESGUEVA - ASOCIACION DUERO ESGUEVA	*
122	Castilla y León	HONORSE - ASOCIACION HONORSE - TIERRA DE PINARES	*
123	Castilla y León	MACOVALL - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS MANCOMUNIDADES DE LA COMARCA DE LOS VALLES DE BENAVENTE (MACOVALL 2000)	*
124	Castilla y León	MERINDADES - ASOCIACION CENTRO DE DESARROLLO RURAL MERINDADES	*
125	Castilla y León	MONTAÑA PALENTINA - AGRUPACION COMARCAL DE DESARROLLO DE LA MONTAÑA PALENTINA	*
126	Castilla y León	NORDESTE DE SALAMANCA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL ENDOGENO DEL TERRITORIO NORDESTE DE SALAMANCA	*
127	Castilla y León	POEDA - ASOCIACION POEDA - PARAMOS ORBIGO ESLA DESARROLLO ASOCIADO	*
128	Castilla y León	PROYNERSO - ASOCIACION PROYECTO NORESTE DE SORIA	*
129	Castilla y León	RIAÑO - ASOCIACION GRUPO DE ACCION LOCAL MONTAÑA DE RIAÑO	*
130	Castilla y León	RUTA DEL MUDEJAR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL RUTA DE MUDEJAR	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
131	Castilla y León	SEGOVIA SUR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL SEGOVIA SUR	*
132	Castilla y León	TELENO - ASOCIACION MONTAÑAS DEL TELENO	*
133	Castilla y León	TIERRAS DEL CID - ASOCIACION TIERRAS SORIANAS DEL CID	*
134	Castilla y León	TORGUVI - ASOCIACION GRUPO DE ACCION LOCAL TORO - GUAREÑA Y VINO	*
135	Castilla y León	VALLADOLID NORTE - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRADO DE TIERRA DE CAMPOS - ZONA NORTE DE VALLADOLID	*
136	Castilla y León	ZONA CENTRO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO ENDOGENO EN LA ZONA CENTRO DE VALLADOLID	*
137	Castilla-La Mancha	ADAC - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA ALCARRIA Y LA CAMPIÑA	*
138	Castilla-La Mancha	ADASUR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA ALCARRIA SUR	*
139	Castilla-La Mancha	ADEL - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LA SIERRA NORTE DE GUADALAJARA	*
140	Castilla-La Mancha	ADESIMAN - FEDERACION PARA EL DESARROLLO DE LA SIERRA Y MANCHA CONQUENSE	
141	Castilla-La Mancha	ADIMAN - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MANCHUELA CONQUENSE	
142	Castilla-La Mancha	ALCARRIA CONQUENSE - ASOCIACION CEDER CENTRO DE DESARROLLO RURAL ALCARRIA CONQUENSE	*
143	Castilla-La Mancha	ALTO GUADIANA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DEL ALTO GUADIANA MANCHA	
144	Castilla-La Mancha	CAMPANA DE OROPESA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA CAMPANA DE OROPESA	*
145	Castilla-La Mancha	CAMPO DE CALATRAVA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DEL CAMPO DE CALATRAVA	*
146	Castilla-La Mancha	CASTILLOS - ASOCIACION COMARCAL CASTILLOS DEL MEDIO TAJO	*
147	Castilla-La Mancha	DON QUIJOTE - ASOCIACION COMARCAL DON QUIJOTE DE LA MANCHA	*
148	Castilla-La Mancha	DULCINEA - ASOCIACION GRUPO DE ACCION LOCAL DULCINEA	*
149	Castilla-La Mancha	FADETA - FEDERACION DE ASOCIACIONES PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL TAJO - TAJUÑA	*
150	Castilla-La Mancha	HELLIN - ASOCIACION PARA LA PROMOCION DEL DESARROLLO DE LA COMARCA CAMPOS DE HELLIN	*
151	Castilla-La Mancha	MANCHA NORTE DESARROLLO E INNOVACION - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO Y LA PROMOCION DE LA MANCHA NORTE DE CIUDAD REAL	*
152	Castilla-La Mancha	MANCHA-JUCAR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA MANCHA JUCAR-CENTRO	*
153	Castilla-La Mancha	MANCHUELA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA MANCHUELA	*
154	Castilla-La Mancha	MOLINA DE ARAGON - ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL MOLINA DE ARAGON - ALTO TAJO	
155	Castilla-La Mancha	MONTE IBERICO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA MONTE IBERICO-CORREDOR DE ALMANSA	*
156	Castilla-La Mancha	MONTES NORTE - ASOCIACION DE DESARROLLO MONTES NORTE	*
157	Castilla-La Mancha	MONTES TOLEDANOS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DEL TERRITORIO MONTES TOLEDANOS	
158	Castilla-La Mancha	MONTESUR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DE ALMADEN	*
159	Castilla-La Mancha	PRODESE - ASOCIACION PROMOCION Y DESARROLLO SERRANO	
160	Castilla-La Mancha	SACAM - ASOCIACION GRUPO PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA SIERRA DE ALCARAZ Y CAMPO DE MONTIEL	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
161	Castilla-La Mancha	SIERRA DEL SEGURA - GRUPO DE ACCION LOCAL DE LA SIERRA DEL SEGURA	*
162	Castilla-La Mancha	TIERRAS DE LIBERTAD - ASOCIACION DE DESARROLLO DEL CAMPO DE MONTIEL Y CAMPO DE CALATRAVA	*
163	Castilla-La Mancha	TIERRAS DE TALAVERA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DE TALAVERA - SIERRA DE SAN VICENTE Y LA JARA	*
164	Castilla-La Mancha	VALLE DE ALCUDIA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE VALLE DE ALCUDIA	*
165	Castilla-La Mancha	ZANCARA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL EL ZANCARA	
166	Cataluña	ADRINOC - ASSOCIACIO PER AL DESENVOLUPAMENT RURAL INTEGRAL DE LA ZONA NORD-ORIENTAL DE CATALUNYA	*
167	Cataluña	BAIX EBRE I MONTSIA - CONSORCI PER AL DESENVOLUPAMENT DEL BAIX EBRE I MONTSIA	
168	Cataluña	CATALUNYA CENTRAL - ASSOCIACIO PEL DESENVOLUPAMENT RURAL DE LA CATALUNYA CENTRAL	*
169	Cataluña	CAUC - CONSORCI GAL ALT URGELL - Cerdanya	*
170	Cataluña	CIS - CONSORCI INTERCOMARCAL D'INICIATIVES SOCIOECONOMIQUES	*
171	Cataluña	LCC - CONSORCI PER AL DESENVOLUPAMENT DE LA CATALUNYA CENTRAL	*
172	Cataluña	NOGUERA-SEGRIA NORD - CONSORCI GRUP D'ACCIO LOCAL NOGUERA - SEGRIA NORD	*
173	Cataluña	PIRINEU OCCIDENTAL - CONSORCI LEADER PIRINEU OCCIDENTAL	
174	Cataluña	PONENT - ASSOCIACIO LEADER DE PONENT	*
175	Cataluña	RIPOLLES GES-BISAURA - ASSOCIACIO PER LA GESTIO DEL PROGRAMA LEADER RIPOLLES GES BISAURA	*
176	Cataluña	RURAL DEL CAMP - CONSORCI LEADER DE DESENVOLUPAMENT RURAL DEL CAMP	*
177	Navarra	CED - ASOCIACION CEDERNA-GARALUR	
178	Navarra	EDER - CONSORCIO EDER	*
179	Navarra	TEDER - ASOCIACION TEDER	*
180	Navarra	ZON - GRUPO DE ACCION LOCAL DE LA ZONA MEDIA DE NAVARRA	*
181	C. Valenciana	ADICI - ASOCIACIÓN PARA EL APOYO AL DESARROLLO INTEGRAL DE LAS COMARCAS DE INTERIOR (@DICI)	
182	C. Valenciana	ALTPOR - ALTMASPORTS LEADER	*
183	C. Valenciana	ASIR - ASOCIACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD E INNOVACIÓN RURAL (ASIR)	*
184	C. Valenciana	CAR-SG - ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LOS MUNICIPIOS DEL CAROIG, SERRA GROSSA Y RIBERES DEL XÚQUER	*
185	C. Valenciana	CA-SUR - GRUPO DE ACCIÓN LOCAL CASTELLÓN-SUR 14-20	*
186	C. Valenciana	MA-PLA - MAESTRAT - PLANA ALTA 1420	*
187	C. Valenciana	MUN-AL - GRUP D'ACCIO RURAL MUNTANYA D'ALACANT	*
188	C. Valenciana	PA-MIJ - ASOCIACIÓN PALANCIA MIJARES 14/20	
189	C. Valenciana	RURABLE - ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	*
190	C. Valenciana	SOM-RU - ASSOCIACIÓ SOM RURALS	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
191	C. Valenciana	TU-CAL - AOCIACIÓN DESARROLLO RURAL TURIA-CALDERONA	
192	Extremadura	ADECOM-LACARA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DE LACARA	*
193	Extremadura	ADEME - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE MONFRAGÜE Y SU ENTORNO	*
194	Extremadura	ADERCO - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE LA COMARCA DE OLIVENZA	*
195	Extremadura	ADERSUR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL DE JEREZ - SIERRA SUROESTE	*
196	Extremadura	ADESVAL - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DEL VALLE DEL ALAGON	*
197	Extremadura	ADEVAG - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE VEGAS ALTAS DEL GUADIANA	*
198	Extremadura	ADIC-HURDES - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMARCA DE LAS HURDES	*
199	Extremadura	ADICOMT - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMARCA DE MIAJADAS - TRUJILLO	
200	Extremadura	ADICOVER - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA COMARCA DE LA VERA	
201	Extremadura	ADISGATA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE SIERRA DE GATA	*
202	Extremadura	ADISMONTA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA SIERRA DE MONTANCHEZ Y TAMUJA	*
203	Extremadura	APRODERVI - ASOC. PARA LA PROMOCIÓN Y EL DESARROLLO RURAL DEL GEOPARQUE MUNDIAL DE LA UNESCO DE VILLUERCAS IBORES JARA	*
204	Extremadura	ARJABOR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DEL CAMPO ARAÑUELO Y SU ENTORNO	*
205	Extremadura	CAMPIÑA SUR - CENTRO DE DESARROLLO RURAL CAMPIÑA SUR	*
206	Extremadura	CAPARRA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DE TRASIERRA - TIERRAS GRANADILLA	*
207	Extremadura	DIVA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DEL VALLE DEL AMBROZ	*
208	Extremadura	FEDESIBA - FEDERACION PARE EL DESARROLLO DE SIERRA GRANDE - TIERRA DE BARROS	*
209	Extremadura	LA SERENA - CONSORCIO CENTRO DE DESARROLLO RURAL LA SERENA	*
210	Extremadura	LA SIBERIA - CENTRO DE DESARROLLO RURAL LA SIBERIA	*
211	Extremadura	SIERRA DE SAN PEDRO-LOS BALDIOS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE SIERRA DE SAN PEDRO - LOS BALDIOS	*
212	Extremadura	SOPRODEVAJE - SOCIEDAD PARA LA PROMOCION Y EL DESARROLLO DEL VALLE DEL JERTE	*
213	Extremadura	TAGUS - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA DE TAJO - SALOR - ALMONTE	*
214	Extremadura	TENTUDIA - CENTRO DE DESARROLLO COMARCAL DE TENTUDIA	*
215	Extremadura	ZAFRA-RIO BODION - ASOCIACION CENTRO DE DESARROLLO RURAL ZAFRA - RIO BODION	*
216	Galicia	ADERCOU - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO RURAL DA COMARCA DE OURENSE (ADERCOU)	
217	Galicia	ASOCIACION MARIÑAS- BETANZOS - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO RURAL MARIÑAS- BETANZOS	*
218	Galicia	BAIXO MIÑO - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO RURAL DA MANCOMUNIDADE DA AREA INTERMUNICIPAL DE VIGO- BAIXO MIÑO	*
219	Galicia	CARBALLIÑO RIBEIRO - ASOCIACION CARBALLIÑO RIBEIRO	*
220	Galicia	COMARCA DE LUGO - ASOCIACION PARA O DESENVOLVEMENTO RURAL DA COMARCA DE LUGO	*

Nº GAL	CC.AA.	Nombre GAL	Participación en la encuesta
221	Galicia	CONDADO PARADANTA - ASOCIACION CONDADO PARADANTA	
222	Galicia	COSTA DA MORTE - ASOCIACION COSTA DA MORTE GDR	*
223	Galicia	DELOA - ASOCIACION DE DESARROLLO LOCAL DELOA	*
224	Galicia	LIMIA-ARNOIA - ASOCIACION GRUPO DE DESENVOLVEMENTO RURAL LIMIA-ARNOIA GDR 10	*
225	Galicia	MIÑO-ULLA - ASOCIACION MIÑO-ULLA	*
226	Galicia	MONTES E VALES ORIENTAIS - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO RURAL MONTES E VALES ORIENTAIS	*
227	Galicia	MONTEVAL - ASOCIACION MONTEVAL	*
228	Galicia	ORDES - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO DA COMARCA DE ORDES	*
229	Galicia	PONTEVEDRA MORRAZO - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO RURAL PONTEVEDRA MORRAZO	
230	Galicia	RIBEIRA SACRA COUREL	*
231	Galicia	SALNES-ULLA-UMIA - ASOCIACION GRUPO DE DESENVOLVEMENTO RURAL SALNES-ULLA-UMIA	*
232	Galicia	SEITURA 22 - ASOCIACION SEITURA 22, FERROL, EUME, ORTEGAL, MIÑO E VILARMAIOR	*
233	Galicia	SIL BIBEI NAVEA - ASOCIACION PARA O DESENVOLVEMENTO RURAL SIL- BIBEI- NAVEA	*
234	Galicia	TERRA CHA - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO COMARCAL DE TERRA CHA	
235	Galicia	TERRAS DE COMPOSTELA - ASOCIACION TERRAS DE COMPOSTELA	*
236	Galicia	TERRAS DE MIRANDA - ASOCIACION TERRAS DE MIRANDA	
237	Galicia	TERRAS DE PONTEVEDRA NORTE - ASOCIACION DE DESENVOLVEMENTO RURAL TERRAS DE PONTEVEDRA NORTE	*
238	Galicia	ULLA-TAMBRE-MANDEO - ASOCIACION GRUPO DE DESENVOLVEMENTO RURAL ULLA-TAMBRE-MANDEO	*
239	Galicia	VALDEORRAS - ASOCIACION GDR VALDEORRAS	*
240	Illes Balears	GALEF - GRUP D'ACCIO LOCAL PER AL DESENVOLUPAMENT RURAL D'EIVISSA I FORMENTERA	*
241	Illes Balears	GALME - ASOCIACIO LEADER ILLA DE MENORCA	*
242	La Rioja	ADR - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA RIOJA SURORIENTAL	*
243	La Rioja	ADRA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO DE LA RIOJA ALTA	*
244	La Rioja	CEIP - CENTRO EUROPEO DE INFORMACION Y PROMOCION DEL MEDIO RURAL	*
245	Madrid	ARACOVE - ASOCIACIÓN DE DESARROLLO RURAL ARANJUEZ-COMARCA VEGAS	*
246	Madrid	GALSINMA - ASOCIACIÓN GRUPO DE ACCIÓN LOCAL SIERRA NORTE DE MADRID	*
247	Madrid	SIERRA OESTE - ASOCIACIÓN PARA EL DESARROLLO INTEGRAL DE LA SIERRA OESTE DE MADRID	*
248	País Vasco	MENDINET	*
249	Murcia	CAMPODER - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO RURAL CAMPODER	*
250	Murcia	INTEGRAL - SOCIEDAD PARA EL DESARROLLO RURAL INTEGRAL	
251	Murcia	NORDESTE - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO COMARCAL DEL NORDESTE DE LA REGION DE MURCIA	*
252	Murcia	VEGA DEL SEGURA - ASOCIACION PARA EL DESARROLLO INTEGRADO DE LOS MUNICIPIOS DE LA VEGA DEL SEGURA	*

DESARROLLO TERRITORIAL

SERIE ESTUDIOS Y DOCUMENTOS



RRN RED
RURAL
NACIONAL

www.redruralnacional.es



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE AGRICULTURA, PESCA
Y ALIMENTACIÓN



Unión Europea
Fondo Europeo Agrícola
de Desarrollo Rural

Europa invierte en las zonas rurales

fidl
INSTITUTO
INTERUNIVERSITARIO
DE DESARROLLO LOCAL

VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA



UDERVAL