# Revista rural de la UE

N°14
ES
Invierno
de 2012

La revista de la Red Europea de Desarrollo Rural





## Las redes y el trabajo en red en la política de desarrollo rural

Financiado por Comisión Europea

European Network for Rural Development

**Director de edición:** Rob Peters, jefe de la unidad de la Red Europea y Seguimiento de la Política de Desarrollo Rural, Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, Comisión Europea.
**Autores y colaboradores:** Donald Aquilina, Stephen Gardner, Tim Hudson, Gaelle Marion, Derek McGlynn, Adrian Neal, Mark Redman, Sabria Regragui Mazili, Angelo Strano, Dieter Wagner, Sarah Watson, Hannes Wimmer.
**Copyright de las fotografías:** 123rtf, Agencia para el Desarrollo Rural de Eslovaquia, Audrey Fournier, Grupo de Acción Local Cairngorms, Carmen Paez Soto, Egidijus Giedraitis, Punto de contacto de la REDR, Enrica, Florian Preisinger, HeideRegion Uelzen e.V., Ilmar Tessmann, Jana Novotná, João Galamba de Oliveira, José Luis García Nieto, Kevin Nicholson, Malle Rooba, Mara Zanato, Mario Folchi, Monika Słonecka, RRN de Finlandia, Patrick Olner, RRN de Polonia, Roman Hraška, Steve Morgan, Tanja Del Fabbro, Tim Hudson, Walloon Rural Network Support Unit.
**Copyright de las fotografías de la portada:** Edit Pop, 123rf.

**Le invitamos a suscribirse a las publicaciones de la Red Europea de Desarrollo Rural en la siguiente dirección:**

**http://enrd.ec.europa.eu**

**También puede solicitar su ejemplar impreso gratuito a través del sitio web de EU Bookshop:**

**http://bookshop.europa.eu**

Los contenidos de la publicación *Revista rural de la UE* no reflejan necesariamente los puntos de vista oficiales de las instituciones de la Unión Europea.

La *Revista rural de la UE* se publica en seis lenguas oficiales (alemán, español, francés, inglés, italiano y polaco) y está disponible en la página web de la Red Europea de Desarrollo Rural.

Manuscrito terminado en noviembre de 2012. El texto en inglés es la versión original.

© Unión Europea, 2013
Reproducción autorizada, con indicación de la fuente bibliográfica.

Más información sobre la Unión Europea, en el servidor Europa de internet (http://europa.eu).

*Printed in Belgium*

Impreso en papel reciclado que ha obtenido la etiqueta ecológica europea para papel gráfico (http://ec.europa.eu/ecolabel/).

*Los textos de la presente publicación tienen exclusivamente fines informativos y no son jurídicamente vinculantes.*

© Mario Folchi

© Mario Folchi

# Índice


Prefacio ..... 2

**INTRODUCCIÓN**

Las redes y el trabajo en red: ¿realidad o retórica? ..... 3

El trabajo en red como herramienta de la política de desarrollo rural de la Unión Europea ..... 5

Perspectivas en torno al trabajo en red y el desarrollo rural ..... 8

**PRESENTACIÓN DE LAS REDES**

REDR: la dimensión europea ..... 12

La Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural ..... 20

Las redes rurales nacionales: diversidad de enfoques ..... 23

Establecimiento de conexiones: la familia de redes de las políticas europeas ..... 28

**EL TRABAJO EN RED EN ACCIÓN**

Redes rurales nacionales: buenas prácticas e historias de éxito ..... 30

El trabajo en red de las redes rurales nacionales: actuación y aprendizaje a través de la cooperación ..... 36

El caso de Leader y el trabajo en red de los grupos de acción local ..... 38

Demostración del valor añadido del trabajo en red ..... 39

**EL FUTURO DEL TRABAJO EN RED**

Cómo conseguir el éxito con el trabajo en red más allá de 2013 ..... 42

El futuro del trabajo en red ..... 44







© Punto de contacto de la REDR

# Prefacio

El trabajo en red constituye un instrumento de la política de desarrollo rural, es decir, la amparada por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader), también conocida como «segundo pilar de la política agrícola común (PAC)». La experiencia demuestra que las redes son un medio eficaz para informar, inspirar y capacitar a los residentes de las comunidades rurales. Sin embargo, hasta ahora no existe una definición única del concepto de red en el contexto del desarrollo rural.

Como consecuencia, los términos «red» y «trabajo en red» pueden tener diferentes significados dependiendo de las personas. De hecho, a menudo se utilizan para describir una amplia variedad de actividades o cualquier tipo de conexión social. El inconveniente de esta falta de precisión consiste en que sus beneficios pueden parecer demasiado vagos y la utilización abusiva de los términos puede dificultar su comprensión.

Los organismos de desarrollo rural que trabajan en red, como las redes rurales nacionales (RRN) y la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR), se esfuerzan por conseguir el reconocimiento de su valor. En el período 2007-2013 se han comprometido unos 500 millones de euros en el apoyo a las redes nacionales y europeas, por lo que es preciso dejar bien claros sus méritos: no debe haber una percepción del gasto público como un concepto «difuso».

Así pues, el principal objetivo del presente número de la *Revista rural de la UE* es contribuir a desmitificar algunos conceptos importantes referidos a la función de las redes y del trabajo en red en el desarrollo rural, haciendo especial hincapié en su uso y eficacia como instrumentos de la política de desarrollo rural.

Los artículos que siguen ofrecen una idea de cómo se entiende actualmente el trabajo en red en el desarrollo rural a escala europea, nacional, regional y local; trazan un perfil de las redes europeas y nacionales y examinan su funcionamiento con ayuda de historias de éxito y ejemplos prácticos; analizan los distintos tipos existentes de redes y los diversos fines y objetivos que persiguen; y proponen algunos temas de reflexión sobre ellas, con vistas al próximo período de programación.

Existe un amplio consenso sobre el valor añadido que pueden ofrecer las redes y el trabajo en red a la política de desarrollo rural de la Unión Europea. Tanto la investigación académica como la experiencia práctica indican que ese valor añadido estriba principalmente en su capacidad para generar soluciones y resultados que de otro modo no se producirían. Como afirma el proverbio, un problema compartido es un problema reducido a la mitad. Sin embargo, identificar, demostrar y comunicar este valor añadido en términos precisos y claramente comprensibles por el público en general, además de muy importante, es también muy difícil.

La opinión de los expertos indica que el desarrollo de las redes lleva su tiempo y que hay que dejarlas madurar para poder juzgar significativamente su actuación y su auténtico valor.



© Steve Morgan

# Las redes y el trabajo en red: ¿realidad o retórica?

**Hoy en día se habla mucho de las redes y del trabajo en red. Parece como si fueran capaces de hacer cualquier cosa. Pero ¿qué significan exactamente las redes y el trabajo en red para el desarrollo rural?**

En la prensa popular, en las políticas públicas, en las estrategias de las empresas y en la conversación diaria es inevitable escuchar los términos «red» o «trabajo en red». Las agencias de noticias utilizan redes mundiales de medios de comunicación para mantenernos informados minuto a minuto. Las compañías aéreas transportan a sus pasajeros a cualquier parte del mundo a través de sus redes de alianzas. Y todos conocemos a alguien que se conecta a internet regularmente para conocer lo que está pasando en su red social.

El mundo de las redes y del trabajo en red es un fenómeno moderno, fascinante, dinámico y universal. Se ha señalado incluso que las redes desempeñan una función tan importante en la vida social, política y económica de los primeros años del siglo XXI como la que desempeñó la llegada de las máquinas en los albores del siglo XX.

Pero también se plantean dudas sobre si no estaremos abusando de este concepto y si no se estará utilizando, en el mejor de los casos, como una metáfora exagerada para evocar cualquier tipo de conexión social y, en el peor de los casos, como una vacua expresión retórica. Según afirma Ben Ramalingam ([1]), especialista en redes que trabaja en el Overseas Development Institute del Reino Unido: «[...] como ocurrió anteriormente con la palabra "máquina", hoy empleamos la palabra "red" para describir cualquier tipo de actividad y cualquier conjunto de objetos o de personas conectados entre sí. Por ese motivo, puede utilizarse prácticamente en cualquier contexto». No obstante, como asimismo apunta, «esta amplitud de usos también puede dificultar una comprensión clara e introducir vaguedad e imprecisión en el uso y significado del término».

Parecida preocupación por el uso impreciso de la terminología en materia de redes manifiesta Dorothée Duguet, especialista Leader de la Red Rural Nacional francesa y autora de un informe publicado en 2006 bajo el título «Networking: The Leader experience» («Trabajo en red: la experiencia de Leader») ([2]). Según la Sra. Duguet: «La expresión "trabajo en red" aparece con suma frecuencia en los debates, disertaciones y publicaciones sobre desarrollo rural. Generalmente se da por supuesto que su significado es obvio. Sin embargo, a menudo abarca realidades muy distintas en función del país del que se trate, de la situación, del nivel de intervención o de la persona que la utiliza».

Ante este caleidoscopio de formas y funciones del término «red», el presente número de la *Revista rural de la UE* trata de esclarecer y desmitificar algunos conceptos importantes relacionados con la función específica de las redes y del trabajo en red en el desarrollo rural, prestando particular atención a su uso y eficacia como

([1]) Ramalingam, B. (2011): *Mind the network gaps*. Overseas Development Institute, Londres. Puede descargarse de: http://www.odi.org.uk/resources/docs/7110.pdf (consultado por última vez el 20 de agosto de 2012).

([2]) Duguet, D. (2006): *Networking: The Leader experience*. Observatorio y Punto de contacto Leader+, Bruselas. Puede descargarse de: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/networking_report.pdf (consultado por última vez el 20 de agosto de 2012).

herramientas de la política de desarrollo rural.

## ¿Qué son las redes y el trabajo en red?

Las redes y el trabajo en red son herramientas ampliamente adoptadas para el apoyo y promoción del desarrollo rural sostenible. Sin embargo, incluso en este contexto relativamente específico falta una definición única de red. De hecho, existen múltiples tipos de redes de desarrollo rural que, persiguiendo una gran diversidad de fines y objetivos, proporcionan a diario a los miembros de las comunidades rurales información, inspiración y capacitación.

Tomemos, por ejemplo, el simple caso de dos Estados miembros vecinos: el Reino Unido e Irlanda. Un estudio reciente del Carnegie Trust ([3]) de Escocia identificó en ellos el sorprendente número de 232 redes de desarrollo rural operativas a escala local, nacional, transnacional o internacional. Se diferencian unas de otras en sus atribuciones básicas (alcance geográfico, enfoque rural específico y áreas de especialización), en la naturaleza del trabajo que realizan (funciones de asesoramiento práctico, de apoyo o de defensa de intereses), en el carácter de sus miembros (personas físicas o comunidades, expertos y órganos u organizaciones profesionales), en la estructura de su afiliación (formal o informal) y en la dependencia de la financiación privada o pública para sufragar sus costes de funcionamiento.



© Grupo de acción local Cairngorms

Sin embargo, el principal problema que todas estas redes rurales tratan de solucionar es el de ayudar la gente a «aprender a hacer realidad el desarrollo rural», en particular a partir de las experiencias de los otros participantes en la red.

Según los investigadores del Carnegie Trust: «Las redes de desarrollo rural se crean para mejorar el bienestar, la capacidad y la resistencia de las comunidades rurales». Para ello fomentan una interacción entre los diferentes actores y partes interesadas rurales que facilite los flujos de información y la puesta en común de los recursos aplicados al desarrollo rural. Se trata de una función muy importante que puede describirse, en términos académicos ([4]), como «[...] la movilización de activos intelectuales intangibles mediante el aprendizaje, la innovación y la creación de capital humano y social».

El estudio del Carnegie Trust descubrió que los principales motivos que inducen a los residentes locales a acceder a las redes rurales son: a) obtener asesoramiento e información; b) compartir los conocimientos y experiencias locales; c) desarrollar fórmulas creativas para enfrentarse a los problemas y necesidades locales, y d) identificar fuentes de financiación. Los investigadores comprobaron que, en general, «[...] la participación en las redes rurales infunde en los usuarios un sentimiento de confianza al abordar una amplia variedad de cuestiones en sus comunidades».

Independientemente de cuáles sean los flujos de información, el valor último de las redes rurales deberá juzgarse por: a) la calidad de sus procesos de aprendizaje, y b) su efecto de estímulo del desarrollo económico, de creación de nuevas oportunidades de empleo y de mejora del nivel de vida y de la gestión medioambiental en las zonas rurales.

### No todo lo que «conecta» es una red

En general, se entiende que las redes rurales están compuestas por una «malla de interacciones» formada por «nodos» y «conexiones», en la que: a) los nodos son los actores y partes interesadas rurales (individuos u organizaciones) miembros de la red, y b) las conexiones son los vínculos y relaciones que existen entre ellos. Algunas de estas conexiones pueden ser más fuertes y otras más débiles.

Es menos frecuente entender las redes como meras estructuras existentes para apoyar el trabajo en red. Este proceso de «trabajo en red» se define ([5]) como «[…] la participación, intercambio o flujo de ideas, informaciones, conocimientos, prácticas, experiencias (y en ocasiones recursos) entre personas en torno a un interés común o a una oportunidad de creación de valor».

De hecho, se insiste a menudo en que lo que importa no son las redes en sí mismas, sino la información y las interrelaciones que fluyen a través de ellas. Dicho de otro modo, no todo lo que conecta es una red, puesto que las redes no son nada sin los procesos de trabajo en red que se desarrollan en ellas.

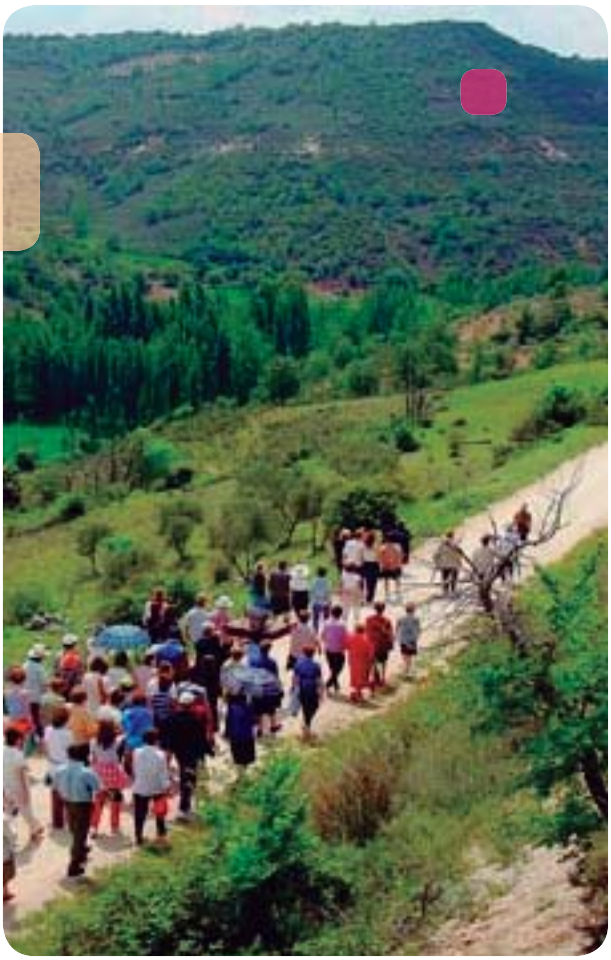
([5]) Gilchrist, A. (2009): *The Well-Connected Community: A Networking Approach to Community Development*. The Policy Press, Bristol, Reino Unido.

([3]) Miller, M., y Wallace, J. (2012): *Rural Development Networks — A Mapping Exercise*. Carnegie UK Trust, Dunfermline, Reino Unido. Puede descargarse de: http://www.carnegieuktrust.org.uk/publications/2012/rural-development-networks—full-report (consultado por última vez el 20 de agosto de 2012).

([4]) Ward, N., *et al.* (2005): Universities, the Knowledge Economy and Neo-Endogenous Rural Development, serie nº 1 de documentos de trabajo, Centro de Economía Rural, Universidad de Newcastle Upon Tyne. Puede descargarse de: http://www.ncl.ac.uk/cre/publish/discussionpapers/pdfs/discussionpaper1.pdf (consultado por última vez el 26 de septiembre de 2012).

# El trabajo en red como herramienta de la política de desarrollo rural de la Unión Europea

**Aunque el público en general suele albergar expectativas positivas sobre el trabajo en red, no es inhabitual que cuando se ensalza con entusiasmo su papel como herramienta de la política de desarrollo rural la respuesta sea una sonrisa incrédula e incluso cínica. Sin embargo, la simple realidad es que el trabajo en red constituye actualmente un instrumento claramente definido de la política de desarrollo rural, amparada por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) y también conocida como «segundo pilar de la política agrícola común (PAC)».**



© José Luis García Nieto

El éxito de cualquier política de desarrollo rural no se basa únicamente en la disponibilidad de financiación y de unos programas y medidas bien diseñados. Depende también de la existencia de buenas ideas y experiencias y de su difusión en la comunidad del desarrollo rural. Como dijo en una ocasión Mariann Fischer Boel, antigua comisaria europea de Agricultura y Desarrollo Rural: «Las ideas tienen la ventaja de que, si las compartes, aumenta su valor total. Además tienen tendencia a multiplicarse. Y la experiencia nos ayuda a transformar las ideas en historias de éxito».

Así lo ilustra la conversión del trabajo en red en una de las características más destacadas del enfoque Leader del desarrollo rural. En este sentido, en principio se definieron en los programas Leader II y Leader+ dos niveles complementarios de trabajo formal en red: uno a escala nacional, con la aplicación de las unidades nacionales de animación de la red, y otro a escala europea, con la implantación de una red a escala europea, el Observatorio Leader.

A raíz de las experiencias positivas de trabajo en red en el marco del programa Leader ([6]), en particular de su función de estímulo de nuevas ideas y de difusión del cuerpo cada vez más amplio de conocimientos y prácticas entre los actores y partes interesadas rurales, se decidió introducir obligatoriamente estas actividades en red en el segundo pilar de la PAC para el período de programación 2007-2013. Así, en los artículos 67 y 69 del Reglamento Feader ([7]) se indicó que: a) cada Estado miembro establecerá una Red Rural Nacional (RRN) que integre a las organizaciones y administraciones participantes en el desarrollo rural a nivel nacional y regional, y b) la Comisión Europea implantará una Red Europea de Desarrollo Rural (REDR) con vistas a la conexión de las redes, organizaciones y administraciones nacionales activas en el sector del desarrollo rural de la Unión.

El resto, como suele decirse, es historia. El total de los créditos comprometidos a favor de las RRN y de la REDR durante el período 2007-2013 ha sido de unos 500 millones de euros, aproximadamente el 0,3 % del gasto público total en la política de desarrollo rural de la UE. Las primeras RRN entraron en pleno funcionamiento en la primavera de 2007, y la REDR se inauguró oficialmente en 2008. Desde entonces, se ha extendido por toda la Europa rural una reacción en cadena de ideas y actividades. Esta nueva generación de redes ha comenzado a mejorar rápidamente el proceso de formulación

([6]) Duguet, D. (2006): *Networking: The Leader experience*. Observatorio y Punto de contacto Leader+, Bruselas. Puede descargarse de: http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/methodology/networking_report.pdf (consultado por última vez el 20 de agosto de 2012).

([7]) Reglamento (CE) nº 1698/2005 del Consejo, de 20 de septiembre de 2005, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader), DO L 277 pp. 1-40. Puede descargarse de: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32005R1698:es:NOT (consultado por última vez el 20 de agosto de 2012).

y aplicación de las políticas, si bien su valor añadido resulta a veces difícil de demostrar, debido a que no siempre es fácil medir los efectos del trabajo en red (para profundizar en este tema, véase el artículo «The Added Value of Networking», en la página 39).

En cualquier caso, en el informe de 2011 de la Comisión Europea sobre la aplicación de los planes estratégicos nacionales y las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural (2007-2013) ([8]) se dice: «Las redes rurales nacionales y la Red Europea de Desarrollo Rural han contribuido significativamente a la coherencia de la programación, en especial garantizando el intercambio de información y prácticas entre los gestores de los programa de desarrollo rural y las partes interesadas, y efectuando análisis conjuntos».

Por lo tanto, es evidente que el Feader seguirá respaldando el trabajo en red durante el período de programación posterior a 2013, en el que se introducirá una nueva red, la correspondiente a la Asociación Europea para la Innovación (AEI).

## El trabajo en red como herramienta de las políticas

Las redes (como las RRN de los Estados miembros o la REDR) creadas en virtud del Reglamento Feader, es decir, las denominadas «redes de las políticas», son buenos ejemplos de redes formales diseñadas y articuladas «de arriba abajo», especialmente para conseguir el compromiso de los principales actores y partes interesadas en la formulación y aplicación de las políticas públicas o institucionales.

Se trata, obviamente, de un tipo de redes muy distintas de las redes más informales que se desarrollan y crecen «de abajo arriba» cuando las personas se reúnen, se conectan e interactúan sobre asuntos de interés común.

Las redes de las políticas organizadas formalmente revisten una importancia cada día mayor para la formulación de políticas y la gobernanza, y se reconocen como una poderosa herramienta para ayudar a resolver muchos de los problemas inherentes a las políticas públicas modernas ([9]), en particular el reto de ampliar el radio de acción de los responsables políticos para conseguir implicar en este tipo de debates a un círculo más amplio de actores y partes interesadas.

En su Libro Blanco de 2001 sobre la gobernanza europea ([10]), la Comisión Europea se comprometió a «[…] desarrollar un enfoque más sistemático y activo de la colaboración con las redes clave, con el fin de permitirles participar en la elaboración de las decisiones y en la aplicación de las políticas». Por consiguiente, en la actualidad la Unión Europea y sus Estados miembros utilizan ampliamente las redes de las políticas en todos los ámbitos de la política y para muchos fines relacionados con ella. Las redes se consideran particularmente importantes para abordar los problemas complejos. Para la UE, «[…] hoy por hoy, su legitimidad es una cuestión de participación y compromiso. Esto significa que el modelo lineal consistente en decidir las políticas desde arriba debe ser sustituido por un círculo virtuoso basado en la interacción, en las redes existentes y en una participación a todos los niveles, desde la definición de las políticas hasta su aplicación».

A este respecto, el trabajo en red constituye claramente una importante herramienta de apoyo a la aplicación del Feader. Rob Peters, jefe de la unidad responsable de la Red Europea y Seguimiento de la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, afirma: «Tenemos una política común, pero un proceso legislativo común no es suficiente para garantizar la comprensión común y el sentimiento de propiedad común que constituyen la base de una aplicación eficaz de la política. Consideramos que no puede darse una política de desarrollo rural moderna sin una red que apoye una mayor participación y un diálogo permanente sobre la gobernanza de esta política».

Existen otros muchos ejemplos de redes de las políticas impulsadas por la Comisión Europea, como Urbact (un programa de trabajo en red destinado a mejorar la eficacia de las políticas integradas de desarrollo urbano en Europa) ([11]) y Enterprise Europe Network (una red destinada a ayudar a las pequeñas empresas



© Mara Zanato

([8]) Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre la aplicación de los planes estratégicos nacionales y las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural (2007-1013), COM(2011) 450 final, Comisión Europea, Bruselas 20.7.2011. Puede descargarse de: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52011DC0450:ES:NOT (consultado por última vez el 29 de agosto de 2012).

([9]) Clarotti, G. (2001): *Report of the Working Group Networking for a good governance in Europe (Working group 4b)*. Área de trabajo nº 4: Coherencia y cooperación en una Europa en red, documento de apoyo a *La gobernanza europea: un Libro Blanco* (25.7.2001). Puede descargarse de: http://ec.europa.eu/governance/areas/group9/report_en.pdf (consultado por última vez el 29 de agosto de 2012).

([10]) Comisión de las Comunidades Europeas (2001): *La gobernanza europea: un Libro Blanco,* COM(2001) 428, Bruselas, 25.7.2001. Puede descargarse de: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0428es01.pdf (consultado por última vez el 29 de agosto de 2012).

([11]) Para más información sobre Urbact II (Programa de Trabajo en Red para el Desarrollo Urbano 2007-2013), véase: http://www.urbact.eu

a aprovechar al máximo las oportunidades de negocio en la Unión Europea) ([12]).

Sin embargo, el trabajo en red en el ámbito de la política de desarrollo rural plantea retos especiales, debido al gran número de actores y partes interesadas rurales que actúan en distintos niveles, que pertenecen a múltiples contextos socioeconómicos y que presentan una amplia variedad de necesidades, prioridades, intereses y expectativas.

Para captar la escala de los retos basta con contemplar las discrepantes necesidades de los 2 300 grupos de acción local (GAL) existentes en los veintisiete Estados miembros, tanto pertenecientes a los Estados miembros más antiguos, con más de veinte años de experiencia, como a los nuevos Estados miembros, aprobados recientemente y que se esfuerzan por aplicar por primera vez las estrategias de desarrollo local.



© Audrey Foumier

A la vista de estos retos, los elementos básicos del trabajo en red como herramienta de la política de desarrollo rural resultan ser más amplios y exigentes que los que se dan en otras muchas redes de las políticas de la UE. Entre ellos cabe mencionar los siguientes:

- un compromiso efectivo de las partes interesadas;
- el desarrollo de una forma común de entender las políticas comunes;
- la recopilación, análisis y difusión de buenas prácticas;
- el intercambio de experiencias y conocimientos técnicos relevantes entre las partes interesadas;
- la creación de capacidades y la formación de los actores rurales, y
- la cooperación y la realización de actividades comunes de estos mismos actores.

Estos elementos se examinan con más detalle en los artículos de la sección «El trabajo en red en acción» (página 30).

## Las redes y las unidades de apoyo a las redes

La mayor parte de las redes formales, entre ellas las redes de las políticas de la UE, cuentan con la ayuda de una entidad bien definida, que puede denominarse «secretaría», «organismo coordinador», «grupo director» o «unidad de apoyo». Un equívoco muy frecuente, ya señalado por muchos expertos en redes ([13]), consiste en utilizar de manera imprecisa el término «red» para designar los mecanismos de apoyo a la red, en vez de la trama de interacciones que definen la estructura de la red.

Aunque pueda parecer un tema menor, es sintomático de un problema más general que afecta a las redes formales, esto es, la falta de una distinción clara entre la red y la entidad que la apoya.

El modelo adoptado por las unidades de apoyo a la red suele ser, por buenas razones, el correspondiente a una organización jerarquizada y, en ocasiones, al de un proyecto de duración limitada. Por ello, pueden planificarse, gestionarse y evaluarse estas unidades como entidades independientes, con unas metas, objetivos, programas de trabajo y presupuestos claramente definidos. Cuando se habla de crear una red, normalmente la gente se está refiriendo a la unidad de apoyo a la red, y no a la red en sí. Y conviene tener presente que las estructuras y servicios aportados por la unidad de apoyo no constituyen la red. Esta última la forman los actores y partes interesadas conectados entre sí gracias a la red y las relaciones establecidas entre ellos.



© Punto de contacto de la REDR

([13]) Hearn, S., y Mendizábal, E. (2011): *Not everything that connects is a network*, Nota de antecedentes (mayo de 2011), Overseas Development Institute, Cambridge. Puede descargarse de: http://www.odi.org.uk/resources/docs/6313.pdf (consultado por última vez el 29 de agosto de 2012).

([12]) Para más información sobre la red Enterprise Europe Network (EEN), véase: http://portal.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/

# Perspectivas en torno al trabajo en red y el desarrollo rural



© HeideRegion Uelzen e.V.

**De abajo arriba: los expertos expresan sus puntos de vista sobre las ventajas de las redes rurales.**



© Rob Peters

## Rob Peters,

**jefe de la unidad responsable de la Red Europea y Seguimiento de la Política de Desarrollo Rural de la Comisión Europea.**

El enfoque de la Comisión Europea en lo que respecta al trabajo en red en la política de desarrollo rural ha experimentado una evolución impulsada por las enseñanzas resultantes de sus distintas etapas, en particular las derivadas del programa y del Observatorio Leader, establecidos en la década de 1990.

La red en la que se basaba el Observatorio Leader era inicialmente «un lugar en el que los responsables de la aplicación de los programas podían intercambiar experiencias», comenta Rob Peters, jefe de la unidad responsable del trabajo en red para el desarrollo rural. «Pero enseguida comprendimos que, más que una plataforma de intercambios, en realidad era una herramienta de gobernanza para todo el programa. A la vista de la experiencia positiva del programa Leader y del trabajo en red, nos preguntamos: ¿por qué no ampliarlo a toda la política de desarrollo rural?».

**«La correcta aplicación de la política de desarrollo rural depende en gran medida de la participación de todos los actores. El trabajo en red ofrece a todos ellos la oportunidad de implicarse de manera continua».**

Las redes de las políticas permiten la circulación de la información, hacia arriba y hacia abajo, por la escala de formulación de las políticas y, por consiguiente, la toma de decisiones bien informadas. «La correcta aplicación de la política de desarrollo rural depende en gran medida de la participación de todos los actores. El trabajo en red ofrece a todos ellos la oportunidad de implicarse de manera continua».

Con la evolución del trabajo en red para el desarrollo rural, la Comisión está ahora en condiciones de convocar a una serie de grupos de trabajo temáticos (GTT) y de grupos de enfoque (GE) al formular las políticas. «En los grupos de enfoque colaboran diferentes expertos: agricultores, organismos pagadores y autoridades de gestión relacionados con las medidas agroambientales», indica el Sr. Peters. «Esto nos aporta mucho. Ayuda realmente a la Comisión a seguir afinando sus propuestas de políticas. El desarrollo de los conocimientos y su difusión a través de la red nos ofrece una buena visión de cómo funcionan las políticas en la práctica».

Los grupos de enfoque han analizado cuestiones tales como la integración del enfoque Leader. «El simple hecho de poner esta cuestión sobre la mesa nos ayudó a identificar un montón de posibles obstáculos y, por tanto, a introducir cambios en el reglamento de aplicación correspondiente al período actual, aunque también será de utilidad para el próximo período».

El Sr. Peters reconoce que existe el riesgo de que las ideas surgidas de las redes de desarrollo rural y admitidas por la Comisión se pierdan luego en el proceso de toma de decisiones de la UE. «Son el Parlamento Europeo y el Consejo los que toman la decisión definitiva, por lo que puede cambiar mucho respecto a la propuesta inicial».

Pero también en este contexto son útiles las redes. Ayudan a las partes interesadas a mantenerse al corriente de la marcha del proceso legislativo. «En la Comisión sí podemos seguir este proceso, pero no siempre es tan visible para los demás. El diálogo permanente [dentro de las redes] ayuda a superar esta dificultad».

Las redes tienen la ventaja añadida de que ofrecen a los funcionarios que elaboran los proyectos legislativos definitivos, como los miembros de los grupos de trabajo del Consejo, la posibilidad de intervenir en los debates sobre políticas que se mantienen en ellas. «Cuanto mejor preparadas estén las propuestas de la Comisión —lo que significa la implicación en el proceso de todos los actores—, mayores serán la probabilidades de que se conserve lo sustancial de las mismas», señala el Sr. Peters.

## Maria Carla Ciscaldi

**Agencia Pagadora,**

**Ministerio de Recursos y Asuntos Rurales, Malta**

«En Malta, el trabajo en red es una importante herramienta de desarrollo rural. Se utiliza para reunir a las partes interesadas para compartir y explorar ideas. Los profesionales malteses colaboran en red entre ellos mismos y con los de toda Europa. Las redes nos ayudan a ampliar y mejorar la política de desarrollo rural, porque nos permiten escuchar a todos los sectores, aunque manteniendo siempre en el centro el desarrollo rural. Facilitan el intercambio de las buenas prácticas, aunque también sirven para que los sectores y regiones colaboren mutuamente y estrechen lazos. Un buen ejemplo de ello es la cooperación con vistas al próximo período de programación [2014-2020]. Estamos utilizando la RRN para implicar a las partes interesadas en la preparación del próximo programa de desarrollo rural. Uno de los grupos de acción local de Malta está creando además una red de turismo rural, lo que demuestra que cada vez se concede más importancia al trabajo en red».



© Maria Carla Ciscaldi

## Nick Wilding

**Responsable de desarrollo,**

**Carnegie UK Trust**



© Nick Wilding

Carnegie UK Trust es una fundación benéfica creada en 1913 por Andrew Carnegie, magnate escocés-americano del acero, para mejorar la vida de la gente en Gran Bretaña mediante la orientación de las políticas oficiales y el desarrollo de nuevas ideas. Nick Wilding, funcionario de la fundación responsable del desarrollo, indica que esta última «se interesa desde hace tiempo por las cuestiones rurales» y reconoce que «se está produciendo un cambio de paradigma en el desarrollo rural».

Este cambio implica «pasar de una cultura de dependencia a otra basada en el aprovechamiento de los puntos fuertes de los vecinos y las localidades. En el centro de todo ello está el trabajo en red, así como la creación de redes de aprendizaje más eficaces formadas por profesionales y por responsables políticos».

La fundación desempeña el papel de facilitador: «Hace diez años, los patronos decidieron adoptar un enfoque más sistémico». Según Wilding, se preguntaron: «¿Cómo podría ayudar la fundación a identificar lo que realmente funciona y someter estas conclusiones a la atención de los responsables políticos?».

De ahí surgió una comunidad de práctica, denominada «FierySpirits». En julio de 2012 contaba con cerca de 1 300 miembros que trabajaban en una amplia gama de cuestiones relacionadas con el desarrollo rural. «La gente la apoya. Es una estructura muy flexible. Sobre el trabajo en red pensamos que la gente utilizará las redes en función del valor que ofrezcan. La clave consiste en crear ese valor». Lo fundamental para ello es la confianza, motivo por el que FierySpirits no se limita exclusivamente al trabajo en red a través de internet. El Sr. Wilding hace hincapié en que «la mejor forma de crear confianza es organizar eventos en los que la gente pueda verse cara a cara. Las nuevas herramientas tecnológicas son fantásticas, por lo que hemos tratado de utilizarlas, pero sin perder de vista lo fundamental. Los participantes en las redes rurales siempre aprecian una buena charla y una buena comida».

**«Las nuevas herramientas tecnológicas son fantásticas, por lo que hemos tratado de utilizarlas, pero sin perder de vista lo fundamental. Los participantes en las redes rurales siempre aprecian una buena charla y una buena comida»**

Por otro lado, la fundación ha aprendido que las redes deben actuar como «cuidadoras» de los conocimientos que desarrollan. A pesar de su estructura flexible, el trabajo de FierySpirits está focalizado y tiene unos objetivos claros. El grupo ha trabajado en temas tales como la reforma agraria de Escocia, el desarrollo de fideicomisos de tierras comunitarias («*community land trusts*») en Inglaterra y la capacidad de resistencia de las comunidades rurales. Sobre este último tema, FierySpirits publicó en agosto de 2011 un estudio acerca de las mejores opciones a disposición de las comunidades para hacer frente a los riesgos emergentes de tipo económico, medioambiental y sanitario.



© Malle Rooba

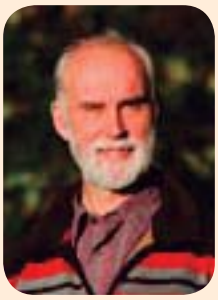
**Información adicional:**

Comunidad de práctica FierySpirits: **http://fieryspirits.com/**

Estudio de FierySpirits sobre la capacidad de resistencia de las comunidades en épocas de cambios rápidos: **http://www.carnegieuktrust.org.uk/carnegie/media/sitemedia/Publications/ExploringCommunityResiliencedownload.pdf**

## Henk Kieft

**Miembro del grupo asesor de ETC, Países Bajos**



© Henk Kieft

Junto con otros cuatro asociados, ETC coordina la Red Rural Nacional neerlandesa, la plataforma Platteland. ETC es una fundación de cooperación al desarrollo y de desarrollo regional. Henk Kieft, uno de los asesores principales, nos comenta que la Red Rural de los Países Bajos contribuye a mejorar la confianza mutua entre las administraciones públicas, los vecinos, las organizaciones de la comunidad y las demás partes interesadas. Se ocupa también de que las informaciones procedentes de Bruselas se transmitan de forma rápida y directa a todas las partes interesadas.

Por otro lado, la influencia directa de la red sobre la política rural es limitada. En los Países Bajos, el diseño de las políticas de desarrollo rural compete principalmente a la Administración central y a las provincias. «Los municipios, las organizaciones de la sociedad civil a escala regional y los empresarios se encargan, sobre todo, de la aplicación [de las políticas] y son tratados en consecuencia», dice el Sr. Kieft.

**«Los municipios, las organizaciones de la sociedad civil a escala regional y los empresarios se encargan, sobre todo, de la aplicación [de las políticas] y son tratados en consecuencia»**

Aunque en los Países Bajos la competencia del desarrollo rural corresponde formalmente a las provincias, la Administración central mantiene una posición muy dominante, asegura el Sr. Kieft. Con el fin de aportar propuestas al respecto, la plataforma Platteland ha organizado una serie de coloquios sobre la política rural para el período 2014-2020. «El Ministerio y la mayoría de las provincias reciben con interés nuestros análisis y conclusiones, pero no tenemos un gran peso como grupo de presión y la red no desempeña ninguna función [directa] en la formulación de las políticas».

Y añade: «Hemos percibido sobre todo una influencia informal, porque los diputados, organismos públicos, grupos de acción local y organizaciones de la sociedad civil se han dado cuenta de que la red es muy profesional y constructiva y de que todas sus aportaciones merecen confianza y son oportunas». En los coloquios que organiza la plataforma Platteland sobre temas de actualidad y sobre política rural participan también funcionarios de la Administración central y provincial. Acuden, en particular, «para captar ideas o para comprobar [el nivel de] apoyo que obtienen determinadas iniciativas». La influencia de la plataforma es «indirecta y limitada», según el Sr. Kieft. «Los Países Bajos no cuentan con un auténtico grupo de presión rural, ni ninguno de los miembros de su grupo de acción local participa en la red europea Leader».

## Alexia Rouby

**Directora de Euromontana, Asociación Europea de Zonas de Montaña**



© Alexia Rouby

«El trabajo en red —asegura la directora de Euromontana, Alexia Rouby— es lo esencial y el núcleo de nuestro trabajo». Euromontana gestiona redes temáticas que abarcan variados asuntos, desde la agricultura y el desarrollo rural hasta el turismo sostenible.

La Sra. Rouby insiste en los beneficios de esta labor: «Facilitar los intercambios es lo mejor que podemos hacer y lo que más necesita la gente, porque es muy frecuente que en algún otro lugar de la red ya hayan encontrado soluciones a sus mismos problemas». E insiste en que, por lo general, es posible el intercambio de buenas prácticas sin invertir grandes sumas de dinero.

**«Facilitar los intercambios es lo mejor que podemos hacer y lo que más necesita la gente, porque es muy frecuente que en algún otro lugar de la red ya hayan encontrado soluciones a sus mismos problemas»**

En la Unión Europea, comenta, las redes que trabajan en los temas relacionados con las zonas de montaña han de adoptar un enfoque amplio al buscar financiación. «Las redes de las zonas de montaña no disfrutan de ayudas directas», explica. «Han de acudir a concursos y convocatorias de proyectos si quieren obtener algún apoyo económico para las actividades de cooperación que pretenden realizar. Gracias al programa europeo de cooperación territorial, en el que participa el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, hemos conseguido cofinanciación para algunas actividades. El programa de investigación de la Unión financia asimismo algunos estudios sobre las zonas de montaña».

Y prosigue: «El trabajo en red que necesitamos, y que consume más recursos de los que podemos conseguir a través de las cuotas de afiliación, carece de financiación externa. El programa de medidas informativas de la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural concedió algunas ayudas financieras para la organización de eventos y sesiones de información sobre la política agrícola común, pero actualmente está reservado a grandes proyectos de más de 200 000 euros, algo que no es compatible con la magnitud de nuestras actividades».

Según la Sra. Rouby, una sugerencia para superar esta limitación serían las «subvenciones al funcionamiento, basadas en un programa de trabajo pactado. De este modo podríamos dedicarnos más a las actividades y menos a las solicitudes e informes, que consumen mucho tiempo». Y concluye: «Las subvenciones al funcionamiento ayudarían también a superar los problemas de liquidez con que pueden encontrarse las organizaciones sin fines de lucro al desarrollar proyectos».


© Teresa Canavan

# Teresa Canavan,

**Subdirectora ejecutiva, Consejo de Desarrollo Rural de Irlanda del Norte**

Teresa Canavan nos explica cómo se usa el trabajo en red, a distintos niveles y por encima de las fronteras, para el desarrollo rural de Irlanda del Norte.

«La Red Rural de Irlanda del Norte (RNNI) coordina una serie de grupos de trabajo formados por representantes de los grupos de acción local. Esos grupos de trabajo se dedican preferentemente a cuestiones operativas (como sucede con el Grupo de Trabajo sobre Agrupaciones de Empresas y con el Grupo de Trabajo sobre Comunicaciones) y a objetivos temáticos específicos, como la agricultura social, la empresa y el espíritu emprendedor, las tecnologías de la información y la comunicación, los niños y jóvenes, la renovación y desarrollo de los núcleos de población rurales, y la mujer y los alimentos.

El trabajo temático es un método eficaz para compartir las prácticas y para presentar a los miembros nuevas ideas y planteamientos. Ofrece un foro para trabajar y para resolver en colaboración los problemas detectados en la aplicación del programa de desarrollo rural. Los grupos de trabajo temáticos de la RNNI pueden dedicarse a actividades o eventos específicos, o configurarse como unidades con un mandato detallado y una duración determinada. Pueden abordar aspectos relacionados con el conjunto del programa o bien centrarse en actividades específicas.

Estas subredes son esenciales para el funcionamiento de la red nacional: inspiran la formación de la opinión y permiten un auténtico desarrollo de abajo arriba.

Los grupos de acción local se definen y actúan con arreglo a los principios Leader, es decir, están formados por interesados locales (públicos y privados) que identifican cuestiones y ponen en práctica una estrategia de desarrollo local. Complementan y aplican las políticas a nivel de las bases. Los grupos de trabajo de la red rural nacional actúan como incubadoras de políticas en una serie de temas que son cruciales para el desarrollo rural en determinadas zonas. Representan la voz del pueblo que vive, trabaja y gestiona empresas en las zonas rurales.

La renovación y desarrollo de los núcleos de población rurales es una de las seis medidas del eje 3 del programa de desarrollo rural de Irlanda del Norte. La RNNI constituyó un grupo de trabajo al respecto para aprovechar las experiencias y buenas prácticas a escala local, regional, nacional, europea e internacional y poder influir sobre la aplicación y despliegue de esa medida concreta. Otro de sus objetivos era informar de los planteamientos futuros del trabajo sobre los núcleos de población rurales en Irlanda del Norte. Se produjeron diversos resultados tangibles, que culminaron en la celebración de un seminario final en septiembre de 2010, y se elaboraron dos publicaciones, una de las cuales mereció un artículo de la *Revista de la REDR* (número de primavera/verano de 2012). Una vez finalizado su programa formal, el grupo de trabajo se ha seguido reuniendo para actualizar la medida relativa a la renovación de los núcleos de población rurales a través de las agrupaciones de empresas, y sigue funcionando como grupo de referencia para las cuestiones relativas a este ámbito.

La RNNI es una de las redes integradas en la Red Rural Nacional del Reino Unido (UKNRN). La UKNRN organiza regularmente teleconferencias y encuentros personales en los que se abordan todos los aspectos de nuestro trabajo colectivo. Por otro lado, está representada, a escala europea, por diversas redes designadas específicamente. Este trabajo en colaboración garantiza que los problemas rurales del Reino Unido se reflejen adecuadamente a escala local, regional, nacional y europea. Sirve también para complementar el trabajo común de las redes nacionales mediante el intercambio de buenas prácticas y la mejora de la difusión y coordinación de la información.

La RNNI ha establecido, además, fuertes vínculos con la Red Rural Nacional irlandesa. Algunos de sus miembros han asistido y realizado presentaciones en diversos seminarios y conferencias auspiciados por la red irlandesa, de igual modo que los miembros de esta última han sido invitados a participar como conferenciantes en eventos celebrados en Irlanda del Norte. Uno de los resultados específicos de esta colaboración fue la publicación conjunta en 2010 del folleto orientativo para los proyectos de cooperación».

Información adicional:
Sitio web de la RNNI: **http://www.ruralnetworkni.org.uk/**


© 123rf




# REDR: la dimensión europea

**La Red Europea de Desarrollo Rural (REDR) fue creada en 2008 por la Dirección General (DG) de Agricultura y Desarrollo Rural de la Comisión Europea. Su mandato está definido en el Reglamento (CE) nº 1698/2005.**

European Network for Rural Development

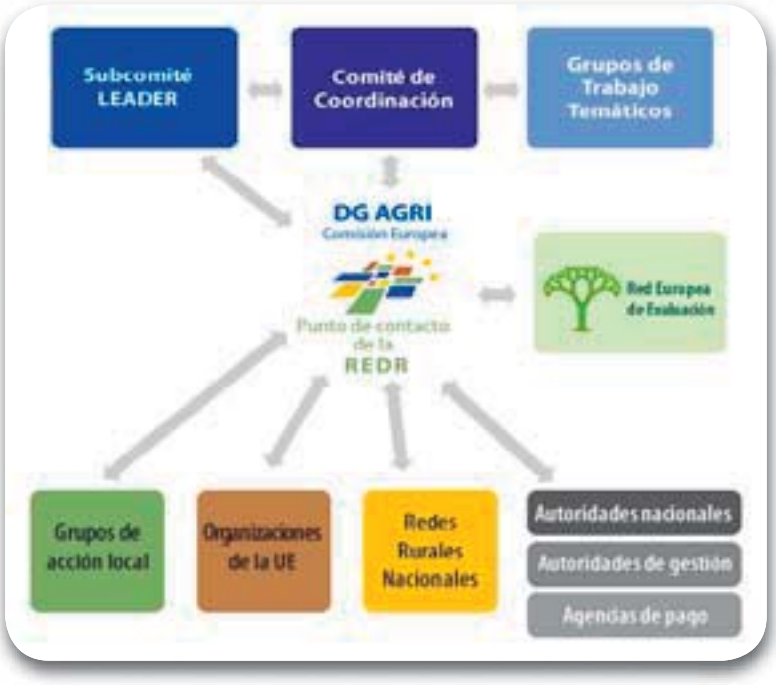
## Visión de conjunto de la REDR

Los principales objetivos de la REDR son los siguientes:

- recopilar, analizar y difundir información sobre las medidas de desarrollo rural en la Unión Europea (UE);
- recopilar, difundir y consolidar en la Unión las buenas prácticas de desarrollo rural;
- facilitar información sobre la evolución de las zonas rurales de la Unión y de terceros países;
- organizar en la Unión reuniones y seminarios para los participantes en el desarrollo rural;
- crear y explotar redes de expertos con vistas a facilitar el intercambio de conocimientos y prestar apoyo a la aplicación y evaluación de la política de desarrollo rural;
- prestar apoyo a las redes nacionales y a las iniciativas de cooperación transnacional.

La función esencial de la REDR consiste en mejorar la eficacia y eficiencia en la aplicación de la política de desarrollo rural de la Unión Europea (Feader). A continuación se describe la estructura de la REDR.

**Figura 1: Estructura de la REDR**



© Punto de contacto de la REDR

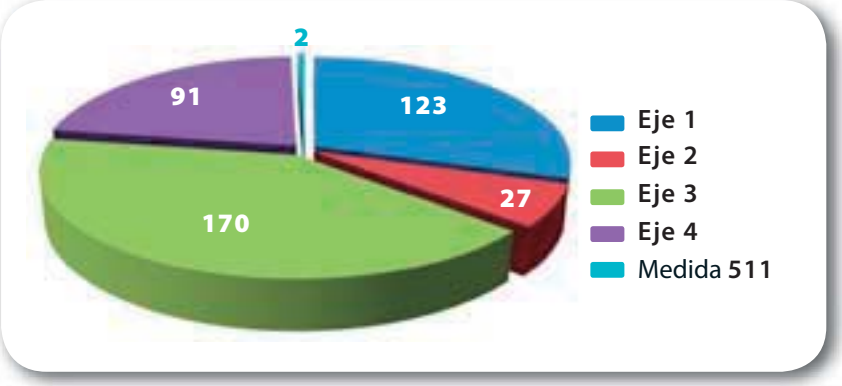


La composición del Comité de Coordinación (CC) y del Subcomité Leader (SCL) se definen en la Decisión 2008/168/CE del Consejo ([14]).

Una unidad de apoyo a la red, denominada «Punto de contacto de la REDR» (PC REDR), presta los servicios necesarios para apoyar la mayor parte de las actividades de la red. Esta función se ha externalizado a un contratista independiente. Las tareas de la unidad de apoyo se establecen en contratos anuales (con un presupuesto anual aproximado de 3,5 millones de euros). Las actividades de la red se definen en el plan de trabajo anual de la REDR, propuesto todos los años por la DG Agricultura y Desarrollo Rural y el PC, en consulta con el Comité de Coordinación, entre cuyos miembros se incluyen representantes de los principales grupos de partes interesadas en la red (es decir, las autoridades de gestión, las redes rurales nacionales y otras organizaciones europeas relacionadas con el desarrollo rural).

Las actividades de la REDR han evolucionado en los primeros cuatro años de su funcionamiento, en los que ha ido alejándose de su configuración inicial como iniciativa organizada de arriba abajo para abarcar una gama más amplia de intereses, problemas, necesidades y prioridades de las partes interesadas. Se presenta seguidamente un resumen de las principales etapas recorridas e hitos alcanzados durante este período:

**Gráfico 1: Base de datos de proyectos relativos a PDR de la REDR. Número de proyectos por eje** (datos de junio de 2012)

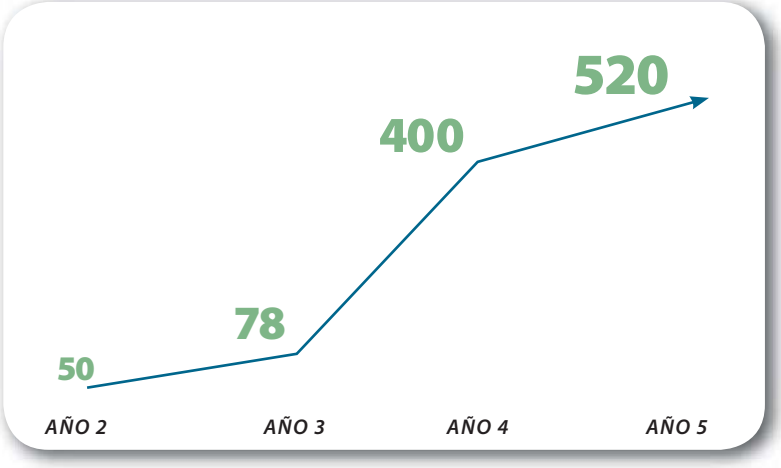



## Recopilación y difusión de ejemplos relevantes de «políticas en acción»

La recopilación y difusión de ejemplos de proyectos demostrativos de las distintas modalidades de utilización del Feader se ha considerado una función crítica de la REDR. Durante el primer año, los debates giraron en torno a la búsqueda de un método adecuado para esa recopilación. El segundo año se optó por tomar en consideración las «experiencias relevantes», evitando así el tener que entrar en juicios de valor de los distintos proyectos. Posteriormente se inició una fase piloto con la participación de un núcleo básico de redes rurales nacionales (RRN), cuyo resultado fue la selección de cincuenta ejemplos de ocho países distintos.

La información recopilada durante esta fase piloto sirvió para orientar el diseño de una base de datos y para mejorar el formulario de información, distribuido entre todos los Estados miembros a lo largo del tercer año. Con el apoyo de las RRN se llegaron a recoger más de doscientos ejemplos. Sin embargo, su calidad y coherencia variaban considerablemente, por lo que durante el cuarto año se introdujeron ajustes en la estructura y la funcionalidad de la base de datos, mejorándose su calidad y facilidad de uso. Con todo ello se fue ampliando gradualmente la base de datos, que al finalizar el cuarto año incluía más de cuatrocientos ejemplos de proyectos procedentes de los veintisiete Estados miembros. Se consideró alcanzado entonces un hito importante, representado por una masa crítica de experiencias prácticas de la política en acción. El conjunto de datos es lo suficientemente rico en detalles para promover el intercambio y difusión de conocimientos a nivel europeo y para apoyar otros objetivos complementarios de las partes interesadas en la REDR. El hito correspondiente al quinto año consiste en ampliar el tipo de proyectos, con el fin de ilustrar todas las medidas de la política del programa de desarrollo rural (PDR), y en conseguir una cobertura más equilibrada de todos los Estados miembros.

**Figura 2: Evolución del número de proyectos incluidos en la base de datos de proyectos relativos a PDR** (datos de junio de 2012)




([14]) Decisión del Consejo de 20 de febrero de 2008 por la que se establece la estructura organizativa de la Red Europea de Desarrollo Rural.

## Creación de mecanismos de intercambio de conocimientos para conseguir una mejor comprensión de las modalidades de aplicación e identificar métodos prácticos para reforzar la eficacia de las políticas

En el inicio, los mecanismos de intercambio de conocimientos estaban dominados por los grupos de trabajo temáticos (GTT), creados y dirigidos por la DG Agricultura y Desarrollo Rural, que incluían a un pequeño número de miembros designados por los Estados miembros. Cada uno de estos grupos perseguía un conjunto predefinido de objetivos y de resultados esperados, preparaba un plan de trabajo y realizaba actividades de análisis, bajo la coordinación del Punto de contacto de la REDR. Las conclusiones y recomendaciones se plasmaban luego en informes y se resumían en forma de presentaciones al Comité de Coordinación de la REDR. No obstante, se pudo comprobar que estos grupos de trabajo adolecían de una cierta rigidez y, aunque los resultados solían ser interesantes, los niveles de participación, compromiso y sentimiento de propiedad de los resultados estaban a menudo por debajo de lo esperado. Por este motivo, se generalizó la opinión de que la difusión e influencia de los trabajos eran algo limitadas.

Posteriormente se introdujo un planteamiento menos rígido de las actividades relacionadas con el programa Leader, lo que llevó a la creación de los denominados «grupos de enfoque» (GE). Inicialmente, estos GE incluían a expertos Leader de los Estados miembros y a representantes de los grupos de acción local. Sus propios miembros se encargaban de designar a su presidente y elaboraban colectivamente su plan de trabajo, implicándose de manera activa en la recogida y validación de los datos, en la preparación de los informes resumidos y en la presentación de sus conclusiones. Representaron un nuevo hito para la REDR y contribuyeron a intensificar sus actividades de análisis. La transición de un enfoque planteado de arriba abajo a otro planteado de abajo arriba permitió elevar el nivel de dedicación y de sentimiento de propiedad en relación con los objetivos y resultados, e infundió en los participantes un mayor grado de dedicación y de interés por participar en posteriores iniciativas de trabajo en red, tanto a escala nacional como europea. El modelo de los GE ha ido evolucionando con el tiempo, mediante la aplicación de diversas técnicas de liderazgo participativo, hasta convertirse en el tipo de estructura preferida para la coordinación de las actividades de análisis de las políticas basadas en redes, siendo cada vez mayor el número de participantes dispuestos a implicarse en los grupos y a actuar como difusores activos de sus conclusiones y recomendaciones.

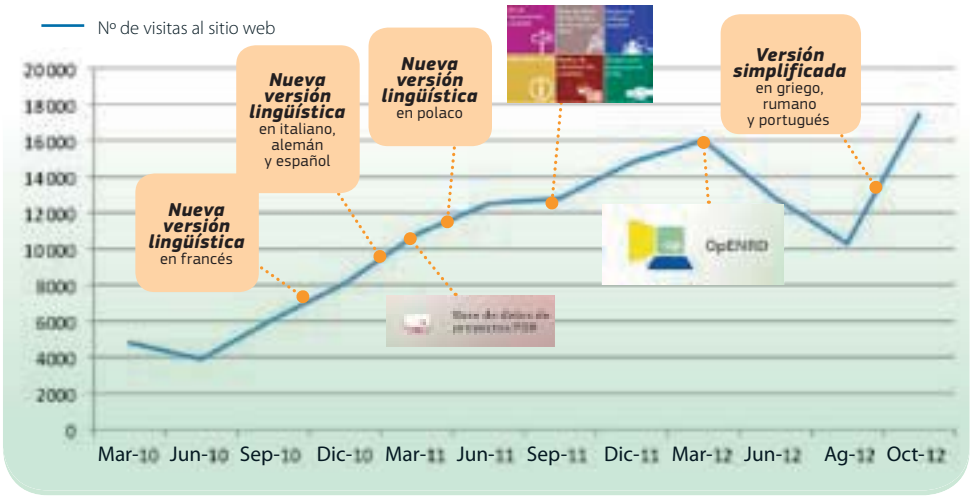
## Desarrollo del sitio web de la REDR como herramienta clave de comunicación

La posible utilidad del sitio web y la variedad de usuarios a que se destinaba, más allá de los principales miembros institucionales de la REDR, no se habían tenido en cuenta al realizar los estudios iniciales sobre las partes interesadas, ni se habían integrado en una estrategia de comunicación más general. Sin embargo, a medida que crecía el volumen de información, se percibía cada vez con mayor claridad la necesidad de encontrar fórmulas más apropiadas para documentar y comunicar dicha información y para garantizar su accesibilidad a un grupo más amplio de partes interesadas. Por este motivo se utilizaron las estadísticas y reacciones de los usuarios, recogidas a lo largo del tiempo, para ir introduciendo paulatinamente ajustes en el sitio web de la REDR. Durante el tercer año de funcionamiento, este sitio web se remodeló para mejorar su aspecto y estilo general e introducir más imágenes, herramientas dinámicas y puntos de acceso a la información como ayuda para los usuarios. Además se amplió hasta seis versiones lingüísticas. Todos estos cambios permitieron alcanzar un hito importante: al concluir su tercer año de funcionamiento, el sitio web de la REDR registraba una cifra de visitas mensuales superior a 10 000.

Con todo, los cambios introducidos no fueron suficientes para corregir determinadas deficiencias en la estructura y el diseño originales del sitio web, lo que seguía limitando su ampliación y dificultando la navegación por sus páginas, especialmente



**Figura 3: Evolución del sitio web de la REDR** (datos de octubre de 2012)




**Visitantes por país**

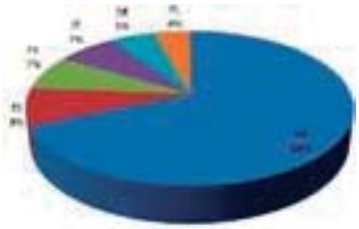
| En 2010... | | | En 2012... | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Nº orden | País | Visitas | Nº orden | País | Visitas |
| 1 | España | 1 124 | 1 | Estados Unidos | 8 770 |
| 2 | Estados Unidos | 631 | 2 | Italia | 3 426 |
| 3 | Francia | 600 | 3 | Polonia | 3 231 |
| 4 | Luxemburgo | 590 | 4 | Alemania | 3 085 |
| 5 | Reino Unido | 589 | 5 | Reino Unido | 2 751 |
| 6 | Alemania | 527 | 6 | España | 2 649 |
| 7 | Bélgica | 488 | 7 | Francia | 2 445 |
| 8 | Italia | 411 | 8 | Bélgica | 2 001 |
| 9 | Portugal | 328 | 9 | Rumanía | 1 553 |
| 10 | Países Bajos | 289 | 10 | Luxemburgo | 1 502 |
| 11 | Polonia | 255 | 11 | Eslovenia | 707 |
| 12 | Irlanda | 223 | 12 | Portugal | 701 |
| 13 | Hungría | 218 | 13 | Irlanda | 698 |
| 14 | Eslovenia | 217 | 14 | Dinamarca | 663 |
| 15 | Austria | 196 | 15 | Austria | 636 |
| 16 | Rumanía | 178 | 16 | Países Bajos | 635 |
| 17 | Grecia | 171 | 17 | Malta | 518 |
| 18 | Bulgaria | 147 | 18 | Bulgaria | 472 |
| 19 | Croacia | 130 | 19 | Hungría | 268 |
| 20 | Suecia | 119 | 20 | Otros | 1 027 |
| – | Otros | 1 865 | | | |

para los nuevos visitantes. Así pues, durante el cuarto año se decidió que era necesario proceder a un rediseño más radical. Se eligió deliberadamente una nueva estructura que ofreciera una mayor flexibilidad de cara a futuras ampliaciones, ya afectasen a los contenidos o a la introducción de nuevas lenguas. Como consecuencia de estos cambios e innovaciones siguió creciendo la cifra de usuarios, alcanzándose durante el cuarto año de funcionamiento un nuevo récord de 20 000 visitas mensuales. En cambio, los datos de retención de usuarios durante este mismo período presentaron mayores variaciones. El cumplimiento de nuevos hitos en la mejora de los porcentajes de retención forma parte integrante de la actual planificación del sitio web y de la comunicación, que tiene como objetivo la consolidación de las mejoras de contenido y de calidad de las herramientas y servicios actuales al objeto de reforzar el servicio ofrecido a los usuarios y el impacto global del sitio web como principal herramienta de comunicación de la red.

## Desarrollo de un conjunto de publicaciones para responder directamente a las necesidades y problemas de las partes interesadas

Durante el primer año de funcionamiento, la principal publicación oficial de la REDR fue la *Revista rural de la UE*. Por lo general, sus contenidos tenían un carácter formalista y venían determinados por las políticas, al margen de cualquier grupo de destinatarios específico. No obstante, a medida que evolucionó la red, surgieron nuevas ideas y descubrimientos que inspiraron la preparación de publicaciones que dieran una mejor respuesta a las necesidades e intereses de determinadas partes interesadas. Así fueron apareciendo un boletín mensual de noticias y una serie de folletos con descripciones resumidas de proyectos.

Lo más importante es que todo esto significó una reorientación de las ambiciones que inspiraban las publicaciones de la REDR, que pasaron de ser potencialmente «interesantes» a tratar de ser más «útiles». Se realizaron encuestas específicas y se introdujeron otros mecanismos de información para medir la satisfacción de los lectores, y durante el tercer año se procedió a una revisión más a fondo del catálogo de publicaciones de la REDR. Se trata de un hito importante en la evolución de la REDR y de su estrategia de comunicación. Entre otros cambios: a) se modificó el diseño de la estructura de la *Revista rural de*



**Versiones lingüísticas del sitio web consultadas por los visitantes**



© Punto de contacto de la REDR




*la UE*, para dar cabida a un examen más profundo de temas específicos, al margen de cualquier marco predefinido (a partir del número 11); b) se lanzó una nueva publicación, *ENRD Magazine,* que incluye artículos y reportajes elaborados por las diversas redes rurales y que se distribuye a través de estas (la prueba inicial y el lanzamiento se efectuaron en 2012), y c) se pasó de la versión impresa del boletín de noticias de REDR a una nueva versión electrónica (*Rur@l Newsflash*). De este modo, los conocimientos conseguidos a lo largo del tiempo se han ido reflejando en las publicaciones de la REDR, que ahora son más atractivas visualmente y más fáciles de asimilar y se centran más en las partes interesadas. Lo cual, a su vez, ha llevado a un aumento gradual del número total de lectores.

## Desarrollo de la marca REDR

Hacia finales del segundo año, cuando el volumen de productos comenzaba a crecer, se constató la necesidad de crear una imagen de marca más nítida y consistente. El hito más importante se alcanzó en el tercer año de funcionamiento, con la introducción del eslogan de la REDR

## Enseñanzas aprendidas sobre lo que ha funcionado bien y menos bien desde el punto de vista del trabajo en red a escala europea

### Aspectos esenciales de la *estructura* de la REDR que han funcionado bien

- El desarrollo de una **estructura de gestión más flexible y adaptable** y de un equipo de apoyo más dispuestos a escuchar, aprender, adaptar, cambiar y crecer con la red. A lo largo del tiempo (a medida que la red ha madurado), el equipo de dirección ha capacitado a la REDR para crear nuevas oportunidades de intercambio y de debate abierto de ideas entre sus miembros y las partes interesadas a las que se dirige. Actualmente se entiende y se reconoce cada vez más que los resultados de las actividades de la REDR no reflejan necesariamente las opiniones de la Comisión, sino que pueden ser simplemente un eco de las múltiples y variadas voces de la red.

- La **amplia integración de todos los intereses de las partes interesadas en el desarrollo rural de la UE** dentro del Comité de Coordinación de la REDR, con lo que se fomenta un diálogo dinámico y polifacético sobre la política que se ha ido intensificando gradualmente hasta abarcar numerosos aspectos de la política de desarrollo rural y un espectro más amplio de intereses.

- El acceso, permitido por la estructura de la red, a los **funcionarios de la DG Agricultura y Desarrollo Rural y de otros organismos** (a escala nacional y regional), para: a) comprometerles en un diálogo más interactivo sobre la política; b) intercambiar experiencias relativas a la aplicación, y c) utilizar estas informaciones y conocimientos para ir introduciendo, poco a poco, mejoras en el marco de aplicación de la política de desarrollo rural a escala de la UE, de los Estados miembros y de las regiones.

- La externalización de la mayor parte de los servicios de apoyo a la red, que ha posibilitado el desarrollo progresivo de una **alianza activa** entre la DG Agricultura y Desarrollo Rural y los contratistas, **promoviendo la innovación**, incentivando el desarrollo de nuevos productos y servicios y, sobre todo, facilitando el marco adecuado para ampliar y profundizar la comunicación y el intercambio de ideas sobre la política de desarrollo rural.

### Aspectos esenciales de la *estructura* de la REDR que han funcionado menos bien

- Las **estructuras formales y algo rígidas** de la REDR (CC, SCL, GTT), que impiden frecuentemente la participación en determinadas actividades de un grupo más amplio de partes interesadas y de profesionales del desarrollo rural.

- La **«internalización» de la REDR en la DG Agricultura y Desarrollo Rural**: sigue siendo un reto conseguir un compromiso pleno y efectivo de las unidades territoriales y horizontales y su reconocimiento de los beneficios potenciales de la red europea y de las redes de los Estados miembros como estructura de apoyo que complemente su trabajo diario.

- El **carácter limitado del mandato** o de las posibilidades que tienen las estructuras de apoyo de la REDR de conseguir el compromiso de las unidades nacionales de apoyo y de las autoridades de gestión, o de prestarles apoyo directo, que ha provocado carencias en la recogida e intercambio de conocimientos y en la cooperación, limitando los potenciales efectos de las iniciativas europeas.

- La ausencia de mecanismos o de un mandato para desarrollar, a través de las RRN, un **diálogo eficaz entre las redes europeas y las redes *regionales* de los Estados miembros**. Esto ha supuesto que el diálogo y la información a menudo no se compartan a escala europea, o no se difundan suficientemente más allá del plano nacional, lo que reduce los efectos de algunas actividades en el ámbito europeo.

## Aspectos esenciales de las *actividades* de la REDR que han funcionado bien

- La gradual **ampliación** y adaptación del número y diversidad de los **productos y servicios de la REDR** en respuesta a las reacciones de la red (muchos de ellos disponibles en seis lenguas), lo que ha permitido ampliar las oportunidades de conseguir el compromiso y el intercambio de información con un grupo más amplio de partes interesadas en el desarrollo rural.
- La experimentación con una variedad de **mecanismos para conseguir el compromiso de las partes interesadas en el diálogo sobre la política** y en el apoyo al análisis de la misma (como los casos prácticos, los grupos de trabajo y los grupos de enfoque), lo que ha permitido, en muchas ocasiones, adquirir conocimientos específicos y prácticos sobre cuestiones concretas relacionadas con la aplicación de la política. En ocasiones, los resultados de estas iniciativas han influido directamente en la eficacia y la eficiencia del diseño y ajuste de la política rural de la UE (concretamente en el programa Leader y en algunos aspectos de los mecanismos, normas y procedimientos de aplicación). Los resultados basados en datos empíricos han proporcionado también conocimientos importantes para orientar el diseño de los futuros programas de desarrollo rural.
- La recopilación, cotejo y **difusión de una masa crítica de ejemplos de proyectos** relevantes, que han permitido crear un depósito de informaciones prácticas aptas para guiar, inspirar y demostrar el funcionamiento práctico de las ayudas financieras del Feader.

## Aspectos esenciales de las *actividades* de la REDR que han funcionado menos bien

- La **falta de una lógica de intervención clara**, de una jerarquía de objetivos y de unos criterios de rendimiento para evaluar la eficacia o ineficacia de las actividades, resultados y efectos de la REDR.
- La **falta de compromiso** de algunos grupos de partes interesadas con las actividades de la REDR, por falta de capacidad, de recursos, de dedicación o de interés, que ha determinado que algunas iniciativas hayan generado menos informaciones y resultados de lo previsto originalmente.
- La variación en los recursos disponibles de las RRN y de las unidades de apoyo, que ha provocado frecuentes problemas de coordinación y de participación a escala de la UE, complicados muchas veces con la **falta de continuidad** en la participación y disponibilidad de personal, las limitaciones de la capacidad técnica y las restricciones en el acceso a un apoyo técnico adecuado para la realización de las funciones básicas de la red y para la participación y contribución activas en el trabajo en red a escala de la UE.



© Punto de contacto de la REDR

«Ponemos en contacto a la Europa rural» como elemento de una nueva identidad visual.

Este cambio indujo varios efectos, directos e indirectos, en la forma de planificar, interrelacionar y realizar las actividades de comunicación. La planificación de la difusión de cada nueva iniciativa pasó a considerarse, desde el primer momento, como parte integrante del correspondiente plan de trabajo. La estrategia de marca aplicada a las actividades de la red ha contribuido claramente a mejorar el conocimiento y reconocimiento de la REDR entre un grupo más amplio de partes interesadas y ha abierto nuevas vías para promocionar la labor realizada en apoyo de los objetivos fijados.

## Cómo conseguir el éxito en el trabajo en red: enseñanzas extraídas de la experiencia de la REDR

La experiencia del trabajo en red a escala europea ha permitido identificar una serie de factores de éxito en la aplicación de la política:

### Los gestores y los responsables de la toma de decisiones deben:

- Apoyar el desarrollo de unas estructuras de red más incluyentes que, de forma abierta y dinámica, se amplíen y consigan progresivamente el compromiso de un círculo cada vez más amplio de partes interesadas rurales, representantes de la sociedad civil y otras redes existentes.
- Aceptar la red como un socio activo y no como una carga administrativa o un mecanismo obligatorio de apoyo a la política. La red funciona mejor cuando se la percibe como «conectada» y, a un tiempo, «separada y distinta» del proceso de formulación y aplicación de las políticas. Esto exige una nueva forma de pensar de los gestores, que deben aportar liderazgo y al mismo tiempo instilar un grado suficiente de libertad y de flexibilidad para desarrollar actividades, innovar y experimentar con las iniciativas que


© Egidijus Giedraitis

puedan funcionar, sin temor a las consecuencias en caso de que las cosas no vayan como se esperaba.

- Dar a la red margen suficiente para que pueda respirar, aprender, experimentar, comprometerse y descubrir su propia identidad. Aunque la red es un mecanismo idóneo para apoyar la aplicación de las políticas, se requiere tiempo para entender su función y sus fines y para aprovechar todo su potencial de orientación e influencia.
- Conseguir que la red se responsabilice de los recursos que utiliza pero tratar de establecer al mismo tiempo una relación de trabajo basada menos en el control y más en la colaboración entre los asociados, en la que los objetivos se vayan definiendo con el tiempo, en vez de estar predeterminados en un programa rígido a largo plazo. Los planes de trabajo han de ser flexibles. Aunque hay que establecer criterios de rendimiento mínimos, también ha de haber recursos y capacidad suficientes para reaccionar y responder a las necesidades y circunstancias cambiantes y para desarrollar áreas de actividad capaces de crecer y de producir resultados positivos.
- Reconocer más abiertamente la diferencia entre la unidad de apoyo a la red y la red propiamente dicha. La unidad de apoyo no puede forzar la participación activa de los miembros de la red, especialmente cuando esa participación es voluntaria y debe competir con otras prioridades de uso del tiempo, por lo que no se le debería atribuir la única responsabilidad cuando la participación de los miembros sea escasa.
- Asignar y mantener un nivel de ayuda financiera suficiente para permitir el desarrollo de las competencias básicas en el equipo de apoyo a la red. Adquirir las capacidades y experiencia necesarias es algo que lleva su tiempo, como también se necesita tiempo para que las ayudas financieras se traduzcan en resultados tangibles.

### Las unidades de apoyo a la red deben:

- Atraer y retener a un grupo básico de especialistas en el apoyo a redes que posean las cualificaciones y experiencia adecuadas para prestar los servicios esenciales la red, y en particular la capacidad para comunicar de manera eficaz las experiencias, informaciones y noticias de la red, así como las conclusiones de los estudios realizados, para organizar los principales eventos, seminarios, conferencias y otras reuniones sobre temas relevantes para los asociados de la red, y para recopilar y cotejar experiencias prácticas de la política en acción que puedan ser compartidas tanto dentro de la red como a escala europea.
- Alcanzar un nivel mínimo de actividad en las «áreas básicas de competencia de la red». El incumplimiento de ese nivel iría en detrimento de la red e impediría lograr la credibilidad necesaria, lo que reduciría su capacidad para crecer en el futuro y para obtener mayores beneficios a largo plazo en apoyo de los objetivos de las políticas y programas.

### Los miembros de la red deben:

- Reflexionar sobre lo que realmente necesitan y esperan de la red y sobre los plazos en que se puede y se debe conseguir. Puede serles de ayuda en este sentido la participación en foros y plataformas de intercambio de información que permitan articular e incorporar tales necesidades y expectativas en la planificación y realización de las actividades y servicios de la red.


© Jana Novotná



© Tim Hudson

- Estar dispuestos a contribuir a las actividades de la red dedicándoles su tiempo, su compromiso y su participación activa. A falta de esta dedicación, la asociación quedará desequilibrada y los resultados serán limitados en lo que respecta al sentimiento de propiedad de los interesados y a la coordinación con la ejecución de las políticas. Una red es, por encima de todo, el producto de las aportaciones y la dedicación de sus miembros.

## Futuros retos para el trabajo en red como herramienta de la política de desarrollo rural

Las experiencias de trabajo en red a escala de la UE hasta la fecha indican que el uso futuro de esta herramienta de la política de desarrollo rural se vería sumamente reforzado si se pudieran superar los siguientes retos:

- Falta una comprensión común de lo que son las redes de las políticas y de cómo pueden beneficiar a las partes interesadas a todos los niveles. Es necesario asimismo documentar y promover mejor, en calidad y cantidad, las historias de éxito de las redes, con el fin de disipar esos malentendidos y conseguir un apoyo continuo para las redes y sus actividades.
- Es necesario conceder más tiempo a las redes para que se conviertan en entidades funcionales, aunque a corto plazo no se obtengan beneficios claros y tangibles (como consecuencia de la mencionada falta de comprensión y de sensibilización).
- Es necesario formar y retener un equipo básico de personas que puedan apoyar y orientar a la red en su senda de desarrollo hasta alcanzar hitos clave. Los cambios en materia de personal, gestión, financiación y nivel de dedicación pueden afectar negativamente a la red y a su potencial para obtener beneficios mensurables a lo largo del tiempo.
- Es necesario establecer criterios básicos mínimos de rendimiento para todas las unidades de apoyo a la red. Tal enfoque ayuda a orientar y priorizar las actividades y la asignación de recursos de la red y ofrece una base para controlar los progresos y justificar las nuevas inversiones (especialmente en una época de creciente austeridad en Europa).
- Es necesario reconocer de forma más directa las enormes variaciones existentes en materia de estructura, capacidad, recursos, experiencia y madurez en las redes actuales y tenerlas en cuenta en los planes de trabajo anuales de la REDR, así como adaptar en consonancia sus servicios de apoyo y sus productos (con otras palabras, no vale la estrategia de «talla única»).
- Es necesario establecer a escala de la UE un marco de ayuda a las redes más flexible, integrado y sólido desde el punto de vista técnico (reconociendo la importancia tanto de los marcos formales como de los informales), posiblemente a través de la expansión gradual de la afiliación a la REDR y de una estrategia más anticipativa de promoción de la red dentro de la DG Agricultura y Desarrollo Rural.
- Es necesario establecer niveles mínimos de capacidad de las redes a escala nacional y regional, preferiblemente en relación directa con el número de organizaciones rurales y de vecinos de las regiones específicas, para alcanzar una masa crítica de estructuras de apoyo a las redes que puedan contribuir de forma más directa y provechosa a las actividades de la REDR.
- Es necesario relacionar la cronología de las actividades de la REDR más directamente con la agenda política, con el fin de maximizar el uso de los resultados de los análisis y de los conocimientos prácticos en el diseño y desarrollo de las políticas y programas de desarrollo rural.
- Debe reconocerse la importancia de prestar una mayor atención al fortalecimiento de los vínculos con otras redes de las políticas (como Farnet) y «comunidades de prácticas» (como la comunidad de investigación en materia de desarrollo rural) para ampliar y compartir las prácticas, relaciones e informaciones de las redes.

# La Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural

European Evaluation Network for Rural Development

**La Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural (o, en forma abreviada, Red de Expertos en Evaluación) ha ayudado a mejorar la calidad y la eficiencia de la evaluación de los programas de desarrollo rural (PDR) en los Estados miembros de la Unión Europea (UE) durante el período 2007-2013.**



© Ilmar Tessmann

## ¿Cuál es el fundamento jurídico de la Red de Expertos en Evaluación?

El artículo 67 del Reglamento (CE) nº 1698/2005 del Consejo, de 20 de septiembre de 2005, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) contempla, dentro de la asistencia técnica a las políticas de desarrollo rural, la implantación en la UE de una Red Europea de Desarrollo Rural. Y al asignar a esa Red varias tareas, recoge la de «crear y explotar redes de expertos con vistas a facilitar el intercambio de conocimientos y prestar apoyo a la aplicación y evaluación de la política de desarrollo rural» [artículo 67, letra e)]. En este contexto, la Comisión Europea ha creado, como elemento integrante de la Red Europea de Desarrollo Rural, una Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural (en lo sucesivo, «Red de Expertos en Evaluación») para el desempeño de las funciones de evaluación mencionadas en el citado artículo.

Esta Red desarrolla su labor en el marco de las competencias en materia de evaluación que tiene atribuidas la Dirección General (DG) de Agricultura y Desarrollo Rural. Su labor en relación con el intercambio de conocimientos especializados y el establecimiento de buenas prácticas en materia de evaluación de la política de desarrollo rural está supervisada por el Comité de Expertos para la Evaluación de los Programas de Desarrollo Rural (Comité de Expertos en Evaluación), formado por dos representantes de cada autoridad nacional competente y presidido por un representante de la Comisión.

## ¿Cuál es el grupo destinatario?

Las partes interesadas en la evaluación a escala de los Estados miembros, así como a escala de los programas (administraciones, evaluadores, estudiosos y otros interesados), participan en las actividades de la red a través de seminarios, talleres y debates sobre informes temáticos y mediante la publicación de un boletín de noticias. También se relacionan cada vez más estrechamente con los servicios competentes de la Comisión.

## ¿Cómo funciona la Red?

Como punto central de información para la evaluación de los programas de desarrollo rural actúa el Helpdesk de Evaluación, que ayuda además al establecimiento y gestión de la Red de Expertos en Evaluación. Asimismo, ofrece asesoramiento especializado y orientación sobre cuestiones metodológicas, como las prácticas de evaluación y la recopilación de datos, y ayuda a la Comisión y a los Estados miembros a tramitar los informes de evaluación.

Presta igualmente un conjunto específico de servicios e instrumentos de apoyo técnico, entre ellos un sitio web trilingüe (en alemán, francés e inglés), un boletín de noticias electrónico, un servicio de preguntas y respuestas, un glosario de términos, una sección de buenas prácticas y una colección de bibliografía.

El Helpdesk está formado por un equipo permanente con sede en Bruselas, apoyado por cerca de veinte expertos de los veintisiete países de la UE con conocimientos específicos en materia de evaluación de programas de

desarrollo rural. Se han organizado grupos de trabajo temáticos para analizar y extraer conclusiones en relación con los aspectos más importantes, como la evaluación del impacto socioeconómico y medioambiental, o del enfoque Leader.

## ¿Cuáles son los objetivos de la Red?

El objetivo global de la Red de Expertos en Evaluación es **aumentar la utilidad de la evaluación como herramienta de diseño y orientación de la política de desarrollo rural**. A su vez, este objetivo global se descompone en tres objetivos específicos:

1) Mejorar los métodos y herramientas de evaluación de los programas de desarrollo rural.
2) Mejorar la capacidad de implantación de procesos de evaluación del desarrollo rural.
3) Compartir los conocimientos en la evaluación de los programas de desarrollo rural.

## ¿En qué medida se han cumplido los objetivos de la Red de Expertos en Evaluación?

Para responder a esta pregunta, convendría examinar someramente algunos de los resultados tangibles de la Red, como los presentados en su página de publicaciones, y recabar las opiniones de las partes interesadas que han participado en sus actividades. A este respecto, la Red está realizando actualmente una serie de entrevistas a escala de la UE y de los Estados miembros. En la sección siguiente se presenta un resumen de las respuestas de las partes interesadas a las tres preguntas planteadas (las respuestas completas se publicarán en la próxima edición de *Rural Evaluation News*):

### A) ¿Cuáles son los éxitos e hitos más significativos de la Red de Expertos en Evaluación?

- La Red de Expertos en Evaluación es crucial para la **mejora continua de la cultura y la profesionalización de la evaluación**.
- Gracias a la Red, **ha aumentado la visibilidad de la evaluación**, que ahora se considera una parte sustancial de los procesos de aplicación de los programas.
- En el período de programación anterior solamente hubo grupos de trabajo sobre seguimiento y evaluación, que ahora **se han consolidado merced a las actividades de la Red**.
- El valor añadido estriba en el **establecimiento de contactos con expertos temáticos** de los diferentes Estados miembros relacionados con la evaluación y los indicadores.
- El principal éxito de la Red consiste simplemente en **reunir a la gente** y en dedicar tiempo a mejorar el diseño, funcionamiento y aplicación de la evaluación. Esto nos ayuda a todos a trabajar de forma más inteligente y a reflexionar sobre la forma de hacer mejor las cosas. **Unir la teoría a la práctica** es un elemento clave tanto para la práctica del desarrollo rural como para su evaluación.
- A escala de la UE, el valor añadido de la Red de Expertos en Evaluación estriba en el **establecimiento de un foro abierto y permanente para el debate** y el intercambio de experiencias sobre los objetivos relacionados con la evaluación.
- El cambio más significativo, en comparación con el pasado, es la «**creación de una visión común**» de los Estados miembros y de la DG Agricultura y Desarrollo Rural. En el pasado, la evaluación tenía un enfoque «exclusivamente burocrático», mientras que ahora se percibe también, al menos entre las autoridades de gestión, como una útil herramienta de gestión y de programación.
- En mi opinión, lo mejor que ha conseguido hasta ahora la Red de Expertos en Evaluación es la **mejora de las metodologías y herramientas** desarrolladas por el Helpdesk.
- Otras mejoras importantes son el mantenimiento de un **diálogo abierto y la sensibilización sobre la evaluación**, así como los progresos en la formulación de una terminología común. Todo ello ha sido posible merced a diversos métodos interactivos y debates a alto nivel mantenidos entre la Comisión Europea y los Estados miembros.

### B) Enseñanzas aprendidas sobre las actividades que han funcionado bien y las que han funcionado menos bien

- La Red de Expertos en Evaluación ha gestionado la creación de un **intercambio estructurado de ideas** con la Comisión Europea. Mientras que



© Audrey Fournier

en las reuniones oficiales de expertos predomina el enfoque jerárquico, los contactos entre los Estados miembros y la Comisión en el marco de los encuentros organizados por el Helpdesk de Evaluación a la evaluación se realizan en igualdad de condiciones.

- El principal beneficio de la Red de Expertos en Evaluación consiste en ofrecer un **foro de comunicación y debate** sobre la evaluación rural y otros temas relacionados. Creo que esto ha sido sumamente importante para conseguir que la evaluación se aborde anticipativamente y de manera mejor planificada y más coherente.
- Considero que los **grupos de enfoque anuales** son útiles para ampliar el alcance de las actividades de trabajo en red en el ámbito de la evaluación dentro de los Estados miembros, que siempre acogen con agrado las oportunidades de reunirse para dialogar con sus homólogos sobre temas de evaluación. Permiten relacionar la teoría con la práctica y contribuyen a abordar la evaluación de forma positiva.
- Aunque es mucho lo que se ha conseguido hasta ahora, en mi opinión los mayores logros deben verse **en el buen trabajo de preparación y en las directrices generales publicadas** para la evaluación intermedia y posteriormente para la valoración metodológica de los informes de dicha evaluación intermedia correspondientes a los PDR del período 2007-2013, que han aportado valor añadido a todas las partes interesadas. Para los evaluadores y las autoridades de gestión, han significado una buena oportunidad para comparar métodos, procedimientos y resultados de la evaluación y para beneficiarse en alguna medida de la transmisión de conocimientos.
- En algunas ocasiones, las **directrices formuladas** no pueden ponerse en práctica en los Estados miembros.
- A mi juicio, el **proyecto de directrices para la evaluación *ex-ante*** de los PDR del período 2014-2020 es de gran utilidad para las autoridades de gestión y para los evaluadores. Nos ha venido muy bien recibirlo en el momento oportuno. Aunque no echo en falta ningún tipo de actividades, creo que convendría preguntar a los Estados miembros cómo perciben la evaluación y de qué forma se podrían aplicar eficazmente las recomendaciones hechas.
- Yo diría que **mi actividad preferida son los talleres sobre buenas prácticas**. Representan una combinación inteligente de transmisión y de intercambio de conocimientos a todos los niveles. Ofrecen además una gran oportunidad para conocer a las personas que intervienen en el proceso de evaluación, para comprender sus expectativas, restricciones y frustraciones, y para trabajar en soluciones comunes relevantes.
- **De momento no echamos en falta ninguna actividad.** El Helpdesk de Evaluación y su equipo de expertos nacionales están siempre disponibles para los evaluadores que necesiten asesoramiento sobre cualquier cuestión relacionada con la evaluación del desarrollo rural. También nosotros hemos utilizado este servicio en varias ocasiones.

### C) Futuros retos para el trabajo en red relacionado con la evaluación

- Creo que en el futuro se podrían organizar **más eventos de «creación de capacidades»** en los que se aborden cuestiones específicas.
- También de cara al futuro me gustaría ver **más eventos temáticos**, centrados en cuestiones concretas. Aunque ya se han celebrado algunos, creo que deberíamos organizar más para reforzar nuestra forma de entender la evaluación de los diferentes enfoques.
- Se podrían introducir algunas mejoras en el aspecto de la **interconexión con otras redes de expertos en evaluación**, y especialmente con el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y el Fondo Social Europeo (FSE).
- Actualmente constatamos **la falta de otras redes de seguimiento y evaluación similares** a escala nacional.
- Existe un déficit de **coordinación en lo que respecta al seguimiento y evaluación con los Fondos Estructurales**, tanto a escala de la UE como nacional.
- Debería coordinarse mejor la preparación del plan de indicadores y del plan de evaluación aplicables al próximo período de programación: el Comité de Desarrollo Rural y el Comité de Expertos en Evaluación no siempre trabajan concertadamente y a veces los representantes de los Estados miembros percibimos incoherencias (por ejemplo, en el plan de indicadores).



© Roman Hraška

# Las redes rurales nacionales: diversidad de enfoques

**Hay en la Unión Europea (UE) significativas diferencias en el enfoque del trabajo en red a nivel rural. Los veintisiete Estados miembros han establecido redes rurales nacionales (RRN), tal como exige el Reglamento (CE) nº 1698/2005, relativo al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader). Sin embargo, las conclusiones del mapa de las RNN trazado en 2011 por la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR) ([15]) demuestran que las estructuras creadas para la animación de esas redes presentan una enorme diversidad en términos de diseño y de funcionalidad.**



© Florian Preisinger

## Estructura y configuración organizativa

Dada la flexibilidad del artículo 68 del Reglamento del Feader, que no especifica de una manera estricta la configuración organizativa de las RNN, los Estados miembros tienden a diseñar estructuras que sean compatibles con su contexto nacional, es decir, que se ajusten a las modalidades de organización y gestión propias de la Administración pública nacional.

La mayoría de los Estados miembros de la UE han decidido crear unidades de apoyo a la red (UAR) a escala nacional. En determinados casos, las estructuras de la RRN se han completado con estructuras regionales. Son ejemplos el Reino Unido y Bélgica, países en los que las funciones a escala nacional se limitan a la representación y coordinación en el ámbito de la UE, mientras que las redes regionales (Inglaterra, Gales, Escocia, Irlanda del Norte, Flandes y Valonia) realizan tareas de animación y ejecutan los correspondientes programas de trabajo anuales (PTA). En Francia, la UAR asume un conjunto más amplio de tareas relacionadas con la red, pero también coopera de forma continua con los corresponsales que representan a los equipos de animación de las veintiséis redes regionales, cada una de las cuales ejecuta su propio PTA. En Letonia, la UAR comprende una oficina central y veintiséis oficinas regionales. También Polonia mantiene una secretaría en cada una de las dieciséis regiones. Al igual que la UAR central, cada una de estas últimas contribuye a la ejecución del PTA y coopera con las RRN de los restantes Estados miembros de la UE.

A esta variedad en los enfoques de aplicación se agregan diferencias en la configuración operativa de las UAR, ya que, mientras que algunos Estados miembros han decidido integrarlas en la Administración pública, otros han preferido celebrar contratos de asistencia técnica con proveedores externos de servicios. En el caso de las UAR integradas en la Administración pública, aún cabe distinguir entre las que forman parte de la estructura administrativa y aquellas otras en las que la prestación de servicios de red se ha delegado en un organismo público o una institución perteneciente a la Administración.

## Presupuesto

Durante el período de programación 2007-2013 se han comprometido 515 millones de euros para el funcionamiento de las redes (incluyendo las RRN y la REDR), de los que aproximadamente 268 millones proceden del Feader (menos del 0,3 % de la financiación total de este fondo) y 247 millones de la cofinanciación nacional ([16]). La ejecución de los PTA por parte de las UAR se financia normalmente con cargo al presupuesto de asistencia técnica del correspondiente programa de desarrollo rural (PDR). En aplicación del artículo 66 de Reglamento Feader, algunos Estados miembros que han regionalizado sus PDR (Alemania, Italia, Portugal y España) han decidido gestionar y financiar sus UAR amparándose en un documento de programa.

En ausencia de una normativa al respecto, los Estados miembros han

([15]) *Findings of the 2011 NRN Mapping Exercise: Final Synthesis Report*, Punto de contacto de la REDR, véase: http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=0DF4FA1F-09F1-5D17-923B-63AADB56186A

([16]) Mejores datos disponibles al término del trazado del mapa de las RRN, noviembre de 2011.


© Mario Folchi

decidido libremente qué proporción de su presupuesto de asistencia técnica asignan al funcionamiento de las UAR. A este respecto, no se han aplicado criterios tales como la proporcionalidad basada en el tamaño del territorio, la población, el grado de regionalización, el presupuesto de los PDR o las actividades planificadas. En promedio, la cofinanciación del Feader supone un 52 %, pero los porcentajes varían mucho entre los Estados miembros, desde el 80 % de Bulgaria y Rumanía hasta el 0 % de Luxemburgo e Irlanda del Norte.

En consecuencia, las UAR presentan diferentes niveles de capacidad en relación con el diseño y la realización de las actividades de trabajo en red. Por otra parte, las UAE que se enfrentan a importantes restricciones presupuestarias o que han sido objeto recientemente de revisiones del presupuesto tienen dificultades para seguir extendiendo y desarrollando sus contactos con el círculo más amplio de participantes en las RRN o con institutos de investigación, y rara vez pueden participar en las iniciativas de trabajo en red a escala europea ([17]).

## Gestión de la red y competencias operativas

Las UAR suelen atenerse a planes de trabajo, acordados y aprobados por las autoridades de gestión en forma de PTA. Aunque el funcionamiento de la mayoría de las UAR nacionales se ajusta actualmente a PTA de este tipo, hay cuatro Estados miembros (Bulgaria, Dinamarca, Luxemburgo y Polonia) en los que se siguen planes de trabajo plurianuales. Los PTA de dos Estados miembros (Grecia y Rumanía) se han puesto en marcha recientemente.

Todos los Estados miembros cuentan con mecanismos especiales para la aprobación de los PTA, la asignación de competencias a los miembros de la UAR o de la RRN en lo que respecta a la ejecución de las prioridades o de determinadas actividades de esos programas y la supervisión de los progresos realizados. Este último aspecto ha adquirido recientemente una importancia cada vez mayor, a medida que las RRN han emprendido acciones comunes y han compartido sus conocimientos y su forma de entender el valor que el trabajo en red puede aportar a la aplicación de la política de desarrollo rural ([18]).

Se han identificado dos tipos distintos de procesos de toma de decisiones: uno propio de las estructuras de tipo comité, a menudo con la asistencia de las UAR en labores de secretaría, y otro de carácter menos formal y basado preferentemente en consultas y acuerdos mutuos, con la frecuente intervención de las UAR en tareas de moderación o facilitación.

También aquí faltan directrices sobre la forma concreta en que las RNN deben ayudar a la ejecución del PDR. Las cuatro RNN con documentos de programa, al disponer de un marco y una lógica de intervención más rígidos, definen claramente las funciones y tareas de sus respectivas UAR. En las demás RNN, la gama de competencias de las UAR abarca desde el reconocimiento de un amplio margen de independencia para la realización de las actividades del programa de trabajo hasta la sujeción de la ejecución del PTA a revisión y cambios continuos, o la exigencia de reiteradas autorizaciones de las autoridades nacionales en materia de contratación.

El mapa de RRN trazado en 2011 demostró que la mayor parte de las actividades de las UAR concernían a los ámbitos de la comunicación y la formación. Por otra parte, la competencia funcional de las UAR no suele incluir la realización de acciones e iniciativas sujetas a consulta ni el análisis de la ejecución del programa, lo que se ha convertido en una fuente de conflictos entre las UAR y las autoridades nacionales ([19]).

### Cuadro 1: Reglas de afiliación de las RRN

| Participación/representación en la RRN | |
|---|---|
| **Afiliación formal** | Alemania, Bulgaria, Chequia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Grecia, Hungría, Irlanda, Lituania, Luxemburgo, Malta, Polonia, Portugal, Reino Unido-Escocia, Reino Unido-Gales, Reino Unido-Irlanda del Norte, Rumanía, Suecia |
| **Afiliación abierta** | Austria, Bélgica-Flandes, Bélgica-Valonia, Chipre, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Italia, Letonia, Países Bajos, Reino Unido-Inglaterra |

([17]) *What do we know about networking as a Rural Development Policy Tool?*, Punto de contacto de la REDR, mayo de 2012, p. 8, véase: http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=837D98FA-C1BC-8182-E67A-93D2B2B70528

([18]) Véase: http://enrd.ec.europa.eu/networks-and-networking/added-value-of-networking/es/added-value-of-networking_es.cfm

([19]) *What do we know about networking as a Rural Development Policy Tool?*, Punto de contacto de la REDR, mayo de 2012, p. 9.

## Participación y representación

Como se especifica en el artículo 68 del Reglamento Feader, la función de las RRN consiste en integrar a las organizaciones y administraciones participantes en el desarrollo rural. En el mapa de RRN trazado en el año 2011, ocho operadores de UAR (Alemania, Bélgica-Valonia, Bulgaria, Eslovaquia, Eslovenia, Letonia, Países Bajos y Polonia) declararon explícitamente que la participación en la RRN estaba abierta también a personas físicas, es decir, a los beneficiarios del PDR.

De conformidad con el principio de cooperación establecido en el artículo 6 del Reglamento Feader, los Estados miembros han adoptado diferentes enfoques de la gobernanza de las redes. La gama de inclusión de las partes interesadas en las redes rurales abarca desde el acceso abierto hasta la participación formalizada más o menos restrictiva. Como consecuencia, en el actual período de programación se han desarrollado dos tipos principales de participación en las RRN. Diecinueve UAR de diecisiete Estados miembros mantienen procesos formales, ya sean de designación o de solicitud, para determinar la afiliación y la consiguiente admisión en la red. Otras doce UAR de once Estados miembros parecen seguir un enfoque de afiliación más informal, es decir, reconocen la condición de miembro a quien represente a un grupo de partes interesadas intervinientes en el desarrollo rural o relacionadas con él, y admiten a ese representante a participar en las actividades de la red.

El predominio de unas condiciones fijas más o menos restrictivas para la participación en las redes rurales apunta, en todo caso, a una posible falta de comprensión por parte de las autoridades nacionales del papel que desempeñan las redes y el trabajo en red. Esta incomprensión conlleva múltiples riesgos, toda vez que la inclusión de las partes interesadas y su representación son esenciales para la creación de contactos y la definición del círculo de la red. Podría perjudicar la satisfacción de las necesidades de capacidad de la UAR y afectar a los recursos disponibles y a la motivación para conseguir el compromiso pleno y efectivo de la comunidad de partes interesadas rurales, y especialmente de los actores más directamente relevantes para las prioridades de los programas de trabajo anuales de las UAR. Por consiguiente, es especialmente importante que las UAR estén en condiciones de acoger con flexibilidad a cualquier parte interesada rural que sea considerada relevante para la realización eficiente y eficaz de iniciativas de trabajo en red.

Adviértase que en el Reino Unido y en Bélgica se han constituido varias redes regionales (una por cada PDR). En el caso de Bélgica, son las de Bélgica-Flandes y Bélgica-Valonia, y en el caso del Reino Unido, las de Reino Unido-Irlanda del Norte, Reino Unido-Escocia, Reino Unido-Gales y Reino Unido-Inglaterra. En el caso de Polonia y Francia se han establecido varias organizaciones regionales dentro de un mismo PDR.



© Carmen Paez Soto

### Cuadro 2: El proceso de toma de decisiones de la UAR en las distintas RRN

| Configuración operativa del proceso de toma de decisiones de las RRN | |
|---|---|
| **Formal (tipo comité director)** | Alemania, Austria, Bulgaria, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Grecia, Irlanda, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumanía, Suecia |
| **Formal, incluyendo la coordinación con terceros** | Bélgica-Valonia, Chequia, Estonia, Finlandia, Francia, Hungría, Italia, Luxemburgo, Portugal, Reino Unido-Gales, Reino Unido-Irlanda del Norte |
| **Informal, incluyendo la coordinación con terceros** | Bélgica-Flandes, Dinamarca, Países Bajos, Reino Unido-Escocia, Reino Unido-Inglaterra |

*Adviértase que en el Reino Unido y en Bélgica se han constituido varias redes regionales (una por cada PDR). En el caso de Bélgica, son las de Bélgica-Flandes y Bélgica-Valonia, y en el caso del Reino Unido, las de Reino Unido-Irlanda del Norte, Reino Unido-Escocia, Reino Unido-Gales y Reino Unido-Inglaterra. En el caso de Polonia y Francia se han establecido varias organizaciones regionales dentro de un mismo PDR.*

## Participación y representación en las redes rurales nacionales

- **Participación fija/restrictiva**
- **Participación abierta**
- **Países no miembros de la Unión Europea**
- **Otros**

## Estructura operativa de la unidad de apoyo a la red

- **Dentro de las autoridades nacionales**
- **Delegada en una agencia o institución del sector público**
- **Subcontratada a un proveedor de servicios externo**

### GRUPO NÓRDICO-BÁLTICO

- Iniciativa voluntaria lanzada en 2008 en el contexto de la Estrategia de la Unión Europea para la Región del Mar Báltico (EUSBSR en sus siglas inglesas) integrada por las RRN de Alemania, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Letonia, Lituania, Polonia y Suecia.
- Las RRN situadas alrededor del mar Báltico comparten preocupaciones similares: despliegue del PDR y repercusión del desarrollo de las zonas rurales en el conjunto de la macrorregión.
- La transferencia de conocimientos implica a las redes rurales nacionales, NFN, autoridades de gestión, grupos de acción local y grupos de acción local de pesca.
- Objetivo actual: proyecto insignia para poner en marcha en la macrorregión nórdico-báltica una plataforma a largo plazo en materia de juventud e innovación.

### PAÍSES BAJOS

- La unidad de apoyo a la red proporciona a todos los agentes rurales conocimientos técnicos e información: vecinos, empresarios, agricultores, grupos de defensa del medio ambiente, Gobierno y administración locales.
- Estos son algunos de los instrumentos innovadores del kit de ayuda de la unidad de apoyo a la red:

1. *Sitio web, blog, herramientas de la web 2.0, boletín y revista digitales.*
2. *Varias plataformas que incluyen desde pequeños talleres a grandes conferencias y comunidades de prácticas en torno a temas específicos.*
3. *Grupos de expertos, talleres y seminarios web.*
4. *Excursiones y reuniones de trabajo para que los grupos destinatarios debatan sobre las mejores prácticas.*

### GRUPO MEDITERRÁNEO

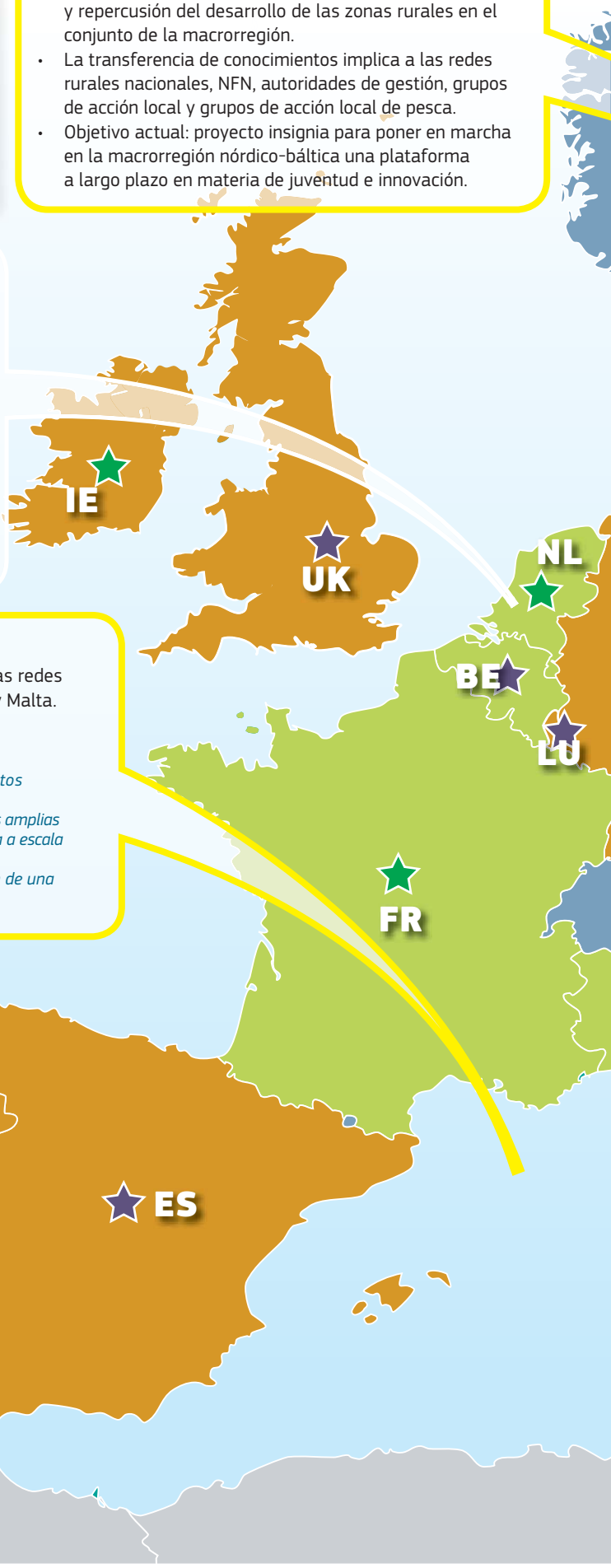
- Iniciativa puesta en marcha en febrero de 2012 en la que participan las redes rurales nacionales de Italia, Grecia, Francia, España, Portugal, Chipre y Malta.
- El grupo se centra en «Fomentar los productos agrícolas de calidad mediterráneos». Sus objetivos específicos son los siguientes:

1. *Intercambio de experiencias con la ayuda del Feader para los productos agrícolas de calidad mediterráneos.*
2. *Elaboración de un «dictamen común» que identifique cuestiones comunes más amplias y específicas de un país, aportando recomendaciones para una acción conjunta a escala macrorregional.*
3. *Si es posible, establecimiento de una red de expertos que apoye la creación de una plataforma mediterránea de alimentos de calidad.*

### PORTUGAL

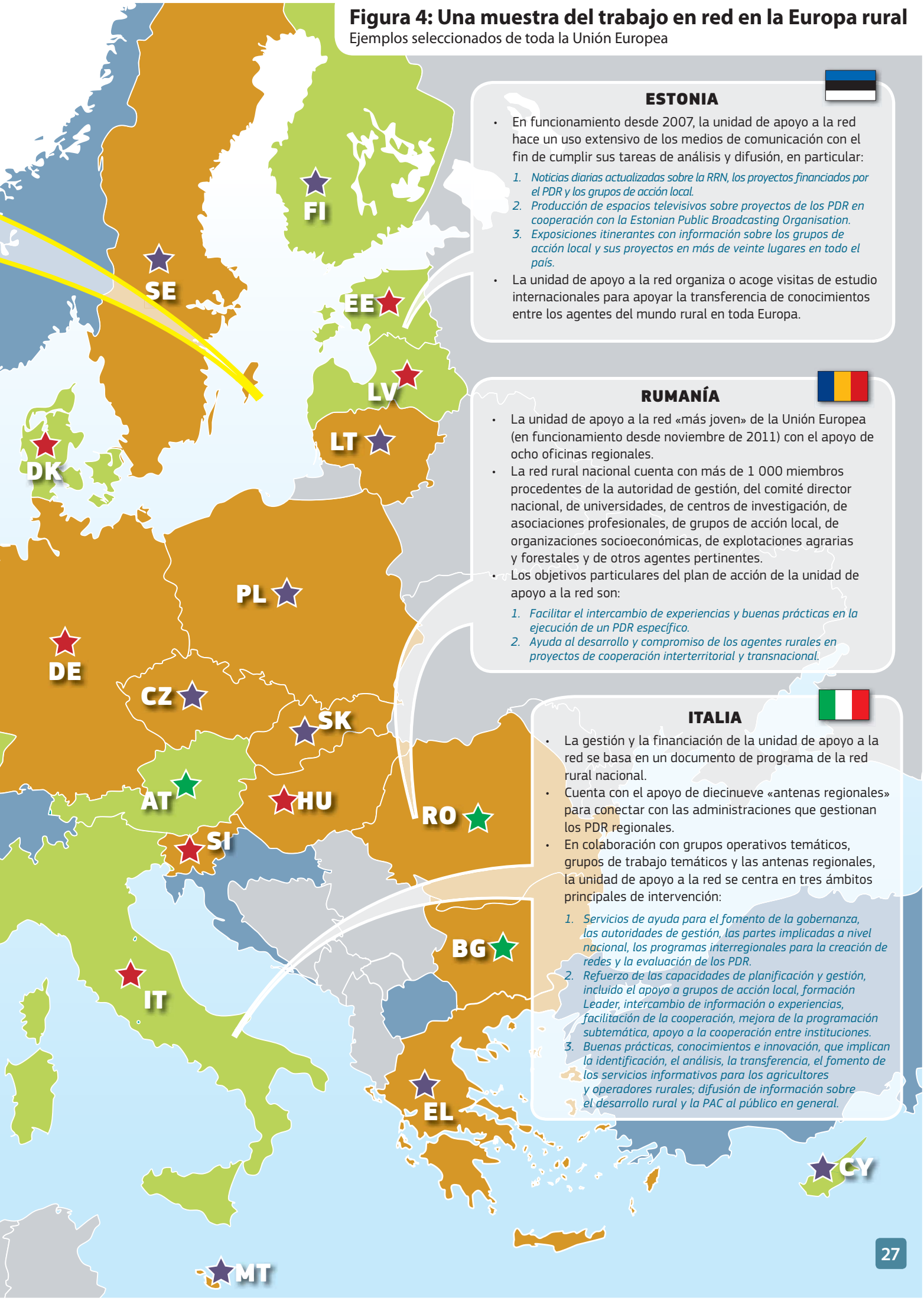
- La gestión y la financiación de la unidad de apoyo a la red se basa en un documento de programa de la red rural nacional.
- La ejecución del documento de programa de la red rural nacional se basa en un plan de acción, creado a través de un proceso participativo que incluye propuestas de asambleas rurales regionales y un plan de trabajo anual.
- Las prioridades de la red rural nacional se centran en cinco ámbitos de intervención:

1. *Sacar provecho de la experiencia y los conocimientos.*
2. *Facilitar la cooperación entre agentes rurales y territorios.*
3. *Seguimiento del mundo rural y aplicación de las políticas de desarrollo rural.*
4. *Facilitar acceso a la información.*
5. *Funcionamiento de la red rural.*



## Figura 4: Una muestra del trabajo en red en la Europa rural

Ejemplos seleccionados de toda la Unión Europea




### ESTONIA

- En funcionamiento desde 2007, la unidad de apoyo a la red hace un uso extensivo de los medios de comunicación con el fin de cumplir sus tareas de análisis y difusión, en particular:
  1. *Noticias diarias actualizadas sobre la RRN, los proyectos financiados por el PDR y los grupos de acción local.*
  2. *Producción de espacios televisivos sobre proyectos de los PDR en cooperación con la Estonian Public Broadcasting Organisation.*
  3. *Exposiciones itinerantes con información sobre los grupos de acción local y sus proyectos en más de veinte lugares en todo el país.*
- La unidad de apoyo a la red organiza o acoge visitas de estudio internacionales para apoyar la transferencia de conocimientos entre los agentes del mundo rural en toda Europa.

### RUMANÍA

- La unidad de apoyo a la red «más joven» de la Unión Europea (en funcionamiento desde noviembre de 2011) con el apoyo de ocho oficinas regionales.
- La red rural nacional cuenta con más de 1 000 miembros procedentes de la autoridad de gestión, del comité director nacional, de universidades, de centros de investigación, de asociaciones profesionales, de grupos de acción local, de organizaciones socioeconómicas, de explotaciones agrarias y forestales y de otros agentes pertinentes.
- Los objetivos particulares del plan de acción de la unidad de apoyo a la red son:
  1. *Facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas en la ejecución de un PDR específico.*
  2. *Ayuda al desarrollo y compromiso de los agentes rurales en proyectos de cooperación interterritorial y transnacional.*

### ITALIA

- La gestión y la financiación de la unidad de apoyo a la red se basa en un documento de programa de la red rural nacional.
- Cuenta con el apoyo de diecinueve «antenas regionales» para conectar con las administraciones que gestionan los PDR regionales.
- En colaboración con grupos operativos temáticos, grupos de trabajo temáticos y las antenas regionales, la unidad de apoyo a la red se centra en tres ámbitos principales de intervención:
  1. *Servicios de ayuda para el fomento de la gobernanza, las autoridades de gestión, las partes implicadas a nivel nacional, los programas interregionales para la creación de redes y la evaluación de los PDR.*
  2. *Refuerzo de las capacidades de planificación y gestión, incluido el apoyo a grupos de acción local, formación Leader, intercambio de información o experiencias, facilitación de la cooperación, mejora de la programación subtemática, apoyo a la cooperación entre instituciones.*
  3. *Buenas prácticas, conocimientos e innovación, que implican la identificación, el análisis, la transferencia, el fomento de los servicios informativos para los agricultores y operadores rurales; difusión de información sobre el desarrollo rural y la PAC al público en general.*

# Establecimiento de conexiones: la familia de redes de las políticas europeas

**El trabajo en red constituye el núcleo de la planificación y aplicación de las políticas de la Unión Europea (UE), porque permite a la diversidad de actores europeos (desde las instituciones públicas hasta la sociedad civil) desarrollar y compartir ideas, transmitir conocimientos y, en definitiva, añadir valor a los vínculos ya existentes entre los veintisiete Estados miembros. Actualmente son innumerables las redes que existen en la UE, por lo que presentaremos una selección de las más relevantes para la política de desarrollo rural.**



© Monika Stonecka

## Farnet — Red Europea de Zonas de Pesca

Farnet es la comunidad de personas, entre ellas especialistas, funcionarios y ciudadanos de toda la UE, comprometidas colectivamente en la aplicación del eje 4 del Fondo Europeo de Pesca (FEP), cuyo objetivo es fomentar el desarrollo sostenible en las zonas de la UE dedicadas a la pesca.

La financiación de este eje apunta principalmente a la creación de actividades económicas alternativas y a la mejora de la calidad de vida en las zonas afectadas por el declive de la actividad pesquera.

Un aspecto especialmente innovador del eje 4 es su carácter territorial o zonal, según el cual la decisión sobre el uso de la financiación se delega en organizaciones locales conocidas como «grupos de acción local en el sector pesquero» (GALP). La toma de decisiones se basa en una estrategia local que establece cada GALP en función de necesidades y oportunidades locales específicas.

Los GALP y los demás participantes en la aplicación del eje 4 cuentan con la asistencia de la unidad de apoyo de Farnet, que facilita la integración en las redes europeas mediante la construcción de una plataforma de aprendizaje destinada a interrelacionar el creciente volumen de conocimientos y experiencias de toda Europa.

**«Un mejor acceso de los participantes en la red a la información sobre "quién hace qué" contribuye a evitar las duplicidades y a detectar las lagunas, mientras que la divulgación de las buenas prácticas (historias de éxito) proporciona inspiración y estímulo».**

Urszula Budzich-Szukała, Farnet

«Farnet valora particularmente la posibilidad de ofrecer oportunidades de intercambio y de creación de capacidades a todos los actores implicados en el eje 4 del Fondo Europeo de Pesca, es decir, a los grupos locales y sus redes nacionales, así como a las autoridades de gestión y a los funcionarios responsables europeos. Se han identificado las siguientes áreas clave en las que el trabajo en red puede añadir valor:

- Información y creación de capacidades: un mejor acceso de los participantes en la red a la información sobre «quién hace qué» contribuye a evitar las duplicidades y a detectar las lagunas, mientras que la divulgación de las buenas prácticas (historias de éxito) proporciona inspiración y estímulo. Este intercambio y aprendizaje mutuo puede servir también para crear capacidades y mejorar las actividades de los miembros de la red.
- Creación de confianza y aportación de una plataforma para actividades conjuntas: una vez que los miembros de la red se conocen mutuamente, pueden comenzar a realizar actividades en común, es decir, a desarrollar y poner en práctica proyectos de cooperación.
- Representación: muchas redes están organizadas para representar los intereses de sus miembros ante las instancias decisorias a escala regional, nacional y europea. Esta función les ayuda a transmitir la voz de los actores locales y facilita el proceso de consultas».

Para más información:
https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/

## Red *Enterprise Europe Network*

La red *Enterprise Europe Network*, con su extraordinaria afiliación que engloba a más de seiscientas organizaciones asociadas de cincuenta y tres países, tiene una misión clara: acercar entre sí a las empresas para facilitar el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME) europeas. Entre las organizaciones asociadas se incluyen cámaras de comercio e industria y centros tecnológicos. La red *Enterprise Europe Network* ayuda a las pequeñas empresas a desarrollar nuevos mercados, a adquirir o utilizar bajo licencia nuevas tecnologías y a acceder a las ayudas y fondos europeos.

**«La Comisión ha identificado el turismo como uno de los sectores de crecimiento potencial, a pesar del difícil clima económico, y ha puesto en marcha una serie de actuaciones dirigidas a maximizar el potencial de las políticas e instrumentos financieros de la UE aplicados en este sector.**

**La Red Europea de Desarrollo Rural puede contribuir al cumplimiento de estos objetivos, en particular, reforzando las sinergias con otras redes europeas activas en el ámbito del turismo, como *Enterprise Europe Network*, NECSTouR y ERRIN».**

Alain Libéros, Dirección General de Empresa e Industria, Comisión Europea.

Todos los años, decenas de miles de PYME participan, con la ayuda de esta red, en eventos dirigidos a la búsqueda de socios en una gran variedad de sectores. Estos eventos concluyen con la firma de miles de acuerdos de cooperación comercial o tecnológica. Gracias a sus grupos sectoriales, esta red se dirige a las PYME de sectores especializados, como por ejemplo el turístico.

Por ejemplo, la empresa alemana Weitsprung, especializada en turismo para personas con movilidad reducida, acudió a un evento de trabajo en red organizado por la Red *Enterprise Europe Network* en el marco de la feria internacional de viajes y comercio ITB Berlin, y allí pudo encontrar un socio comercial para Grecia.

Enlace con la historia de éxito:
http://portal.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/success-stories/trip-lifetime

Para más información:
http://portal.enterprise-europe-network.ec.europa.eu/

## Urbact

Urbact es el programa europeo de intercambio y aprendizaje que promueve políticas urbanas integradas y sostenibles en las ciudades de toda Europa.

Gracias al intercambio temático y a las redes de aprendizaje, Urbact facilita la cooperación de las ciudades para desarrollar soluciones pragmáticas y sostenibles a los problemas económicos, sociales y medioambientales que plantea el desarrollo urbano. Urbact permite a las ciudades intercambiar buenas prácticas y extraer enseñanzas de sus experiencias, al objeto de difundirlas entre los profesionales del desarrollo urbano y los responsables políticos europeos.

Desde 2007, Urbact ha ayudado a cincuenta y seis redes y grupos de trabajo transnacionales, compuestos por unas quinientas ciudades europeas y alrededor de 7 000 interesados, a elaborar planes integrales de acción a escala local. Hasta el momento, veintisiete proyectos (de redes y de grupos de trabajo) han completado sus actividades y conseguido una serie de resultados temáticos, buenas prácticas y recomendaciones sobre políticas relativas a diversas cuestiones, que van desde la inclusión activa de los jóvenes y de los mayores hasta el desarrollo de centros de investigación científica o la rehabilitación de instalaciones militares abandonadas. Los asociados que participan en estas redes han elaborado más de doscientos cincuenta planes integrales de acción a escala local, algunos de los cuales están actualmente en ejecución con el apoyo del Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER) y del Fondo Social Europeo (FSE). Todos estos resultados están disponibles en el sitio web de Urbact (http://www.urbact.eu), que también contiene información sobre las redes que operan actualmente. Otras nueve redes temáticas se encuentran en sus fases finales y generarán próximamente diversos resultados, al tiempo que se encuentran en desarrollo diecinueve redes nuevas.

Para más información:
http://urbact.eu/

## Interact

Interact es un programa de cooperación territorial cofinanciado por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, los Estados miembros de la UE, Noruega y Suiza. Presta apoyo práctico, formación y asesoramiento a los programas de cooperación territorial en los ámbitos de las técnicas de gestión, los temas financieros, la normativa europea, las comunicaciones, la orientación estratégica y la elaboración de políticas. Interact ofrece asimismo a las partes interesadas de la cooperación territorial un foro exclusivo mediante el apoyo a las redes institucionales y temáticas que se ocupan de temas de interés común.

Una parte sustancial de las actividades de Interact se basa en el trabajo en red, por la sencilla razón de que este constituye el núcleo de los progresos en materia de conocimientos y de buenas prácticas. El trabajo en red y la comunicación entusiasta de los profesionales de diversos sectores permiten compartir la forma de entender las cuestiones comunes y el mejor modo de abordarlas. Los recursos aplicados en la promoción de esta iniciativa son muy superiores a los costes de oportunidad en que se incurriría en caso de aplicar el enfoque alternativo, es decir, de volver a inventar lo que probablemente ya está inventado.

Para más información:
http://www.interact-eu.net/



# Redes rurales nacionales: buenas prácticas e historias de éxito

**Pueden identificarse seis elementos fundamentales en el desarrollo del trabajo en red en la política de desarrollo rural. Aunque se dan todos estos elementos en la totalidad de las redes rurales nacionales (RRN), varía mucho el número de actividades que se realizan en relación con cada uno de ellos, debido a las diferentes características y al grado de madurez de las respectivas redes. Es la combinación de estas actividades de trabajo en red que llevan a cabo las RRN lo que permite aumentar los conocimientos generales, la forma de entender las políticas y los conocimientos especializados de cada red.**

El proceso se inicia cuando la red consigue el compromiso de sus grupos de partes interesadas. Este compromiso se produce a partir de un enfoque genérico de las partes interesadas y se complementa con acciones específicas dirigidas a grupos más difíciles de alcanzar o que tienen necesidades concretas. Una vez conseguido su compromiso, puede ayudarse a las partes interesadas a que colaboren para desarrollar una forma común de entender las políticas que han de gestionar o aplicar. Esto permitirá luego a las redes recoger ejemplos de buenas prácticas que se analicen y se divulguen para mejorar los conocimientos de las partes interesadas. Y, a medida que mejoren los conocimientos y la experiencia de estas, harán un uso cada vez mayor del trabajo en red para intercambiarlos en su propia red y con otras redes. Este intercambio de buenas prácticas y de conocimientos especializados les ayudará a determinar sus necesidades en materia de formación y les inducirá a pedir dicha formación a los servicios de apoyo a la red. Las actividades del trabajo en red contribuyen a desarrollar los conocimientos de las partes interesadas, de forma que, al cabo del tiempo, los miembros adquieren la confianza suficiente para solicitar ayuda dirigida a identificar posibles aliados en el desarrollo de proyectos en cooperación conjuntos. Los elementos que nos ocupan contribuirán a mejorar la sensibilización sobre los servicios de apoyo a la red disponibles, lo que permitirá conseguir el compromiso de nuevas partes interesadas y, de este modo, iniciar nuevamente el ciclo.

## Los seis elementos fundamentales del ciclo del trabajo en red

Existen numerosos ejemplos de aplicación eficaz de estas seis etapas fundamentales por parte de las RRN. Debido al propio carácter del

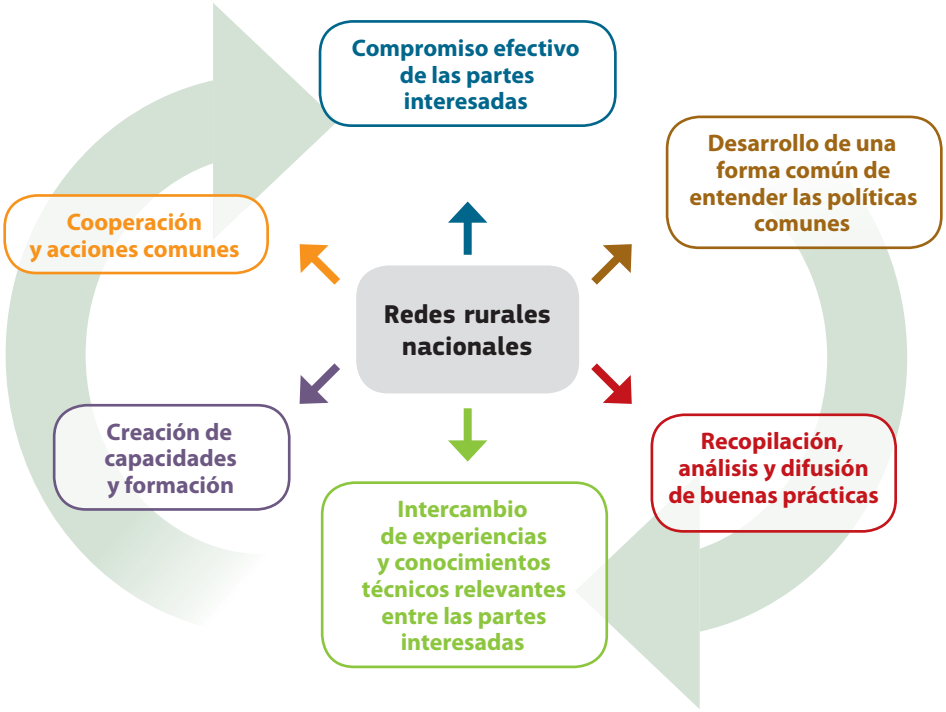
© Patrick Olner



ciclo del trabajo en red, las RRN maduras y con experiencia atraviesan las mismas etapas que las redes nuevas, lo que demuestra las ventajas de un aprendizaje compartido continuo a escala de la red.

## Elemento fundamental nº 1: compromiso efectivo de las partes interesadas

Para tener éxito, las actividades de trabajo en red deben conseguir el compromiso de las partes interesadas. Este compromiso efectivo permite a la red facilitar información general y focalizada y prestar ayuda en los momentos y lugares en que sea más necesaria. Hay muchos ejemplos de uso de distintas técnicas para lograr el compromiso de la totalidad de las partes interesadas, o de determinados grupos de ellas. Casi todas las RRN utilizan herramientas de comunicación como sitios web y boletines de noticias, y muchas han recurrido, además, a métodos innovadores, especialmente para llegar hasta los grupos de más difícil acceso.




La RRN finlandesa trató de lograr el compromiso de los jóvenes realizando giras con una furgoneta, desde la que se les distribuía material informativo y se les animaba a participar en las actividades y grupos de acción locales y a utilizar la financiación disponible para las empresas y proyectos. En los Países Bajos, la RRN colabora con concejales responsables para conseguir el compromiso de «comunidades de práctica» mediante la organización de debates orientados a la resolución de problemas.

### Caso práctico: compromiso efectivo de las mujeres con el desarrollo local, Polonia

La unidad de apoyo a la red (UAR) del voivodato de Gran Polonia pudo comprobar que iba en aumento el número de mujeres que actuaban como catalizadoras de la actividad de desarrollo en las zonas rurales, por lo que procedió a identificarlas como grupo fundamental de las partes interesadas. Se desarrolló así la «Escuela de mujeres líderes», una iniciativa destinada a conseguir el compromiso efectivo de las mujeres de las zonas rurales, ayudándolas a mejorar sus cualificaciones profesionales y a aumentar su capacidad para obtener resultados positivos en sus respectivas comunidades.

El proyecto consistió en la elaboración de dos módulos de formación. El primero estaba dedicado a las técnicas de animación local y trataba temas como el reconocimiento de los recursos de las comunidades locales. El segundo se centraba en la creación de organizaciones no gubernamentales (ONG) en las zonas rurales y contemplaba también la posibilidad de establecer contactos con mujeres que gestionasen actividades de éxito de ONG en otras regiones. Se organizaron asimismo seminarios para grupos de veinte personas, durante los cuales las integrantes realizaban tareas en común, resolvían problemas, se relacionaban entre sí y aprendían a entender a las demás y a plantear preguntas.

Las participantes en los cursos intercambiaron información, establecieron nuevos contactos y desarrollaron ideas de proyectos conjuntos. Se organizó asimismo un grupo de apoyo formado por un tutor de cada uno de los grupos de acción local (GAL) participantes: Puszcza Notecka, Wrota Wielkopolski, Solna Dolina y Czarnkowsko-Trzcianecka, y las oficinas de los GAL sirvieron como puntos de contacto para las mujeres de las zonas rurales. Otros GAL manifestaron también su interés por recibir formación de este tipo, así como su disposición a profundizar y ampliar los conocimientos y cualificaciones desarrollados en el marco del proyecto, por lo que durante los años 2011 y 2012 la UAR siguió desarrollándolo con los restantes veintisiete GAL de la provincia. El proyecto ha tenido tanto éxito que la secretaría regional ha organizado recientemente un concurso para galardonar a las actuaciones más destacadas desarrolladas por las participantes como consecuencia de su asistencia a los cursos.



© RRN de Polonia

## Elemento fundamental nº 2: desarrollo de una forma común de entender las políticas comunes

Las RRN se encuentran en una posición ideal para desarrollar una forma de entender las políticas que sea compartida por una serie de partes interesadas. En determinados casos, las RRN ofrecen la única plataforma de comunicación entre grupos concretos de las partes interesadas. Esto les permite trabajar con diferentes grupos de participantes en áreas de la política afines, al objeto de desarrollar una forma común de entender no solo las políticas en sí, sino también su aplicación efectiva. Los métodos utilizados al efecto difieren ampliamente entre los Estados miembros.

La RRN inglesa organizó una conferencia para animar a todas las partes interesadas a trabajar en común a fin de tratar de entender los cambios introducidos en la aplicación a escala nacional de los programas del eje 4, a raíz de una modificación de las estructuras administrativas durante el período de programación. Este trabajo en común permitió a la autoridad de gestión identificar y gestionar, desde el inicio mismo del proceso, los problemas que podrían presentarse durante la fase de ejecución.

La Red Rural flamenca preparó unas «plataformas de experiencias», antes de las reuniones con el Comité de Seguimiento del PDR, para explicar las medidas a todos los miembros interesados. Aunque el tema cambiaba en cada caso, todas las plataformas se centraron en el intercambio de conocimientos y experiencias.

Muchas de estas actividades se centran además en un tema concreto de la política. Para mejorar la aplicación de la medida agroambiental relacionada con la biodiversidad, la RRN austríaca organizó talleres con la participación de todas las partes interesadas relevantes, lo que le permitió desarrollar conjuntamente el actual concepto de zonas de biodiversidad, plantear nuevas iniciativas con vistas al período siguiente y mejorar la sensibilización sobre la importancia de estas zonas para el medio ambiente.

### Caso práctico: desarrollo de una forma común de entender las cuestiones medioambientales rurales, Finlandia

El objetivo temático del año 2010 era atraer la atención sobre las cuestiones medioambientales rurales y mejorar el medio ambiente mediante la adopción de las diversas medidas incluidas en los programas de desarrollo rural del territorio continental de Finlandia y de las islas Åland. Durante ese año se organizaron una serie de eventos para el público en general, los agricultores y las comunidades rurales, con miras a desarrollar una forma común de entender las actividades realizadas para proteger el medio ambiente y estimular el aprovechamiento de las oportunidades existentes.

En una gira de formación por todo el país se organizaron veintiséis eventos centrados en la resolución de los problemas locales y regionales, a los que asistieron 852 personas. También se promovió ese objetivo mediante exposiciones y otros actos organizados por los diversos grupos de partes interesadas. Cerca de cuatrocientas personas participaron en seminarios a escala nacional para conocer las últimas conclusiones científicas relativas a las medidas agroambientales y debatir nuevas vías de mejora del estado del medio ambiente.

El enfoque de trabajo en red adoptado para el desarrollo de esta iniciativa estimuló a otras partes interesadas de la red a preparar y llevar a cabo actividades complementarias, que vinieron a aumentar significativamente el valor del programa de actos. Por ejemplo, el Ministerio de Agricultura y Silvicultura de Finlandia y la Federación finlandesa 4H (Head, Hands, Heart and Health, es decir, «cabeza, manos, corazón y salud») organizaron una campaña medioambiental dirigida a escolares.

La Federación 4H es la mayor organización juvenil finlandesa, a la que están afiliados 75 000 jóvenes. Trabaja con jóvenes de 6 a 28 años para alcanzar una serie de objetivos a largo plazo que combinan el emprendimiento, la educación, las cualificaciones laborales y la ciudadanía activa. Se elaboró asimismo un manual del profesor, con actividades para el aula y para el exterior, con el fin de dar a conocer a los alumnos las actividades de conservación del medio ambiente aplicadas en las zonas rurales, así como los temas relacionados con la biodiversidad y con los sistemas de gestión del agua. La campaña incluyó igualmente la celebración de una exposición agrícola dirigida a los jóvenes, que fue visitada por unas 4 000 personas.

A lo largo de este año, se facilitó al gran público información sobre temas que suelen considerarse difíciles de entender y se le presentaron ejemplos de la vida real de forma que se estimulase el debate. Estas actividades alentaron a los participantes a emprender iniciativas sobre el medio ambiente, como la creación de varios nuevos humedales.



© RRN de Finlandia

## Elemento fundamental nº 3: recopilación, análisis y difusión de buenas prácticas

En la mayoría de los casos, las UAR tienen acceso a los datos de los proyectos que manejan las autoridades de gestión y los organismos pagadores. Por ello, su conocimiento de las actividades emprendidas y de los proyectos realizados es inigualable. La identificación y recopilación de ejemplos de buenas prácticas que sean relevantes para los restantes miembros de la red permite la reproducción de esas prácticas. Existen muchos enfoques posibles de realización de los proyectos y se dispone de una extensa gama de herramientas al afecto. La comunicación de ejemplos de tales enfoques que hayan dado buenos resultados permite a los demás miembros de la red identificar actividades que acaso sean fructíferas también en su caso particular.

En la región portuguesa de Alentejo, ocho GAL con experiencia colaboran para identificar buenas prácticas en materia de estrategias de desarrollo local y de modelos de gobernanza local. Esta dedicación a los conceptos, métodos y técnicas del desarrollo rural les permitirá gestionar mejor los importantes cambios que se están produciendo en las zonas rurales, profundizar el marco conceptual e introducir nuevos conocimientos científicos que enriquezcan el enfoque Leader en sus respectivas zonas.

### Caso práctico: evaluación de las buenas prácticas con representantes del mundo académico y profesionales del mundo rural, Valonia

Con el fin de detectar y difundir buenas prácticas transferibles, la Red de Desarrollo Rural valona creó un Comité científico. Está compuesto por cinco instituciones académicas, todas ellas familiarizadas con los enfoques multidisciplinares y con experiencia en investigación aplicada o en la elaboración de herramientas de formación, así como en el apoyo, seguimiento y evaluación de proyectos de desarrollo rural o territorial.

El Comité ayuda a la unidad de apoyo a la red a analizar las necesidades de esta y ofrece información sobre el desarrollo rural y los aspectos socioeconómicos de las directrices publicadas sobre esta materia. Apoya a los grupos de trabajo, identifica enfoques metodológicos innovadores para los GAL, participa en la elaboración de ejemplos de buenas prácticas y formula recomendaciones sobre política rural.

Basándose en sus análisis de las necesidades de la red, el Comité científico y la unidad de apoyo a la red proponen al Comité director y a la Junta General del programa de desarrollo rural los temas principales para los debates multisectoriales en los que participan los actores de los proyectos. El Comité científico ya ha apoyado en Valonia el trabajo en red de los actores que intervienen en el desarrollo rural elaborando una serie de ejemplos de buenas prácticas, realizando estudios sobre la eficacia de las medidas de política y desarrollando otras actividades de colaboración con los GAL.



© Unidad de apoyo a la Red Rural flamenca

## Elemento fundamental nº 4: intercambio de experiencias y de conocimientos especializados relevantes entre las partes interesadas

Además de compartir buenas prácticas, es importante intercambiar a través de la red otras experiencias y conocimientos relevantes. De hecho, interpretar y explorar las actividades a partir de las cuales se han generado conocimientos generales y especializados, e intercambiar esa información, es tan importante para la eficacia de la elaboración, gestión y aplicación de las políticas como difundir las buenas prácticas.

La RRN de Letonia organizó una visita de intercambio de empresarios forestales para conocer la experiencia de trabajo cooperativo en Escandinavia. Se eligieron Finlandia y Suecia debido a la semejanza de sus condiciones y prácticas de gestión forestales, así como a la presencia de muchas empresas escandinavas en el sector forestal letón. Durante el viaje, los participantes finlandeses compartieron información sobre el origen histórico de las cooperativas, sus características y ventajas económicas, así como sobre el sector forestal en general. En Suecia se celebró un seminario sobre cooperativas forestales y, dentro de él, una reunión con miembros de estas entidades en la que se proporcionó información práctica sobre los retos y ventajas del trabajo cooperativo. Este viaje de estudio llevó a la creación de Mezsaimnieks, la primera cooperativa de propietarios forestales de Letonia.



### Caso práctico: intercambio de experiencias entre los grupos de acción local, Italia

Para el intercambio de experiencias en el desarrollo de soluciones innovadoras para los problemas del desarrollo rural se ofreció a todos los GAL y profesionales del desarrollo rural el proyecto «Leader en la práctica», que incluía una serie de visitas de estudio organizadas por el Grupo de Trabajo Leader de la RRN. La iniciativa incluía la realización de visitas de estudio a proyectos reales, apoyados por el PDR, que abordasen aspectos clave de la innovación en el desarrollo de las zonas rurales.

Para lograr un intercambio de experiencias lo más amplio posible, se facilitaron a los asistentes las herramientas necesarias para que pudieran aplicar en sus respectivas zonas las enseñanzas aprendidas. En cada visita se entregó documentación de utilidad, que incluía la normativa básica y ejemplos de comunicación y de estados financieros. En cada visita se entregó información detallada, con textos e imágenes, que los GAL podían utilizar en sus propias zonas. Se incluyó también toda la información necesaria para aprovechar las visitas y organizar actividades de formación o viajes de estudio para los profesionales locales.

Todas las visitas seguían el mismo patrón: se dedicaban a un tema específico, se examinaban cuestiones prácticas concretas y ofrecían la ocasión de escuchar a profesionales. Duraban dos días e incluían salidas al campo y documentación de apoyo disponible a través de internet. Todos los ejemplos seleccionados se encontraban en una fase avanzada y eran económicamente autosuficientes, estaban relacionados con una cuestión específica, generaban efectos positivos a través de la comunidad local, aportaban innovación a este mismo nivel y habían sido financiados en el marco del programa Leader, además de obtener recursos de otras fuentes.

Entre los temas abordados se incluyeron la creación de valor añadido a través de la producción local, los servicios turísticos multifuncionales, las nuevas modalidades de energía renovable y el desarrollo de nuevas actividades económicas. Los GAL que participaron en las visitas de trabajo siguen en contacto continuo, están acometiendo nuevas iniciativas de cooperación y se ayudan mutuamente en la ejecución de los proyectos. Después de los cuatro intercambios iniciales, otros quince GAL se han ofrecido voluntariamente para organizar visitas de estudio a sus respectivas zonas.

## Elemento fundamental nº 5: creación de capacidades y formación

Los conocimientos adquiridos mediante el intercambio de buenas prácticas y de experiencias se complementan con la realización de actividades de formación. Estas actividades son de muy diversa índole, ya que se ajustan a las necesidades específicas de cada grupo y pueden tener un carácter amplio o, por el contrario, sumamente específico. Se han desarrollado además diversos modelos innovadores de formación, que constituyen por sí mismos ejemplos de buenas prácticas.

La RRN de Malta y la de Letonia han impartido formación de tipo general a los gestores de los GAL y, en algunos casos, a las autoridades de gestión. Con ello han ayudado a los nuevos GAL a entender mejor el PDR y han contribuido a su ejecución más eficaz. Otras veces, las actividades se centran en ámbitos específicos, como en el caso de la RRN húngara, que imparte a los GAL formación temática para mejorar sus conocimientos y capacidad de comunicación. Esta formación abarca las técnicas y canales de comunicación, las presentaciones eficaces y el uso de internet, dedicando una particular atención a las redes sociales.

## Caso práctico: creación de capacidades en los gestores de los GAL, Austria

Con frecuencia, los diferentes gestores de los GAL se enfrentan con retos similares en su trabajo diario. Estos retos, sin embargo, se presentan en momentos diferentes, a menudo en función del grado de madurez del GAL respectivo, y por eso los seminarios y talleres no son siempre el medio más adecuado para abordarlos.

La UAR austríaca inició la búsqueda de una herramienta de aprendizaje que permitiera la transferencia de conocimientos de los gestores de los GAL con experiencia a los que debían enfrentarse a retos o cuestiones específicos. Intervision, una herramienta de «asesoramiento cooperativo» que ya daba excelentes resultados en la consultoría de sistemas en organizaciones profesionales, parecía la adecuada para ello.

En una sesión de Intervision, el gestor de un GAL describe un problema o cuestión que le ha surgido, y los demás participantes asumen determinados roles y analizan la situación formulando preguntas o interpretando la información recibida. Estos roles pueden referirse al problema o cuestión planteado, o bien corresponder al de un observador que expone sus reacciones y aporta nuevos puntos de vista a quien ha presentado el problema.

La UAR austríaca creó una serie de grupos de Intervision, cada uno formado por cuatro o cinco gestores de GAL, a quienes se formó en el uso de la herramienta. De este modo, ayudó a los gestores de GAL a recibir nuevos puntos de vista sobre sus problemas y a desarrollar sus propias competencias, en ocasiones a través de sus propios grupos de Intervision. En la actualidad hay varios grupos independientes que trabajan regularmente con Intervision o que utilizan esta herramienta de forma ocasional, cuando surge una necesidad especial.

Para que este enfoque innovador tenga éxito, se necesitan una participación continua y comprometida, una actitud abierta y una confianza mutua entre todos los que participan en las sesiones de Intervision. Los participantes han de estar dispuestos a presentar situaciones de su vida profesional y deben entender bien los roles que deben asumir, sin juzgar a los restantes miembros del grupo.

## Elemento fundamental nº 6: cooperación y acciones comunes

Las actividades en red basadas en los cinco elementos precedentes ayudan a crear confianza entre las partes interesadas y les alientan así a colaborar con otras partes interesadas de su propia red o de redes de otros países. Para facilitar este proceso, la red les brinda la oportunidad de entrar en contacto con posibles asociados, de debatir ideas compartidas y de desarrollar proyectos de cooperación.



© Agencia para el Desarrollo Rural de Eslovaquia

## Caso práctico: cooperación en la feria agroalimentaria, Eslovaquia

Todos los veranos se celebra en Nitra (Eslovaquia) una feria agroalimentaria internacional. En 2011, la Red Rural Nacional de Eslovaquia instaló en ella una zona de exposición, junto a otros grupos de acción local de otros Estados miembros.

El objetivo de esta exposición era presentar el trabajo de la RRN y la aplicación del enfoque Leader en Eslovaquia, promocionar los productos agrícolas regionales y las tradiciones populares, y facilitar el debate sobre el futuro del mundo rural eslovaco. La exposición representó, además, una excelente oportunidad para desarrollar nuevos contactos, compartir buenas prácticas, buscar inspiración a través de la asociación con las RRN y los GAL de otros países y desarrollar proyectos de cooperación a escala interterritorial o transnacional.

Se organizó, pues, una zona de exposición de 385 $m^2$, en la que los GAL de Eslovaquia, Chequia, Hungría y Polonia tuvieron ocasión de establecer nuevas alianzas o de reforzar las ya existentes.

Para atraer la atención de los visitantes y resaltar el carácter singular y las tradiciones de las zonas rurales, se incluyeron en el programa diario degustaciones de productos regionales y presentaciones de trabajos de artesanía y de tradiciones folclóricas. Un apartado especial dentro de las actividades culturales fue un desfile de moda de trajes tradicionales, que gozó de gran popularidad entre los visitantes.

Para más información:
**http://www.youtube.com/watch?v=sNLD_7Tfx20&feature=related**

# El trabajo en red de las redes rurales nacionales: actuación y aprendizaje a través de la cooperación

**Las redes rurales nacionales (RRN) realizan una labor cada vez más visible al conectar, informar y apoyar a las partes interesadas rurales de todos los niveles en los veintisiete Estados miembros de la Unión Europea (UE). Menos visibles, pero no menos importantes, son las actividades conjuntas de las RRN, es decir, el «trabajo en red de las redes». Estas actividades implican un nivel más elevado de cooperación e intercambio de información, dotado del potencial de mejorar considerablemente la eficacia y el impacto de las RRN individualmente consideradas.**



© Punto de contacto de la REDR

La gran diversidad de las redes rurales financiadas por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) (véase «Las redes rurales nacionales: diversidad de enfoques», en la página 23) puede generar una cierta confusión cuando se advierte por primera vez. Son muchas las estructuras de red, modalidades de gobernanza, prioridades temáticas y actividades existentes.

Esta diversidad es, sin embargo, muy saludable y contribuye al funcionamiento eficaz de la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR), siendo uno de los principales factores que sustentan el flujo de información, conocimientos, experiencias e ideas a escala europea. Y, como es natural, este flujo circula mucho mejor cuando las RRN se comunican entre sí y en general cuando mejoran su interconexión.

Facilitar el trabajo en red de las redes es uno de los cometidos fundamentales de la REDR. Desde su creación en 2008, se ha invitado regularmente a los representantes de las RRN a participar en las reuniones y eventos organizados a escala europea para intercambiar experiencias e información. Desde 2010, se ha animado también a las RRN a constituir grupos —las denominadas «iniciativas temáticas de las RRN»— para desarrollar actividades conjuntas, aumentar la cooperación y promover el intercambio técnico y el diálogo. En épocas más recientes se ha podido comprobar que muchas RRN han organizado también sus propios grupos geográficos (que incluyen asociaciones transfronterizas), iniciativas que la REDR fomenta ahora activamente, bajo el título de «grupos de intercambio de conocimientos a escala macrorregional».

## Grupos temáticos

La creación y la promoción de las iniciativas temáticas de las RRN representan una estrategia específica utilizada por la REDR para reunir a las RRN europeas con un interés común en ámbitos específicos de aplicación de programas y políticas de desarrollo rural. Después de una consulta y un examen de los posibles temas, la REDR puso en marcha en marzo de 2010, con carácter preliminar, tres iniciativas temáticas de las RRN: agricultura rural, bosques e iniciativa empresarial rural ([20]). En junio de 2011 se añadió otra iniciativa, relativa a la comunicación del desarrollo rural. Se dio prioridad a los temas con una importante dimensión europea y en los que haya una clara necesidad de intercambiar conocimientos y experiencias relevantes sobre la aplicación de los programas y puedan atraer el interés de un público más amplio de partes interesadas dentro de la REDR.

Las iniciativas temáticas de las RRN han evolucionado por distintas vías y con diferentes niveles de actividad y de éxito. No siempre ha sido fácil organizar de manera eficaz la comunicación y las conexiones entre las RRN. El Punto de contacto de la REDR ha tenido que desempeñar un papel activo en el mantenimiento de las iniciativas temáticas, toda vez que, a causa de las limitaciones de los recursos y de los conflictos entre prioridades, son relativamente pocas las RRN con la voluntad y la capacidad necesarias para asumir el liderazgo en determinadas actividades. Con todo, han sido numerosas las iniciativas coronadas por el éxito.

Ha prosperado satisfactoriamente, por ejemplo, la iniciativa temática de las RRN sobre bosques, en la que ha surgido un núcleo básico de diez RRN que promueven el intercambio de experiencias y de prácticas relevantes para la mejora de la ejecución de las medidas forestales durante el período de programación 2007-2013. Tras la preparación inicial de un documento de referencia con el apoyo del Punto de contacto de la REDR, las RRN mantuvieron el impulso a través de una serie de

([20]) Para más información sobre las conclusiones de la reunión nº 8 de las RRN, celebrada en Roma en marzo de 2010, véase: http://enrd.ec.europa.eu/en-rd-events-and-meetings/meetings/es/8th-nrn-meeting_es.cfm



© Punto de contacto de la REDR

reuniones y eventos, como la visita de estudio a una dehesa en España (2010), el seminario sobre bienes públicos de Bélgica (2010), el congreso RomaForest 2011 celebrado en Italia, la reunión de los GAL en Francia (2011) y el seminario sobre bionenergía procedente de los bosques que tuvo lugar en Finlandia (2011).

Para más información sobre las actividades temáticas de las RRN, tanto en el pasado como en la actualidad, se puede visitar el sitio web de la REDR: http://enrd.ec.europa.eu/themes/en/themes_en.cfm

## Grupos geográficos

La costa del Báltico posee la peculiaridad de enlazar un total de ocho RRN, que se conocen habitualmente como «redes rurales nórdico-bálticas» ([21]). Algunas de estas, como la finlandesa y la sueca, cuentan con una tradición de trabajo en red profundamente arraigada, mientras que otras son completamente nuevas.

Las redes rurales nórdico-bálticas comenzaron a comunicarse en 2007. «Estábamos organizando nuestras redes por primera vez y teníamos mucho que aprender», nos explica Ave Bremse, de la Red Rural estonia. «Lo más normal era descolgar el teléfono y preguntar a nuestros vecinos sobre sus planes: así comenzamos a cooperar». Desde 2008, las redes se reúnen con regularidad dos veces al año y recientemente se han incorporado las redes nacionales de los grupos del sector pesquero existentes en la región.

Las redes nórdico-bálticas son cada vez más importantes en el contexto de la Estrategia de la UE para la Región del Mar Báltico (EUSBSR en sus siglas inglesas), adoptada por la Comisión Europea en junio de 2009 ([22]) y concebida para abordar los problemas medioambientales urgentes de forma integrada. Un aspecto esencial de esta estrategia es el desarrollo rural sostenible, y las redes rurales nórdico-bálticas promueven activamente las sinergias entre sus programas de desarrollo rural y los objetivos de la EUSBSR.

Una de las principales enseñanzas aprendidas del grupo nórdico-báltico es que es mucho más probable que las redes cooperen eficazmente —y aprendan unas de otras de sus experiencias— si tienen un interés común bien definido. Tal como comentó Hans-Olof Stålgren, de la Red Rural sueca, durante un encuentro reciente de las redes: «Tenemos una historia, una identidad y un futuro comunes, por lo que resulta apropiado que colaboremos para encontrar soluciones comunes a nuestros problemas y desafíos comunes».

La comunicación entre las redes mejora mucho cuando se organizan periódicamente encuentros dedicados a tratar determinadas cuestiones macrorregionales, ya sean de tipo territorial o temático. Del mismo modo, es mucho más fácil conseguir el compromiso en un diálogo significativo de otras partes interesadas, como las autoridades de gestión, las organizaciones, los grupos de acción local y los promotores de proyectos, cuando los debates son relevantes para el contexto nacional de todos los participantes.

Tampoco se debería infravalorar la importancia de la «buena vecindad». En particular, las redes de Estonia, Letonia y Lituania insisten en la importancia de confiar en la experiencia y las opiniones de sus vecinos de los Estados miembros más antiguos. Este elemento tuvo una especial importancia durante las primeras fases de creación y desarrollo de la red, aunque se espera que la seguirá teniendo a medida que las redes evolucionen y maduren.

Evidentemente, la agrupación de RNN para fines de aprendizaje y apoyo mutuo no es relevante únicamente para la región del mar Báltico, y la cooperación entre RNN de otras macrorregiones puede generar visiones comunes por encima de las fronteras nacionales y organizativas. De ahí el fomento de los grupos macrorregionales de intercambio de conocimientos ([23]) como nueva iniciativa de la REDR y la primera reunión del Grupo Macrorregional Mediterráneo celebrada en Tesalónica en febrero de 2012, en la que se congregó a las RRN de Italia, Grecia, Francia, España, Portugal, Chipre y Malta para intercambiar experiencias relativas al apoyo del Feader a los productos agrícolas de calidad de la región mediterránea y para determinar cuestiones comunes que justifiquen nuevas actuaciones conjuntas a escala macrorregional ([24]). Se celebró una segunda reunión en Chipre el 17 de octubre de 2010.

Otra motivación importante de la cooperación macrorregional entre RNN es el fomento de la cooperación transnacional entre grupos de acción local. Por ejemplo, la RNN húngara ha trabajado activamente en la organización de asociaciones transfronterizas bilaterales con sus RNN vecinas, especialmente las de Polonia, Eslovaquia y, más recientemente, Rumanía. Como indica Agnés Kiss, de la RRN húngara: «Las relaciones entre nuestros países se remontan a la Edad Media, y tradicionalmente hemos mantenido una estrecha amistad. Confiamos en que nuestra asociación entre las RRN seguirá facilitando nuestras relaciones informales a largo plazo a todos los niveles y contribuyendo a una cooperación bilateral productiva entre nuestras comunidades rurales».

([21]) Alemania, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Letonia, Lituania, Polonia y Suecia.
([22]) Para más información, véase: http://ec.europa.eu/regional_policy/cooperate/baltic/index_en.cfm
([23]) Las macrorregiones son regiones geográficas claramente definidas formadas por la totalidad o por una parte de dos o más Estados miembros.
([24]) Para más información, véase: http://enrd.ec.europa.eu/en-rd-events-and-meetings/meetings/en/1st-nrn-cluster-meeting_en.cfm

# El caso de Leader y el trabajo en red de los grupos de acción local

**Leader ha sido, y sigue siendo, un magnífico «laboratorio» para el trabajo en red, en el que las partes interesadas locales evalúan las fortalezas y debilidades de una región en consulta con todas las partes interesadas. Los grupos de acción local (GAL) —los órganos de ejecución del enfoque Leader— desempeñan un papel importante al proporcionar la plataforma de intercambio y cooperación entre los actores a escala local, nacional y transnacional.**



© Punto de contacto de la REDR

El concepto de GAL representa en sí mismo un enfoque de trabajo en red, desde el momento en que se estructura en torno a la participación y la representación a escala local. Para crear un GAL, los actores locales han de agruparse para compartir sus conocimientos sobre los activos, necesidades y perspectivas locales.

Los GAL actúan también a escala regional, regional y europea. Llevan a cabo intercambios con otros GAL bien por propia iniciativa, bien participando en proyectos de redes rurales nacionales (RRN) o de la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR).

## Experiencias y enseñanzas aprendidas del trabajo en red en el marco de Leader

Los intercambios entre las partes interesadas locales ayudan a entender mejor las fortalezas y debilidades de una zona, aclaran las iniciativas de desarrollo rural que merecen continuar aplicándose y determinan los aspectos que no están funcionando tan bien. Y lo que es más importante: tal proceso implica consultar a la población local e intenta abarcar el mayor número posible de puntos de vista y experiencias relevantes.

Con el tiempo, este proceso de trabajo en red local mejora la sensibilización y estimula a los más afectados a contribuir a la formulación de una estrategia de desarrollo local (EDL).

El motivo principal por el que el trabajo en red ha sido tan provechoso para la ejecución de Leader estriba en su capacidad para estimular la innovación en los GAL. El trabajo en red ha ayudado a las zonas rurales estableciendo nuevos vínculos y contactos fuera de los GAL y facilitando así el acceso a mucha información necesaria, ya sea referida a soluciones, a éxitos o simplemente a experiencias. En pocas palabras, ha hecho posible la transmisión de prácticas relevantes y ha garantizado que el desarrollo rural se base continuamente en las enseñanzas aprendidas en el seno de la comunidad Leader.

## La cooperación en el marco de Leader (2007-2013) como complemento de las actividades de trabajo en red

En el actual período de programación, la facilitación de la cooperación sigue siendo un componente importante del trabajo en red de las RRN, de la REDR ([25]) y de otras organizaciones informales de trabajo en red de Leader, como ELARD y Prepare ([26]). La cooperación, basada en el intercambio de conocimientos y experiencias, es el mejor modo de explotar los frutos del trabajo en red. Dando un paso más allá, permite a los GAL emprender acciones conjuntas con otros grupos Leader o con grupos de otra región, Estado miembro o países terceros que adopten un enfoque similar al de Leader. Dicho de otro modo, promueve el establecimiento de nuevas alianzas para la realización de actividades conjuntas de desarrollo rural que vayan más allá de los límites geográficos de cada GAL. Los ejemplos que se exponen seguidamente demuestran cómo contribuye la inyección de nueva información y conocimientos a la realización de actividades comunes para solucionar los retos específicos con que se enfrentan las zonas rurales en su intento de cumplir los objetivos de sus EDL ([27]):

- En el proyecto de cooperación transnacional WOLF, varios GAL de España y Portugal llevan a cabo una labor de concertación social, económica y medioambiental entre los ganaderos, cazadores y otros actores implicados en la conservación de los ecosistemas naturales, contribuyendo con ello a la biodiversidad y a la creación de empleo.

([25]) El apoyo prestado a los GAL suele adoptar la forma de directrices, bases de datos o exposiciones dedicadas a la cooperación. Para más información, véanse: http://enrd.ec.europa.eu/leader/leader/es/transnational-cooperation_es.cfm y http://enrd.ec.europa.eu/en-rd-events-and-meetings/seminars-and-conferences/es/seminars-and-conferences_es.cfm

([26]) Véanse: http://www.elard.eu/en_GB/cooperation y http://www.preparenetwork.org/about-prepare/programme

([27]) Para más información, véase: http://enrd.ec.europa.eu/policy-in-action/rdp_view/es/view_projects_es.cfm?action=jsview (seleccionando TNC como criterio de búsqueda).

Aplicando el enfoque Leader, se han elaborado propuestas de apoyo a la coexistencia de la vida silvestre y la ganadería para su presentación a la Comisión Europea y a los Estados miembros. El proyecto implica asimismo el establecimiento de contactos informales con un GAL de Estonia y tres GAL de Rumanía.

- Varios GAL de Estonia, Finlandia y Letonia se sirven de la cooperación transnacional para desarrollar fórmulas innovadoras para la promoción de su patrimonio cultural a través del proyecto Festivales Medievales. Este último acoge a artistas y artesanos que suelen intervenir en este tipo de festivales y trata de despertar el interés de los jóvenes y de encontrarles trabajo.
- Los socios del proyecto de cooperación transnacional CULTlands del programa Leader desarrollan conjuntamente actividades dirigidas a promover la conservación de las zonas rurales amenazadas que son básicas para la elaboración de productos típicos regionales. Estas zonas aplican sistemas de cultivo extensivos y son culturalmente importantes a nivel local. La finalidad última consiste en promocionar los productos que ayudan a mantener los rasgos característicos de las zonas rurales participantes. El objetivo específico es crear una base científica para la comercialización de los productos elaborados en dichas zonas (por ejemplo, sidra y zumos en Austria, jamón en España y productos de la apicultura en Polonia).
- La Red Europea de Apoyo al Espíritu Emprendedor (Escale) trata de promover el desarrollo rural sostenible mediante la creación de nuevas empresas en zonas rurales. En unión con asociaciones de distinto tipo de Francia y Malta, dos GAL portugueses impulsan la creación de empresas en las zonas rurales, como respuesta activa a la necesidad de generar empleo en ellas y de garantizar su viabilidad económica.

# Demostración del valor añadido del trabajo en red

**Existe un amplio consenso sobre el potencial de valor añadido que tienen las redes rurales nacionales (RRN) y la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR) para la política de desarrollo rural de la Unión Europea (UE). La identificación, demostración y comunicación de este valor añadido de forma claramente comprensible para una audiencia más extensa es algo muy importante, pero también muy difícil.**



© Kevin Nicholson

Son muchos los estudios, representativos de una gran diversidad de enfoques teóricos y prácticos, que se han preguntado por el valor añadido de las redes de las políticas europeas. Una definición clara y sencilla que se desprende de la bibliografía académica ([28]) es que el valor añadido del trabajo en red consiste en la «generación de soluciones y resultados que de otro modo no se habrían conseguido a través de la actuación individual de organizaciones jerarquizadas».

Como punto de partida para un análisis ulterior, esta definición parece relevante y aplicable. Es evidente que las redes financiadas por el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader) tratan de generar soluciones y resultados que van mucho más allá del mandato institucional normal de la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural y de las autoridades nacionales competentes de la Europa de los Veintisiete. Ahora bien, la siguiente pregunta es: ¿cómo podemos identificar, demostrar y comunicar las soluciones y resultados del trabajo en red?

En este punto es preciso tener cuidado para no deslizarse a otro tema de debate paralelo y estrechamente relacionado, el relativo a la forma de seguir y evaluar las redes rurales como mecanismo para alcanzar los objetivos de la actual política de desarrollo rural de la UE en materia de competitividad, medio ambiente, calidad de vida y gobernanza local.

Existe la obligación formal de presentar a la Comisión Europea informes de seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo rural (PDR). Se plantean así una multitud de preguntas sobre la finalidad concreta de las RRN y la adecuada consonancia de sus actividades con sus objetivos, sobre el impacto de esas actividades en las zonas rurales y el cumplimiento eficaz, eficiente y sostenible de los objetivos, y por último (pero no menos importante) sobre la capacidad de las RRN para expandirse y crear capital social.

([28]) Agranoff, R. (2003). *A new look at the value-adding functions of intergovernmental networks*, ponencia elaborada para la VII Conferencia Nacional sobre Investigación de la Gestión Pública, Universidad de Georgetown (9-11 de octubre de 2003). – Para más información, véase: http://teep.tamu.edu/Npmrc/Agranoff.pdf (consultado por última vez el 20 de septiembre de 2012).


© Tanja Del Fabbro

Existe un cuerpo de conocimientos cada vez mayor sobre el seguimiento y evaluación del trabajo en red, particularmente entre los evaluadores independientes que prepararon los exhaustivos informes de evaluación intermedia (IEI) de 2010 correspondientes a los programas de las RRN de Alemania, Italia, Portugal y España. Hay también algunas observaciones interesantes (aunque algo fragmentarias) sobre el trabajo en red en los IEI preparados en otros Estados miembros sobre la aplicación de sus programas de desarrollo rural del período 2007-2013.

Por su parte, la Red Europea de Evaluación publicó unas directrices sobre el modo de evaluar las redes rurales al quedar claro, en las evaluaciones intermedias de esos programas de las RRN, que los indicadores comunes y las preguntas incluidas en el Marco Común de Seguimiento y Evaluación no tenían un grado de elaboración suficiente para evaluar los programas de las redes. El Helpdesk de Evaluación organizó el 7 de febrero de 2012 un taller para reflexionar sobre los enfoques de evaluación y sobre las fortalezas y debilidades de las metodologías utilizadas hasta ahora, así como para extraer las principales conclusiones con vistas a la evaluación en curso y la evaluación posterior. Puede encontrarse información adicional sobre la evaluación de las redes en la dirección:

**http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/enrd_assets/pdf/eenrd/1.1.1/WP_NRNP_240802_final.pdf**

En general, sin embargo, los Estados miembros han postergado el análisis de la eficacia y eficiencia de las redes rurales hasta la evaluación posterior de sus PDR, proceso que no será preciso concluir antes de finales de 2016. Hasta entonces existirá un vacío de información.

Por este motivo, durante las conversaciones con los representantes de las redes mantenidas en la reunión nº 11 de las RRN, celebrada en Bad Schandau (Alemania) en abril de 2011 ([29]), se propuso poner en común los recursos del mayor número posible de RRN para ilustrar y comunicar el estado actual de los conocimientos sobre los resultados de su trabajo, y en particular los correspondientes a las actividades de autoevaluación llevadas a cabo actualmente por las unidades de apoyo a la red.

Según indican los investigadores ([30]), para identificar claramente las ventajas públicas de las redes es necesario ir más allá de la lista de funciones, un tanto abstractas, que suelen tener asignadas y tratar de entender *lo que realmente hacen*. La REDR propuso a las RRN una metodología simple y común para demostrar el valor añadido del trabajo en red, centrada en la identificación y recogida de: a) estadísticas comunes de las redes, y b) historias de éxito. Lo que persigue este enfoque es sencillamente ofrecer una perspectiva de lo que hacen realmente las RRN y de la forma en que los gestores de las unidades de apoyo a la red perciben y explican el éxito relativo de tales actividades.

En lo que respecta a las estadísticas comunes de las redes, se recogieron datos de veinte unidades de apoyo, correspondientes al período comprendido entre el inicio de sus actividades y finales de 2011, agrupándolos en cuatro grandes apartados:

- Actividades de comunicación de la red, incluido lo relativo a las reuniones y a la participación.
- Intercambio de conocimientos, incluido lo relativo a las buenas prácticas.
- Formación.
- Cooperación.

Los resultados de las estadísticas recogidas se muestran en el cuadro 3. A pesar de los problemas metodológicos relativos a la recogida y agregación de los datos, tales resultados ofrecen, por vez primera, una instantánea del nivel general de las actividades de trabajo en red apoyadas por el Feader durante los cuatro primeros años de funcionamiento de las redes.

Por otro lado, se recogieron un total de noventa y ocho historias de éxito de veintiséis redes pertenecientes a veintidós Estados miembros. Aunque para prepararlas se empleó una plantilla común, presentan grandes diferencias entre sí, como reflejo claro de la diversidad de las propias redes, sobre todo en experiencia y madurez.

De hecho, salta a la vista que los ejemplos aportados por los gestores de las redes constituyen éxitos relativos, es decir, dependen en gran medida de la madurez relativa de estas. Se trata de un aspecto muy importante, que contribuye a la conclusión principal del presente artículo.

La figura 5 presenta una visión de conjunto de las etapas genéricas asociadas a la organización y funcionamiento de una RRN durante el período de programación 2007-2013. Debe recordarse que las RRN de la Europa de los Veintisiete se encuentran en fases de desarrollo muy distintas, con la consiguiente diversidad de sus capacidades y actividades. Algunas son relativamente maduras, por lo que están en una fase avanzada del proceso de facilitación de los procesos de trabajo en red y dedican una atención cada vez mayor, por ejemplo, al seguimiento y evaluación de los resultados. Otras RRN se encuentran rezagadas en la organización de la unidad de apoyo a la red y están empezando a desarrollar la red y las herramientas de trabajo en red asociadas.

Si se agrupan las historias de éxito y se ponen en correlación con las etapas de la figura 5, se hace evidente que la gran mayoría de esas historias (ochenta y una en total) tienen que ver con la creación de la unidad de apoyo a la red, la organización de la red y el desarrollo de las herramientas de trabajo en red, mientras que un número

([29]) Para más información, véase: **http://enrd.ec.europa.eu/en-rd-events-and-meetings/meetings/es/11th-nrn-meeting_es.cfm**

([30]) Agranoff, R. (2003): *A new look at the value-adding functions of intergovernmental networks*, ponencia elaborada para la VII Conferencia Nacional sobre Investigación de la Gestión Pública, Universidad de Georgetown (9-11 de octubre de 2003).

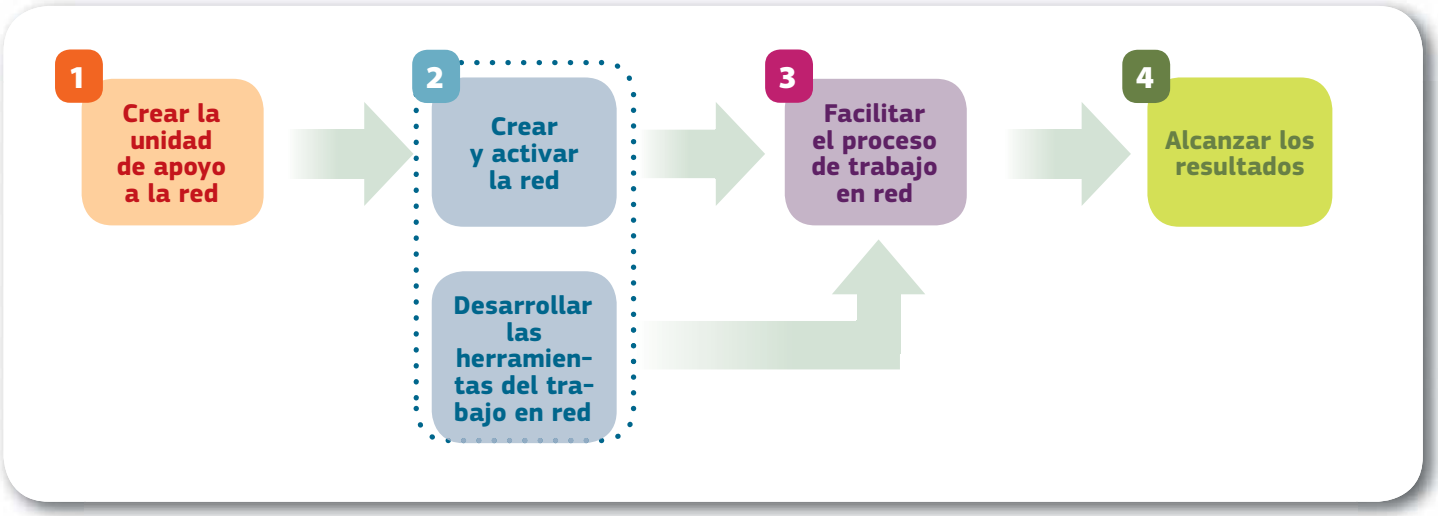
relativamente pequeño (solamente quince) presenta alguna relación con la descripción del valor añadido *real* del trabajo en red (es decir, el correspondiente a las funciones singulares de las redes y del trabajo en red, no al funcionamiento cotidiano de las unidades de apoyo a la red). Dicho de otro modo, hasta el momento existen relativamente pocas historias de éxito que aporten soluciones y resultados que no se habrían producido a través de la actuación individual de organizaciones jerarquizadas.

Aunque este resultado parece bastante decepcionante a primera vista, se trata en realidad de una conclusión perfectamente lógica y aceptable si se atiende a los comentarios de los expertos en el sentido de que las redes necesitan tiempo para desarrollarse, por lo que conviene esperar a que maduren antes de juzgar sus resultados. Pone también de relieve la importancia de actuar con prudencia al tratar de exponer las expectativas de valor añadido de las redes nuevas (como las RRN y la REDR) antes de que hayan tenido tiempo de crecer y desarrollarse: con otras palabras, **no cabe esperar** que se lancen a correr antes de saber andar.

## Cuadro 3: Resultados de las estadísticas comunes de las redes recogidas en 2007-2011 de veinte redes rurales financiadas por el Feader

| | |
|---|---|
| **Actividades de comunicación de la red** | Un total de 5 356 reuniones con 286 574 participantes (19 redes en el período 2007-2011) |
| **Intercambio de conocimientos** | Recogida de 5 562 ejemplos de buenas prácticas relativos a la ejecución de proyectos del PDR (19 redes en el período 2007-2011)<br>Un total de 3 214 790 visitantes del sitio web (19 redes en el período 2007-2011) |
| **Formación** | Un total de 1 931 cursos de formación con 79 224 participantes (16 redes en el período 2007-2011) |
| **Cooperación** | Un total de 1 193 eventos de cooperación con 33 168 participantes (15 redes en el período 2007-2011) |

## Figura 5: Visión de conjunto de las etapas genéricas asociadas a la creación y funcionamiento de una RRN durante el período de programación 2007-2013





# Cómo conseguir el éxito con el trabajo en red más allá de 2013

**El Comité de Coordinación organizó recientemente en Bruselas un seminario sobre el futuro del trabajo en red. Las conclusiones adoptaron la forma de una serie de recomendaciones.**

El seminario, organizado por la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR) el 17 de septiembre de 2012, tenía como finalidad facilitar el intercambio de puntos de vista y de experiencias entre diversas partes interesadas en relación con el marco futuro del trabajo en red a escala europea y nacional. Constituía asimismo una etapa preparatoria de la próxima generación de programas de desarrollo rural (PDR), específicamente en lo concerniente a las redes rurales. Sus objetivos específicos eran los siguientes:

- Permitir a las principales partes interesadas de las redes entender mejor las nuevas propuestas legislativas.
- Apoyar el intercambio de ideas y de puntos de vista sobre el alcance previsto del trabajo en red en el contexto de la futura política de desarrollo rural, prestando especial atención a los posibles cometidos y funciones de la Red Europea de Desarrollo Rural, de la red de la Asociación Europea para la Innovación en Agricultura (AEI), de la Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural (REEDR) y de las redes rurales nacionales (RRN).
- Identificar futuros retos e implicaciones del marco normativo propuesto y el nivel de aclaración y orientación necesario.

Asistieron al seminario representantes de las autoridades de gestión, RRN, organizaciones europeas

© João Galamba de Oliveira



activas en el ámbito del desarrollo rural, institutos de investigación agrícola, cámaras agrarias y otros grupos de partes interesadas relevantes.

Se presentó un resumen general de las disposiciones del marco normativo propuesto para el período de programación 2014-2020, y en particular de las funciones y la estructura de la REDR, de la REEDR y de la futura AEI. Se presentaron asimismo, para debate y comentario, propuestas relativas a las funciones y estructuras a escala nacional.

Los participantes examinaron muchos y variados temas relacionados con todo lo anterior, entre ellos los siguientes:

- La necesidad de reforzar los vínculos y de mejorar la coordinación con otros fondos del marco estratégico común.
- Los cometidos y funciones de los organismos propuestos para orientar y apoyar la labor de la REDR, de la REEDR y de la AEI, y en particular la posible creación:
  a) de una Asamblea Europea de Redes Rurales, que se reuniría cada dos años para examinar las actividades y proponer otras nuevas, y de
  b) un grupo director responsable de los temas organizativos y estatutarios, como los programas de trabajo, las prioridades presupuestarias, la elaboración de informes y la coordinación y gestión de las tres redes.
- La necesidad de aclarar mejorar la función de las RRN en el apoyo a la red agrícola AEI.
- Las implicaciones a escala de Estados miembros de las estructuras y mandatos propuestos para las redes europeas, incluidas las dudas sobre los recursos requeridos, las relaciones con las redes existentes (especialmente en el caso de la investigación agrícola) y los problemas de la transición en la preparación de los PDR futuros.

Los participantes compartieron asimismo sus experiencias y las enseñanzas aprendidas en relación con problemas de las redes tales como la gobernanza y la gestión, el seguimiento y la evaluación, la comunicación eficaz con las partes interesadas y la creación de capacidades.

Como resultado de los debates del seminario, se hizo hincapié en las siguientes necesidades del trabajo en red en el ámbito del desarrollo rural:

- Un acuerdo sobre un conjunto común de actividades y tareas que deban desempeñar todas las redes nacionales.
- Una mayor representación de las diferentes partes interesadas en las estructuras de gobernanza de las redes.
- Más oportunidades de intercambio y de aprendizaje entre unas redes y otras y entre sus participantes.
- Un compromiso de mantenimiento de las relaciones, la experiencia y la continuidad de las redes, a escala nacional y de la UE, durante la transición al siguiente período de programación.
- Una mayor claridad y orientación en lo que respecta a la estructura y el funcionamiento de las futuras redes de la UE.

© Enrica



# El futuro del trabajo en red

La experiencia de las redes rurales ha sido hasta ahora positiva: ha proporcionado una valiosa fuente de información, ideas y contactos; ha apoyado múltiples intercambios y actividades de cooperación y desarrollo de conocimientos a escala nacional y europea; ha facilitado un nuevo diálogo para una mejor aplicación de las políticas; y ha estimulado una gobernanza más participativa de las mismas. Y todo ello con un coste relativamente bajo. Sin embargo, también ha puesto de manifiesto que se necesita tiempo para establecer vínculos duraderos entre las administraciones, las organizaciones y las personas participantes. La implicación de los actores en las nuevas formas de diálogo requiere recursos humanos dedicados, herramientas de comunicación bien adaptadas y estructuras organizativas eficientes. En consecuencia, si se desea obtener el máximo provecho del trabajo en red será preciso continuar y consolidar los progresos realizados desde la creación de la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR), la Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural (REEDR) y las redes rurales nacionales (RRN) en 2008.

Por otra parte, la política de desarrollo rural se orienta cada vez más hacia la obtención de resultados y hace hincapié en el cumplimiento de objetivos comunes de la Unión Europea (UE) y de metas compartidas. Los futuros programas de desarrollo rural tendrán que actuar en ámbitos muy específicos, como la competitividad de todos los tipos de agricultura; la viabilidad de las explotaciones agrarias; la promoción de la organización y la gestión del riesgo de la cadena alimenticia en la agricultura; la rehabilitación, conservación y mejora de los ecosistemas; el uso eficiente del agua y de la energía; la transición a una economía baja en carbono y adaptada al clima; la promoción de la inclusión social; la reducción de la pobreza; y el desarrollo económico de las zonas rurales. Tendrán también que impulsar la innovación y la transmisión de conocimientos en esos ámbitos. Estas ambiciosas expectativas requerirán, más que nunca, una buena comunicación y coordinación entre todos cuantos intervienen en estas políticas a cualquier nivel, así como la capacidad de demostrar los resultados alcanzados.

Así pues, esta son las propuestas para el trabajo en red durante el período de programación 2014-2020:

1. **Reforzar el trabajo en red para el desarrollo rural**

Este enfoque de refuerzo se basará en:
- la REDR como plataforma global para la política de desarrollo rural de la UE;
- dos subredes específicas centradas en aspectos concretos de la política de desarrollo rural: la Red Europea de Evaluación del Desarrollo Rural, dedicada a la creación de capacidades, el desarrollo de metodologías y el intercambio de buenas prácticas en materia de evaluación de la política de desarrollo rural; y la Asociación Europea para la Innovación, Productividad y Sostenibilidad Agrícolas, como un puente entre la investigación y el desarrollo agrícola;
- veintisiete redes rurales nacionales (veintiocho con la de Croacia) con una importante función de apoyo a la ejecución de los PDR, de aumento de la participación de las partes interesadas en los problemas de la política rural y de comunicación con el público en general.

En conjunto, estas redes llegarán a todos los grupos relevantes de partes interesadas rurales, estimularán la innovación, impulsarán los intercambios de buenas prácticas, mejorarán el acceso a la información y reforzarán la gobernanza de la política de desarrollo rural.

2. **Mejorar los mecanismos de coordinación de las redes y facilitar la interacción entre los distintos niveles y temas:**
- especificar y aclarar mejor el papel de las RRN y su relación con las demás redes de la UE, con el fin de facilitar las sinergias y lograr una coordinación más eficiente a escala de la UE;
- crear una interfaz de trabajo entre la REDR, la Red Europea y de Evaluación y la nueva red AEI agrícola, que incluya estructuras de gobernanza comunes;
- garantizar el enlace regular con las redes financiadas por el marco estratégico común.

3. **Seguir implicando a la sociedad civil en las redes de la UE,** principalmente a través de fuertes vínculos con el Grupo Consultivo para el desarrollo rural.

4. **Promover un enfoque más flexible** de las redes rurales, de forma que sean capaces de adaptarse a unas prioridades temáticas cambiantes, de responder a las necesidades de las bases y de tener en cuenta las conclusiones de las eventuales evaluaciones de sus actividades.

5. A la vista del papel fundamental de los **servicios de asesoramiento agrario** en la transmisión de los conocimientos agrícolas, así como su proximidad a los agricultores, **integrarlos en las actividades de trabajo en red** dirigidas a los asesores y a sus organizaciones, a escala de la UE y nacional. La integración de los servicios de asesoramiento europeos y nacionales en la estructura de las redes rurales permitiría enlazar también con las correspondientes redes de investigación que apoyan la innovación en la agricultura.

Sobre esta base se han aclarado los objetivos del trabajo en red en el ámbito rural para el próximo período de programación, así como las tareas asignadas a los distintos componentes (véanse los artículos 52, 53, 54 y 55 de la propuesta de Reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europea Agrícola de Desarrollo Rural).

Más información:
http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/legal-proposals/com627/627_es.pdf

*Las ediciones anteriores de Revista rural de la UE están todavia disponibles en EU Bookshop:* **http://bookshop.europa.eu**

*Rellene el formulario de suscripción para recibir las publicaciones de la REDR en su domicilio. ¡Gratis!* **https://webgate.ec.europa.eu/myenrd/myenrd/en/registration_en.cfm**




K3-AJ-12-013-ES-C




K3-AJ-12-012-ES-C




K3-AJ-12-011-ES-C




K3-AJ-12-010-ES-C




K3-AJ-11-009-ES-C




K3-AJ-11-008-ES-C




K3-AJ-11-007-ES-C



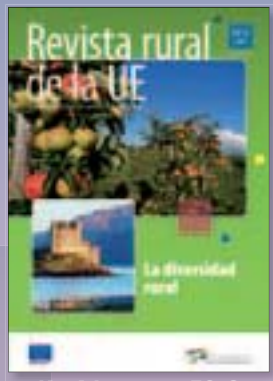

K3-AJ-10-006-ES-C




K3-AJ-10-005-ES-C




K3-AJ-10-004-ES-C




K3-AJ-09-003-ES-C




K3-AJ-09-002-ES-C




K3-AJ-09-001-ES-C

K3-AJ-12-014-ES-N

online




## La Red Europea de Desarrollo Rural en internet

# http://enrd.ec.europa.eu

Oficina de Publicaciones

ISSN 1831-5364

9 771831 536006