

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE STAKEHOLDERS PARA LA CONSECUCCIÓN DE UN DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

Marta Cardín Pedrosa

Carlos José Álvarez López

*G.I. 1716 – Proyectos y Planificación. Departamento de Ingeniería Agroforestal.
Escuela Politécnica Superior, Universidad de Santiago de Compostela*

Abstract

The European Agricultural Fund for Rural Development (EAFRD) shall contribute to the promotion of sustainable rural development throughout the Community in a complementary manner to the market and income support policies of the common agricultural policy, to cohesion policy and to the common fisheries policy.

Its objectives are a) improving the competitiveness of agriculture and forestry by supporting restructuring, development and innovation; b) improving the environment and the countryside by supporting land management; c) improving the quality of life in rural areas and encouraging diversification of economic activity

To achieve these objectives establishes the need for close consultations (partnership) with regional and local authorities, the economic and social partners; as well as bodies representing civil society, non-governmental organisations, including environmental organisations, and bodies responsible for promoting equality between men and women.

It is therefore clear the importance of a proper stakeholders' management, as the motivation and alignment of these will be a basic premise for the success of initiatives. We will review the steps to follow to manage stakeholders properly in rural development projects.

Keywords: *Stakeholders; rural development; sustainability*

Resumen

El Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) contribuirá a la promoción de un desarrollo rural sostenible en toda la Comunidad como complemento de las políticas de apoyo al mercado y a los ingresos aplicadas en el marco de la política agrícola común, la política de cohesión y la política pesquera común.

Sus objetivos son a) aumentar la competitividad de la agricultura y la silvicultura mediante la ayuda a la reestructuración, el desarrollo y la innovación; b) mejorar el medio ambiente y el medio rural mediante ayudas a la gestión de las tierras; y c) mejorar la calidad de vida en las zonas rurales y fomentar la diversificación de la actividad económica.

Para alcanzar dichos objetivos establece la necesidad de una estrecha cooperación con las autoridades regionales y locales competentes, los agentes económicos y sociales, así como organismos que representen a la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, incluidas las del ámbito medioambiental, y organismos dedicados al fomento de la igualdad entre hombres y mujeres.

Es por tanto evidente la importancia de una adecuada gestión de stakeholders, pues la motivación y el alineamiento de los mismos será una premisa básica para el éxito de las iniciativas. Realizaremos una revisión de los pasos a seguir para realizar una adecuada gestión de los actores involucrados en un proyecto de desarrollo rural.

Palabras clave: *Stakeholders; desarrollo rural; sostenibilidad*

1. Introducción

La transición de la agricultura europea desde un modelo productivista hacia otro multifuncional ha sido, hasta cierto punto, estimulado por las reformas en la Política Agraria Común de las últimas dos décadas (O'Connor et al., 2006). De hecho el conocido como "segundo pilar" de la PAC (desarrollo rural) ha ido creciendo en importancia desde las reformas de los años 80. La declaración de Cork del año 1996 enunció el compromiso de la Comisión Europea con la multifuncionalidad (European Commission, 1996). La "Rural Development Regulation" (EC Regulation 1257/99) introdujo en la Agenda 2000 reformas que cambiaron sustancialmente las políticas, para fomentar y apoyar comunidades rurales viables. Contenía tres enfoques básicos:

- Multifuncionalidad
- Enfoque multisectorial
- Aumentar la eficiencia a través de programas estratégicos, integrados y simplificados, pero con el suficiente grado de flexibilidad (European Commission, 2003).

Los estudios del impacto territorial de la PAC sobre los ingresos, el mercado de trabajo, las infraestructuras y los recursos naturales revelan la cercana y específica relación que existe entre la agricultura y el medio rural. En este sentido, la PAC determina el desarrollo de muchas áreas rurales. Su impacto varía mucho entre regiones, dependiendo de las condiciones específicas tanto naturales como culturales y socioeconómicas, y también de los tipos de producción y la organización del mercado (Comisión Europea, 1999). Hay que tener en cuenta que la Política Agraria Común (PAC) ha experimentado cambios radicales desde su concepción hasta el momento actual. En su inicio fue fundamentalmente diseñada de forma sectorial, para mejorar la productividad de la agricultura. Pero la intensificación, concentración y especialización de la producción agrícola tuvo efectos negativos, como el desarrollo de paisajes monótonos, el abandono de métodos tradicionales de manejo, la polución de aguas subterráneas por el aumento en el uso de pesticidas y fertilizantes, y la reducción de la diversidad ecológica. (Estrategia Territorial Europea (Comisión Europea, 1999)

Los principios rectores de la PAC, de la política de mercados y de la política de desarrollo rural fueron expuestos por el Consejo Europeo de Gotemburgo en 2001. Conforme a sus conclusiones, el alto rendimiento económico debe ir unido a la utilización sostenible de los recursos naturales y a niveles de residuos adecuados, de forma que se mantenga la diversidad biológica, se conserven los ecosistemas y se evite la desertización. Para afrontar estos retos, el Consejo Europeo acordó que uno de los objetivos de la PAC y su desarrollo futuro debería ser la contribución al logro de un desarrollo sostenible.

La política de desarrollo rural y el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER) deben ayudar a las zonas rurales a alcanzar los objetivos de crecimiento, creación de empleo y desarrollo sostenible, en el periodo 2007-2013. Al ayudar a las zonas rurales de la UE a desarrollar todo su potencial para hacerlas atractivas como lugares para invertir,

trabajar y vivir, la política de desarrollo rural contribuirá al desarrollo sostenible del territorio europeo (Consejo Europeo, 2006).

Las normas básicas que rigen la política de desarrollo rural a lo largo del periodo 2007-2013 y las medidas a que pueden acogerse los Estados miembros y las regiones se recogen en el Reglamento (CE) nº 1698/2005 del Consejo. Como ya ocurría antes de 2007, todos los Estados miembros y en España también las Comunidades Autónomas, han elaborado su Programa de Desarrollo Rural donde se programan los fondos y su aplicación durante el periodo 2007-2013. Una novedad en este periodo será el mayor hincapié en la coherencia de la estrategia de desarrollo rural en toda la UE.

La política de desarrollo rural 2007-2013, basada en estas Directrices Estratégicas, se centra en tres ámbitos fundamentales: la economía agroalimentaria, el medio ambiente y la economía y la población rurales, en sentido amplio. Las estrategias y programas concretos de desarrollo rural se articulan en torno a cuatro ejes: En el caso del eje 1 (Aumento de la competitividad del sector agrícola y forestal), se aplicarán medidas relativas al capital humano y físico en los sectores de la agricultura, los alimentos y la silvicultura (fomento de la transferencia de conocimientos y de las innovaciones) y a los productos de calidad. El eje 2 (Mejora del medio ambiente y del entorno rural), consta de medidas destinadas a proteger y mejorar los recursos naturales, así como a preservar los sistemas agrarios y forestales tradicionales de gran valor medioambiental y los paisajes culturales de las zonas rurales europeas. El eje 3 (Calidad de vida en las zonas rurales y diversificación de la economía rural), contribuye al desarrollo de infraestructuras locales y del capital humano en las zonas rurales para mejorar las condiciones de crecimiento y de creación de empleo en todos los sectores y propiciar la diversificación de las actividades económicas. Por último, el eje 4 basado en la experiencia del Leader, introduce posibilidades innovadoras de gobernanza y aplicación de programas de desarrollo endógeno con enfoque territorial.

2. La gestión de stakeholders en la Dirección de Proyectos

En la Dirección de Proyectos, los Stakeholders (también Interesados o Partes Involucradas) se definen como aquellas personas y organizaciones como clientes, patrocinadores, organización ejecutante y el público, involucrados activamente con el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados de manera positiva o negativa por la ejecución o conclusión del proyecto. También pueden influir sobre el proyecto y sus entregables.

Debemos tener en cuenta que los proyectos y la dirección de proyectos se llevan a cabo en un ambiente más amplio que el proyecto mismo. Entender este contexto (que incluye a los stakeholders) contribuye a asegurar que el trabajo se lleve a cabo de acuerdo con los objetivos y se gestione de conformidad con las metodologías de prácticas establecidas.

Respecto al ciclo de vida del proyecto, es de destacar que la influencia de los interesados, al igual que los riesgos y la incertidumbre son mayores al inicio del proyecto. Estos factores disminuyen durante la vida del proyecto.

2.1. Stakeholders en el Project Management Institute (PMI).

Ya en la actualización que se realizó en 1996 de la Guía del PMBOK, la sección del marco conceptual se reescribió totalmente. Incluía un capítulo sobre El Contexto de la Dirección de Proyectos, donde se introdujeron las perspectivas de los interesados en el proyecto y las influencias externas. Pero fue en la actualización de la 3ª edición (2008) cuando realmente se incluyeron los stakeholders en la redacción del libro: en el capítulo 2 (Ciclo de Vida del Proyecto y Organización) se define a los interesados en relación con el equipo del proyecto; y el capítulo 10 (Gestión de las Comunicaciones del Proyecto) se actualiza con la

incorporación de la Gestión de los Interesados, para satisfacer las necesidades de los interesados en el proyecto y resolver eventuales polémicas con ellos.

Recapitulando, según la guía del PMBOK, los procesos en los que habrá que tener en cuenta a los stakeholders serán:

- Desarrollar el Acta de Constitución del Proyecto, pues en ella habrá que documentar los requisitos iniciales que satisfacen las necesidades y expectativas de los interesados.
- Identificar a los Interesados: identificar a todas las personas u organizaciones que reciben el impacto del proyecto, y documentar información relevante relativa a sus intereses, participación e impacto en el éxito del proyecto. Además la información acerca de los interesados será útil para solicitar entradas para la identificación de riesgos, ya que esto asegurará que los interesados clave, especialmente el cliente, sean entrevistados o participen de otra manera durante el proceso Identificar los Riesgos.
- Recopilar Requisitos: definir y documentar las necesidades de los interesados a fin de cumplir con los objetivos del proyecto. El éxito del proyecto depende directamente del cuidado que se tenga en obtener y gestionar estos requisitos del proyecto y del producto, que incluyen las necesidades, deseos y expectativas cuantificadas y documentadas del patrocinador, del cliente y de otros interesados.
- Planificar las Comunicaciones: determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y para definir cómo abordar las comunicaciones.
- Distribuir la Información: poner la información relevante a la disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo al plan establecido.
- Gestionar las Expectativas de los Interesados: comunicarse y trabajar en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas conforme se presentan.

2.2. Stakeholders en la International Project Management Association (IPMA).

En las Bases para la Competencia en Dirección de Proyectos (NCB) 3.0 de AEIPRO, se denomina a los stakeholders "partes involucradas", por ser el término ISO aprobado, y se los define como aquellas personas o grupos que están interesados en la realización o éxito de un proyecto, o que están obligados por el proyecto, y se recogen como uno de los elementos de la competencia técnica. Teniéndolos en cuenta se mejorarán las posibilidades de éxito, ya que tal y como define la propia IPMA, el éxito de un proyecto es "la apreciación de las distintas partes involucradas de los resultados del proyecto", pues todas las partes involucradas pueden influir en el proyecto, directa o indirectamente.

Con respecto a su gestión, indica que el director de proyecto debe identificar todas las partes involucradas, sus distintos intereses en el proyecto y colocarlos por orden de importancia en el proyecto, desarrollar redes internas y externas, y gestionar sus expectativas. Los pasos que propone para ello son:

- Identificación y determinación de prioridades en los intereses de las partes involucradas
- Análisis de sus intereses y requisitos
- Comunicación a las partes involucradas de qué parte de sus requisitos quedarán o no satisfechos por el proyecto
- Desarrollo de una estrategia para relacionarse con las partes involucradas

- Inclusión de los intereses y expectativas de las partes involucradas en los requisitos, objetivos, alcance, entregables, calendario y costes del plan de dirección del proyecto
- Asignación a la dirección de riesgos de las amenazas y oportunidades que representan las partes interesadas
- Identificación del proceso de la escala de decisión entre el equipo del proyecto y las partes involucradas
- Aseguramiento de que las partes involucradas queden satisfechas en cada fase de un proyecto
- Puesta en práctica del plan de dirección de las partes involucradas
- Ejecución, comunicación y dirección de los cambios en el plan de las partes involucradas
- Documentación de las lecciones aprendidas y aplicación a futuros proyectos.

3. Stakeholders en los proyectos de desarrollo rural.

Tal y como hemos visto, en la evolución de las políticas europeas relacionadas con el desarrollo rural, ha ido creciendo en importancia el alineamiento de objetivos y la incorporación de la población rural en la definición e implantación de los programas de desarrollo. Con esta perspectiva abajo-arriba (utilizada en la metodología LEADER, por ejemplo), cobra un renovado protagonismo la gestión de stakeholders en la dirección de proyectos de desarrollo rural. En todos los planes, programas y proyectos de desarrollo rural será de vital importancia tener en cuenta a todas las partes involucradas, pues los pobladores de la zona de actuación son actores directos de dichos proyectos. Es por ello que, en un futuro, será necesario realizar una gestión adecuada de stakeholders para asegurar el éxito de los mismos.

Puesto que el objetivo primordial de los planes de desarrollo endógeno es conseguir un "stakeholder engagement" o compromiso de los interesados, a continuación vamos a desglosar, basándonos en la metodología del PMI, una revisión de los pasos a seguir para realizar una adecuada gestión de los actores involucrados en un proyecto de desarrollo rural.

3.1. Definición e identificación de Stakeholders.

Los stakeholders o interesados en estos proyectos particulares serán aquellas personas u organizaciones (por ejemplo, clientes, patrocinadores, la organización ejecutante o el público), que participan activamente en el proyecto, o cuyos intereses pueden verse afectados positiva o negativamente por la ejecución o terminación del proyecto. Los interesados pueden ejercer influencia sobre el proyecto, los entregables y los miembros del equipo. El equipo de dirección del proyecto deberá identificar tanto a los interesados internos como externos, con objeto de determinar los requisitos del proyecto y las expectativas de todas las partes involucradas. Más aún, el director del proyecto debe gestionar la influencia de los diversos interesados con relación a los requisitos del proyecto, para asegurar un resultado exitoso. La identificación de los interesados es un proceso continuo y puede resultar difícil.

Los interesados tendrán diferentes niveles de responsabilidad y autoridad cuando participen en el proyecto y éstos pueden cambiar durante el ciclo de vida del mismo. Su responsabilidad y autoridad pueden variar desde una participación ocasional en encuestas y grupos de opinión, hasta el patrocinio total del proyecto, lo cual incluye proporcionar apoyo financiero y político. Los interesados pueden tener un impacto adverso en los objetivos del proyecto. Resulta crucial identificar a los interesados y comprender su grado relativo de

influencia en un proyecto. No hacerlo puede prolongar la duración y elevar sustancialmente los costos del proyecto.

Una de las importantes responsabilidades del director del proyecto consiste en gestionar las expectativas de los interesados. Esto puede ser difícil, ya que a menudo los objetivos de los interesados son muy diferentes o contradictorios, pues para los interesados, un proyecto puede tener resultados tanto positivos como negativos. Algunos interesados se benefician con el éxito de un proyecto, mientras que otros perciben resultados negativos como consecuencia del éxito del proyecto. Ignorar a los interesados negativos puede traer como consecuencia un aumento en la probabilidad de fracaso del proyecto. Parte de las responsabilidades del director del proyecto es equilibrar estos intereses y asegurarse de que el equipo del proyecto interactúe con los interesados de una manera profesional y cooperativa.

A continuación se presentan algunos ejemplos de interesados (PMI, 2008):

- **Clientes/Usuarios.** Los clientes/usuarios son las personas u organizaciones que usarán el producto, servicio o resultado del proyecto. Los clientes/usuarios pueden ser internos o externos a la organización ejecutante. Incluso puede haber diferentes niveles de clientes. Por ejemplo, los clientes de un nuevo proyecto de desarrollo rural pueden incluir a las administraciones locales, a los pobladores de la zona, y a los políticos que lo promueven y lo financian. En algunas áreas de aplicación, clientes y usuarios son sinónimos, mientras que en otras, clientes se refiere a la entidad que adquiere el producto del proyecto y usuarios hace referencia a aquéllos que usan el producto del proyecto directamente.
- **Patrocinador.** Un patrocinador es la persona o grupo que proporciona los recursos financieros, en efectivo o en especie, para el proyecto. Cuando se concibe inicialmente un proyecto, el patrocinador es quien lo defiende. El patrocinador sirve como vía de escalamiento para los asuntos que están fuera del alcance del director del proyecto. También puede participar en otros asuntos importantes, como la autorización de cambios en el alcance, revisiones al final de una fase y, cuando los riesgos son particularmente altos, decidir si el proyecto debe continuar o no. Dependiendo del tipo particular de proyecto de desarrollo, el patrocinador puede variar, aunque habitualmente éste suele ser algún tipo de administración o entidad pública.
- **Directores del portafolio/Comité de revisión del portafolio.** Los directores del portafolio son responsables de la gobernabilidad de alto nivel de un conjunto de proyectos o programas, que pueden o no ser interdependientes.
- **Directores del programa.** Los directores del programa son responsables de la gestión coordinada de proyectos relacionados, para obtener beneficios y un control que no serían posibles si los proyectos se gestionaran individualmente. Los directores del programa interactúan con los directores de cada proyecto, proporcionándoles apoyo y guía en proyectos individuales.
- **Oficina de dirección de proyectos (PMO).** Una oficina de dirección de proyectos es un cuerpo o entidad dentro de una organización que tiene varias responsabilidades asignadas con relación a la dirección centralizada y coordinada de aquellos proyectos que se encuentran bajo su jurisdicción. La PMO puede ser un interesado si tiene alguna responsabilidad directa o indirecta en el resultado del proyecto. Habitualmente se puede considerar a los Grupos de Desarrollo Rural (GDR) como las PMOs de los proyectos de desarrollo rural en un área determinada.
- **Directores del proyecto.** Los directores del proyecto son designados por la organización ejecutante para alcanzar los objetivos del proyecto. El director del proyecto es la persona líder responsable de la comunicación con todos los interesados, en particular con el patrocinador del proyecto, el equipo del proyecto y otros interesados clave. El director del

proyecto ocupa el centro de las interacciones entre los interesados y el proyecto mismo. Habitualmente esta persona forma parte del GDR.

- **Equipo del proyecto.** El equipo del proyecto está conformado por el director del proyecto, el equipo de dirección del proyecto y otros miembros del equipo que desarrollan el trabajo, pero que no necesariamente participan en la dirección del proyecto. Este equipo está compuesto por quienes llevan a cabo el trabajo del proyecto: individuos procedentes de diferentes grupos, con conocimientos en una materia específica o con un conjunto de habilidades específicas.
- **Gerentes funcionales.** Los gerentes funcionales son personas clave que desempeñan el rol de gestores dentro de un área administrativa o funcional de una empresa, tal como recursos humanos, finanzas, contabilidad o adquisiciones.
- **Gerentes de operaciones.** Los gerentes de operaciones desempeñan una función de gestión en un área medular de la empresa, tal como la de investigación y desarrollo, diseño, fabricación, aprovisionamiento, pruebas o mantenimiento.
- **Vendedores/Socios de negocios.** Los vendedores, también llamados proveedores o contratistas, son compañías externas que celebran un contrato para proporcionar componentes o servicios para el proyecto. Los socios de negocios proporcionan experiencia especializada o desempeñan una función específica, como una instalación, adecuación, capacitación o apoyo. En el caso particular de nuestros proyectos, pueden ser asesorías técnicas y/o de ingeniería, o entidades públicas como las Universidades, etc.

Para el éxito del proyecto, resulta fundamental identificar a los interesados desde el comienzo del mismo, pero también analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia. Se puede elaborar entonces una estrategia para abordar a cada uno de ellos y determinar el nivel y el momento de su participación, a fin de maximizar las influencias positivas y mitigar los impactos negativos potenciales. La evaluación y la estrategia correspondiente deben revisarse de forma periódica durante la ejecución del proyecto para ser ajustadas frente a eventuales cambios.

Por sus especiales características, los proyectos de desarrollo rural tendrán gran cantidad de interesados. Dado que el tiempo con el que cuenta el director del proyecto es limitado y debe usarse con la mayor eficiencia posible, estos interesados deberían ser clasificados según su interés, influencia y participación en el proyecto. Esto permite que el director del proyecto se concentre en las relaciones necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

3.2. Análisis de Stakeholders.

Para conseguir todo esto, se recomienda realizar un "Análisis de los Interesados" (PMI, 2008) consistente en recopilar y analizar de manera sistemática las informaciones cuantitativas y cualitativas, a fin de determinar qué intereses particulares deben tenerse en cuenta a lo largo del proyecto. Permite identificar los intereses, las expectativas y la influencia de los interesados, y los relaciona con la finalidad del proyecto. También ayuda a identificar las relaciones con interesados que pueden aprovecharse para crear alianzas y acuerdos potenciales, a fin de mejorar las probabilidades de éxito del proyecto.

En general, el análisis de los interesados sigue los siguientes pasos:

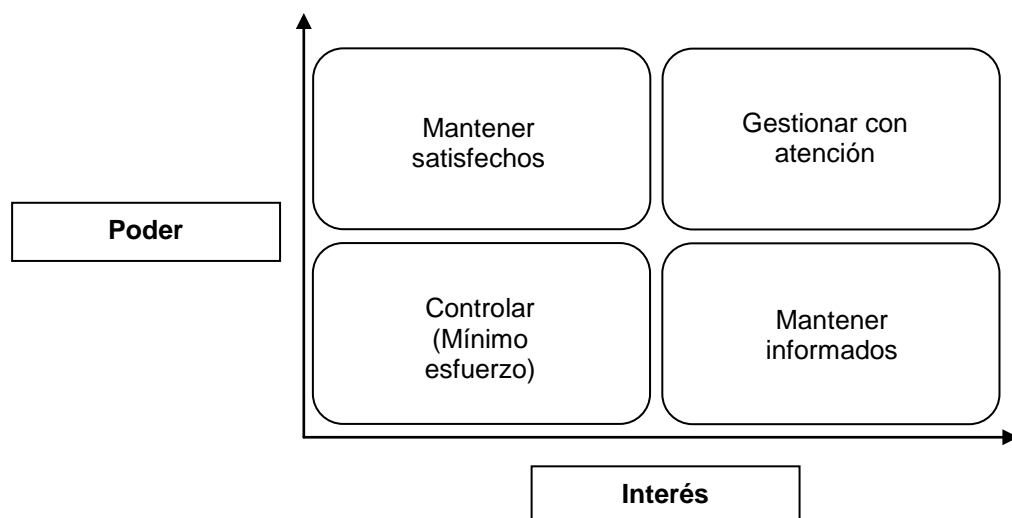
- Paso 1: Identificar a todos los potenciales interesados en el proyecto e información relevante, como por ejemplo sus roles, departamentos, intereses, niveles de conocimiento, expectativas y niveles de influencia. Por lo general, resulta fácil identificar a los interesados

clave. Incluyen a cualquier persona con un rol de dirección o de toma de decisiones, que se ve impactada por el resultado del proyecto, como por ejemplo el patrocinador, el director del proyecto y el cliente principal. Para identificar a los demás interesados, normalmente se entrevista a los interesados identificados y se amplía la lista hasta incluir a todos los interesados potenciales.

- Paso 2: Identificar el impacto o apoyo potencial que cada interesado podría generar, y clasificarlos para definir una estrategia de abordaje. Como en nuestro caso pueden existir grandes comunidades de interesados, es importante priorizar a los interesados clave a fin de garantizar el uso eficaz del esfuerzo para comunicar y gestionar sus expectativas. Entre los múltiples modelos de clasificación disponibles, se encuentran las matrices de poder/interés, que agrupan a los interesados basándose en su nivel de autoridad (“poder”) y su nivel de preocupación (“interés”) con respecto a los resultados del proyecto.

El Gráfico 1 presenta un ejemplo de una matriz de poder/interés basada en la propuesta por el PMI, en la que se recogen el tipo de actuaciones a observar según las características, y por tanto la ubicación relativa, de cada interesado.

Gráfico 1: Matriz de poder/interés



- Paso 3: Evaluar el modo en que los interesados clave pueden reaccionar o responder en diferentes situaciones, a fin de planificar cómo influir en ellos para mejorar su apoyo y mitigar los impactos negativos potenciales.

3.3. Gestión de Stakeholders.

A continuación se debería establecer una Estrategia de Gestión de los Interesados, que definirá un enfoque para aumentar el apoyo y minimizar los impactos negativos de los mismos a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto. Incluye elementos como:

- los interesados clave que pueden impactar significativamente en el proyecto
- el nivel de participación deseado en el proyecto, para cada interesado identificado
- los grupos de interesados y su gestión (como grupos)

Por otro lado habría que Planificar las Comunicaciones, es decir, determinar las necesidades de información de los interesados en el proyecto y definir cómo abordar las

comunicaciones. Este proceso responde a las necesidades de información y comunicación de los interesados; por ejemplo, quién necesita qué información, cuándo la necesitará, cómo le será proporcionada y por quién. A continuación se observaría la Distribución de la Información, es decir, poner la información relevante a disposición de los interesados en el proyecto de acuerdo con el plan establecido. Siempre será interesante obtener retroalimentación de los interesados, pues la información que se recibe de los interesados, relativa a las operaciones del proyecto, puede distribuirse y utilizarse para modificar o mejorar el desempeño futuro del proyecto.

Por último habría que Gestionar las Expectativas de los Interesados, comunicándose y trabajando en conjunto con los interesados para satisfacer sus necesidades y abordar los problemas a medida que éstos se presentan. Esto implicará actividades de comunicación dirigidas a los interesados en el proyecto, para influir en sus expectativas, abordar sus inquietudes y resolver asuntos, tales como:

- Gestionar activamente las expectativas de los interesados para aumentar la probabilidad de aceptación del proyecto, negociando y ejerciendo influencia sobre sus deseos para alcanzar y mantener los objetivos del proyecto.
- Abordar inquietudes que aún no representan incidentes, por lo general relacionadas con la anticipación de problemas futuros. Es preciso revelar y tratar estas inquietudes, así como evaluar los riesgos.
- Aclarar y resolver los incidentes identificados. La resolución puede generar una solicitud de cambio o puede abordarse fuera del proyecto, por ejemplo, puede posponerse para otro proyecto o fase, o derivarse a otra entidad de la organización.

Podremos aumentar la probabilidad de éxito del proyecto al asegurar que los interesados comprenden los beneficios y riesgos del mismo. Esto les permite apoyar el proyecto de forma activa y ayudar en la evaluación de los riesgos asociados con las elecciones del proyecto. Al anticipar la reacción de las personas frente al proyecto, pueden implementarse acciones preventivas a fin de obtener su apoyo o minimizar los impactos negativos potenciales.

3.4. Gestión de Stakeholders en la iniciativa LEADER.

Como sabemos, en la estructura de los Programas LEADER actuales el papel inicial parte de la formación de los denominados Grupos de Desarrollo Rural (GDR), dado que son los que aglutinan a los stakeholders del territorio para ejecutar su desarrollo con una estructura de abajo a arriba. Estos GDR que deben de actuar como dinamizadores, gestores y controladores del desarrollo de su ámbito geográfico, deben tener presentes los planteamientos desarrollados en este trabajo.

Además los GDR son el primer eslabón de una candidatura para el programa, de la cual va a depender la capacidad de captar fondos y desarrollar proyectos en un ambiente competitivo. Es necesario tener presente que uno de los desafíos de este periodo es intentar que esta iniciativa de desarrollo sea más amplia y de mayor calidad, entendido esto último como la capacidad de involucrar a la mayoría de las personas del territorio. Podemos resaltar que en el último periodo del LEADER +, solamente el 10,9 % de la población rural de Galicia conocía esta iniciativa, y entre ellos sólo el 49,1% consideraba que era positiva (Escariz, et al., 2005).

Las características propias de los GDR (AGADER, 2007) en Galicia hacen que surjan de la integración de un conjunto heterogéneo de asociaciones sin ánimo de lucro, que constituyan

un conjunto representativo de los agentes públicos y privados de los diversos ayuntamientos que integran el ámbito de actuación. Pueden ser socios de los GDR las instituciones públicas locales, asociaciones, cooperativas, comunidades de montes vecinales, organizaciones profesionales agrarias, etc., pero no podrán formar parte de los GDR las personas físicas y las sociedades mercantiles, excepto las entidades de economía social (cooperativas, sociedades agrarias de transformación y sociedades laborales). Además, en los órganos de decisión deberán estar representadas obligatoriamente las cooperativas agrarias, las organizaciones profesionales agrarias, las asociaciones de mujeres y las asociaciones de jóvenes, siempre que existan entidades de este tipo implantadas en el territorio y presentes en el GDR.

Dada la complejidad de los GDR, la Administración define su proceso de constitución, siempre protagonizada y dirigida por los agentes del territorio, en una secuencia operativa de cuatro pasos:

1. Después de los primeros contactos podría constituirse, en cada territorio, una comisión gestora, más o menos formalizada, en la que haya representación del conjunto de sectores y de los distintos ayuntamientos que conformen el territorio.
2. Esta gestora sería la encargada de ir contactando con más entidades, de cara a su incorporación en el GDR.
3. Ese proceso debe culminar con la celebración de una Asamblea constituyente, en la que como mínimo se aprueben los Estatutos del GDR, se escoja una Junta Directiva y otros posibles órganos y se establezca el plan de trabajo para elaborar el programa de desarrollo y los restantes documentos necesarios para presentar la candidatura.
4. Después de la Asamblea constituyente, con el GDR ya formalmente constituido, debería comenzar a definirse el programa de desarrollo para el territorio.

4. Conclusiones

Es necesario indicar que las iniciativas LEADER presentan un claro componente competitivo, por lo que los GDR deben realizar una candidatura para conseguir financiación, y cumplir unos objetivos de inversión a lo largo del periodo considerado. Esta inversión consistirá en la realización de diferentes proyectos que se seleccionan entre las propuestas de los integrantes. Al final del periodo deben justificar sus realizaciones ante la Administración de la UE, nacional y regional, basándose fundamentalmente en los logros obtenidos en el desarrollo de su área de aplicación.

Este comentario se dirige solamente a constatar la necesidad de realizar una intensa labor de gestión de proyectos, aspecto que podemos afirmar rotundamente que no está presente en la actualidad.

Cabe destacar que, pese al importante volumen de inversión, y al elevado impacto potencial de las medidas desarrolladas en este tipo de proyectos, no existe una estructura básica de referencia orientada a la organización y gestión de proyectos de desarrollo rural, y especialmente en lo concerniente a los stakeholders.

Puede señalarse que existe una falta de “estudios o investigaciones” sobre la aplicación de las metodologías de Dirección de Proyectos al Desarrollo Rural, tanto en su planificación como en su realización, lo que trae como consecuencia una falta de formación e información de las personas responsables directas de estas iniciativas.

5. Referencias

AEIPRO - IPMA (2006) *NCB - Bases para la competencia en dirección de proyectos 3.0*. Valencia: Editorial UPV.

AGADER (2009) *Programa LEADER Galiza 2007-2013. Guía práctica para a elaboración das candidaturas dos Grupos de Desenvolvemento Rural*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia (Axencia Galega de Desenvolvemento Rural)

Comisión Europea (1999) *Estrategia Territorial Europea*. Postdam: Comisión Europea.

Consejo Europeo (2006) *Decisión del Consejo de 20 de febrero de 2006 sobre las directrices estratégicas comunitarias de desarrollo rural (periodo de programación 2007-2013) 2006/144/CE*

Escariz, A., Miranda, D. & Álvarez, C.J. (2005) La opinión de los agricultores gallegos sobre sus condiciones de vida, el desarrollo rural en Galicia. *Recursos Rurales (IBADER) 1(1)*, 1-20.

European Commission (2003) *Fact Sheet: Rural Development in the European Union*. Brussels: European Commission.

European Commission, (1996) *The Cork Declaration – A Living Countryside*. Statement by the European Commission at the European Conference on Rural Development, Cork.

O'Connor, D., Renting, H., Gorman, M. & Kinsella, J. (2006) The Evolution of Rural Development in Europe and the Role of EU Policy, in D. O'Connor, H. Renting, M. Gorman & J. Kinsella (Eds.) *Driving Rural Development: Policy and Practice in Seven EU Countries*. Assen: Van Gorcum.

Project Management Institute (PMI) (2008) *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK) 4ª Edición*. Atlanta, USA: PMI.

Correspondencia (Para más información contacte con):

Marta Cardín Pedrosa, PhD
Phone: + 34 982 823 323
E-mail: marta.cardin@usc.es