



**Unión Europea**

**Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural**

*Europa invierte en las zonas rurales*



**Castilla-La Mancha**

# **PROGRAMA DE DESARROLLO RURAL DE CASTILLA-LA MANCHA (2014-2020)**

## **MEDIDA 19**

**Informe síntesis de los resultados de Evaluación**

**ANUALIDAD 2019**

**Diciembre 2020**

## INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. EJECUCIÓN.....	5
Ejecución de la medida 19.....	5
Impulso de la Innovación en la ejecución.....	7
3. EVALUACIÓN.....	9
3.1 ANIMACIÓN.....	10
3.1.1 Metodología.....	10
3.1.2 Resultados.....	12
3.1.2.1 Actuaciones para la animación y dinamización de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo.....	16
Objetivos de las actuaciones de animación y vínculo con los objetivos de las EDLP.....	16
Actuaciones de animación.....	20
3.1.2.2 Participación y alcance en las actuaciones de animación.....	28
3.1.2.3 Resultados e impactos de las actuaciones de animación.....	34
3.2 INNOVACIÓN.....	40
3.2.1 Resultados.....	40
3.2.1.1 Actuaciones para impulsar la innovación.....	41
3.2.1.2 Resultados e impactos a los que contribuye la innovación.....	41
3.2.2 Principales problemas detectados y propuestas de mejora.....	44
4. CONCLUSIONES.....	45
5. Acrónimos.....	48
6. Anexo I. Detalle de la tipología de actuaciones de animación señaladas por los GAL en los informes Anuales de Ejecución de las Estrategias de Desarrollo Rural.....	49

# 1. INTRODUCCIÓN

Tal y como se establece en el Reglamento (UE) nº 1305/2013, de 17 de diciembre de 2013, relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (Feader), la ejecución de cada programa de desarrollo rural debe ser objeto de un seguimiento periódico para asegurarse de que progresa conforme a los objetivos fijados.

Los objetivos para el sistema de seguimiento y evaluación citados son los siguientes:

- a) demostrar los avances y logros de la política de desarrollo rural y analizar la repercusión, la eficacia, la eficiencia y la pertinencia de las intervenciones de la política de desarrollo rural;
- b) contribuir a orientar con mayor precisión las ayudas en el ámbito del desarrollo rural;
- c) apoyar un proceso de aprendizaje común en materia de seguimiento y evaluación.

El Reglamento (UE) nº 1303/2013 sobre disposiciones comunes establece que cada Grupo de Acción Local (GAL) realizará actividades de seguimiento y evaluación específicas vinculadas a la Estrategia de Desarrollo Local Participativo (DLP)<sup>1</sup>. Es por ello que los GAL deben incluir en su Estrategia de DLP una descripción de las disposiciones de seguimiento y evaluación<sup>2</sup>.

En cuanto a lo expuesto en las Directrices de Evaluación de LEADER proporcionadas por la Comisión, la responsabilidad de las actividades de seguimiento y evaluación vinculadas con la Estrategia de DLP, en el ámbito local, recae sobre los GAL<sup>3</sup>.

Es por ello que desde la Autoridad de gestión se han impulsado actividades con carácter formativo, para promover la dinamización de la evaluación de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo con el objeto de la capacitación en materia de evaluación.

En la primera jornada de este tipo, organizada en febrero 2019, se puso el foco en las necesidades relacionadas con la elaboración del Informe Anual de Ejecución (IAE) ampliado, así como las actuaciones necesarias para llevar a cabo las evaluaciones de las Estrategias de DLP. Se trabajó la metodología, la matriz de evaluación y se realizaron casos prácticos aplicando dinámicas de grupo.

En la impartida en noviembre del mismo año se expusieron los logros detectados en la evaluación del Programa de Desarrollo Rural realizada en junio 2019, con el objeto de divulgar los resultados e impactos del Programa y de la medida 19 recogidos en el IAE ampliado, así como las conclusiones extraídas en el informe de síntesis sobre la evaluación de las EDLP.

Entre otros aspectos, en dicho informe se señalaba como recomendable la realización de jornadas o prácticas que pusieran en común las experiencias de animación y dinamización con el objetivo de compartir éxitos y fracasos, habilidades, así como otras reflexiones conjuntas.

Como resultado, para la anualidad 2020, se propuso centrar la evaluación continua de las EDLP, que realizan los GAL, sobre la animación y la innovación. Con este objetivo la jornada desarrolló actividades que contribuyeran a orientar la evaluación hacia estas temáticas a

---

<sup>1</sup> Artículo 34, apartado 3, letra g), del Reglamento (UE) n.º 1303/2013.

<sup>2</sup> Artículo 33, apartado 1, letra f), del Reglamento (UE) n.º 1303/2013.

<sup>3</sup> Artículos 33 y 34, del Reglamento UE n.º 1303/2013.

través de dos dinámicas de grupo, una orientada a la evaluación de la animación y la dinamización de las EDLP y otra orientada a reflexionar sobre la innovación en LEADER, resultados, problemas encontrados y actuaciones realizadas para su difusión.

Una vez desarrollados los trabajos de evaluación de los GAL, cuyos resultados se incluyen en los respectivos informes anuales de ejecución de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo, se ha llevado a cabo un proceso de recopilación y de síntesis de esta información al objeto de extraer información relevante mostrada por los GAL, que permita complementar los aspectos cualitativos de los logros de la animación y de la innovación bajo el enfoque Leader, además de extraer las lecciones aprendidas.

Por lo tanto, en este documento se pretende extraer la información relevante sobre las evaluaciones realizadas por los GAL, especialmente en el ámbito de la animación, dinamización e innovación, desde aquellos aspectos generales que han regido las acciones desarrolladas, las buenas prácticas y actuaciones destacadas, sus objetivos específicos, ámbitos del desarrollo rural impulsados, participantes implicados, público destinatario de las acciones, herramientas de comunicación utilizadas, principales problemas detectados y sus propuestas de mejora, así como las lecciones aprendidas que puedan ser de utilidad.

En el diseño de la estructura del informe se ha considerado un apartado inicial en el que se expone la ejecución de la medida 19 completa, tal y como se ha descrito en el último Informe Anual de Ejecución del Programa de Desarrollo Rural.

Tras el mismo, se ha estructurado en un apartado dedicado a la evaluación la información vinculada a la animación y dinamización, recogida fundamentalmente, aunque no exclusivamente, en los apartados de evaluación de los Informes Anuales de Ejecución de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo (EDLP). En el mismo se ha integrado, intentando buscar un hilo conductor común, la información relativa a las actuaciones y los objetivos de las mismas y la tipología; la participación y el alcance de estas actuaciones y los resultados e impactos expuestos por los distintos Grupos de Acción Local (GAL). Al final de estos subapartados se han integrado los problemas vinculados a estas acciones citados por los GAL.

Finalmente se ha incluido un apartado de conclusiones que a modo resumen sintetiza la información relativa a la evaluación llevada a cabo por los Grupos de Acción Local con el foco puesto en las actividades de animación y dinamización.

## 2. EJECUCIÓN

### Ejecución de la medida 19

La información relativa a la ejecución de la medida 19, a fecha 31 de diciembre de 2019, incluida en el Informe Anual de Ejecución del Programa de Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha enviado a la Comisión en 2020, muestra que, en Castilla-La Mancha, el enfoque Leader se desarrolla a través de 29 Estrategias de Desarrollo Local Participativo (DLP), con una población cubierta que se sitúa en 1.223.170 habitantes. Esto supone que se alcanza al 58% de la población regional y se llega al 96% de los municipios regionales, con el listado de municipios que integran las 29 comarcas.

El gasto público total acumulado de la submedida 19.2 destinado a la ejecución de las estrategias es de 40.366.861,17€, el 48,43% ejecutado en 2019 que ha movilizado una inversión de 94.797.113,31€.

La submedida 19.3 programada para los proyectos de cooperación se ha iniciado en 2019 con una ayuda preparatoria de 9.728,44€, que de forma acumulada con el gasto público total de los proyectos de cooperación interterritorial de compromisos de periodos anteriores asciende a 118.823,63€, el 4,22% del previsto en la submedida.

La submedida 19.4, donde se incluyen los gastos de funcionamiento y animación de los GAL, ha registrado un gasto anual de 2.113.661,40€ y un acumulado de 13.297.721,09€, el 40,51% sobre el objetivo previsto.

**Tabla 1. Detalle de la ejecución de la medida 19 en Castilla-La Mancha.**

Med	PREVISTO 2014-2020		EJECUCIÓN 2019		EJECUCIÓN ACUMULADA	
	FEADER	GPT	GPT	%	GPT	%
19.1	870.556,49	967.284,99	0	0,00%	967.284,90	100,00%
19.2	88.272.843,51	97.803.159,46	19.549.274,92	19,99%	40.366.861,17	41,27%
19.3	2.532.151,00	2.813.501,11	9.728,44	0,35%	118.823,63	4,22%
19.4	29.545.512,00	32.828.346,67	2.113.661,40	6,44%	13.297.721,09	40,51%

Fuente: Informe Anual de Ejecución 2020

La anualidad 2019 ha participado con una importante ejecución, ya que se han pagado 732 proyectos en las EDLP, lo que resulta en un total acumulado de 1.522 en la submedida 19.2. La contribución anual se ha producido en 354 proyectos en la subprioridad 6B<sup>4</sup> desarrollo local; 270 en la 6A<sup>5</sup>, destinados al fomento de actividades no agrícolas; 76 en la 3A<sup>6</sup>, para

<sup>4</sup> Objetivo de desarrollo rural 6B: Fomentar la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico en las zonas rurales, haciendo especial hincapié en promover el desarrollo local en las zonas rural

<sup>5</sup> 6A: Fomentar la inclusión social, la reducción de la pobreza y el desarrollo económico en las zonas rurales, haciendo especial hincapié en facilitar la diversificación, la creación y el desarrollo de pequeñas empresas y la creación de empleo

<sup>6</sup> 3A: Fomentar la organización de la cadena alimentaria, incluyendo la transformación y comercialización de los productos agrarios, el bienestar animal y la gestión de riesgos en el sector agrario, haciendo especial hincapié en mejorar la competitividad de los productores primarios integrándolos mejor en la cadena agroalimentaria a través de regímenes de calidad, añadir valor a los productos agrícolas, promoción en mercados locales y en circuitos de distribución cortos, agrupaciones y organizaciones de productores y organizaciones interprofesionales

actividades para la transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas y 32 a la 1A<sup>7</sup>, destinados la mayoría a la promoción territorial.

De los 354 proyectos con contribución predominante al desarrollo local, 310 se han destinado a la creación, mejora, o ampliación de infraestructuras en zonas rurales y 44 se han dirigido al mantenimiento, recuperación y rehabilitación del patrimonio rural.

**Tabla 2. Detalle de la ejecución anual (2019) y acumulada por contribuciones secundarias predominantes. Estrategias de Desarrollo Local Participativo (EDLP). Submedida 19.2**

DATOS ACUMULADOS	1A	3A	6A	6B	TOTAL
Gasto público total	887.606,49	3.885.792,07	15.222.999,97	20.370.462,62	40.366.861,15
Número de proyectos	60	171	577	714	1.522
Número de promotores (sin cómputo doble)	46	148	553	529	1.276
Inversión total de los proyectos	1.154.960,71	12.150.382,54	49.734.577,70	31.757.192,36	94.797.113,31
DATOS ANUALES	1A	3A	6A	6B	TOTAL
Gasto público total	514.837,47	1.421.202,26	6.374.919,37	11.238.315,80	19.549.274,90
Número de proyectos	32	76	270	354	732
Número de promotores (sin cómputo doble)	31	70	262	298	661
Inversión total de los proyectos	630.894,78	3.821.749,56	17.278.852,48	16.839.818,79	38.571.315,61

Fuente: Informe Anual de Ejecución 2020

La población alcanzada con los proyectos ejecutados a lo largo del periodo ha sido de 938.009 habitantes, es decir, un 77% de la considerada como objetivo en las EDLP.

Los resultados de la ejecución de las actuaciones desde el inicio del periodo muestran que con el enfoque Leader se han creado 486,12 empleos y se ha contribuido a consolidar 3.198,54 empleos, equivalentes a tiempo completo.

**Tabla 3. Empleo creado y consolidado en los proyectos de Leader, según contribución secundaria predominante.**

			EJECUCIÓN ANUAL			EJECUCIÓN ACUMULADA		
Sexo	Edad		3A	6A	total	3A	6A	total
Empleos creados	mujeres	≤ 40	9,00	32,84	41,84	17,51	82,17	99,68
		>40	34,24	27,06	61,30	42,99	61,15	104,14
	hombres	≤ 40	8,24	43,29	51,53	22,20	108,64	130,84
		>40	23,25	50,03	73,28	36,52	114,94	151,46
	Total		74,73	153,22	227,95	119,22	366,90	486,12
Empleos consolidados	mujeres	≤ 40	50,60	171,80	222,40	95,73	324,21	419,94
		>40	94,10	190,50	284,60	197,84	468,21	666,05
	hombres	≤ 40	98,63	173,03	271,66	238,66	421,90	660,56
		>40	264,52	415,25	679,77	474,19	977,80	1.451,99
	Total		507,85	950,58	1.458,43	1.006,42	2.192,12	3.198,54

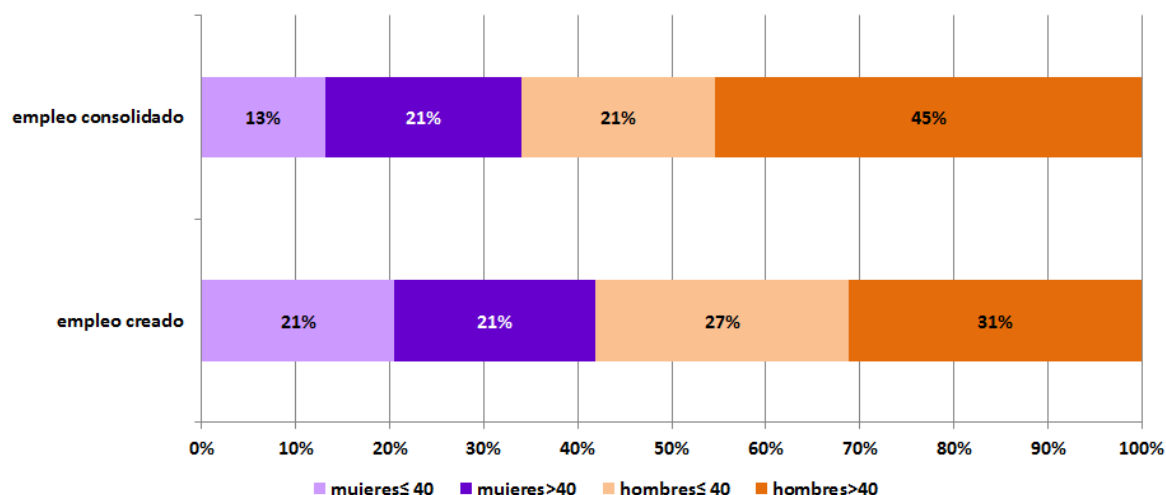
Fuente: Informe Anual de Ejecución 2020

Las mujeres ocupan el 42% del empleo total creado y el 34% del consolidado. A los jóvenes

<sup>7</sup> Objetivo de desarrollo rural 1A: Fomentar la transferencia de conocimientos e innovación en los sectores agrario y forestal y en las zonas rurales, haciendo especial hincapié en fomentar la innovación, la cooperación y el desarrollo de la base de conocimientos en las zonas rurales

ha ido destinado el 47% del empleo creado, 20% de mujeres y 27% de hombres y el 34% del consolidado, 13% de mujeres y 21% de hombres.

**Gráfica 1. Peso del empleo por sexos según la tipología**



Por tipología de promotores, los datos recopilados en el seguimiento ofrecen que las pymes han promovido 347 proyectos en 2019; las entidades públicas 316, las asociaciones 59 y los GAL10.

## Impulso de la Innovación en la ejecución

La innovación es una característica innata al enfoque Leader en el ámbito del Desarrollo Local Participativo, formando parte de lo que en periodos anteriores se denominó los siete principios de Leader, además de que es un objetivo transversal previsto en el Programa de Desarrollo Rural y por ende en el enfoque LEADER. Esta característica implica que desde el seguimiento y la evaluación se tenga que llevar a cabo un proceso de análisis transversal, considerando que la innovación se encuentra tanto en los proyectos, pudiendo estar presente en cualquier proyecto vinculado a cada uno de los objetivos de desarrollo rural previstos, como en el método aplicado en el enfoque Leader en sí mismo.

En el ámbito de la ejecución y con el interés de conocer la dimensión de la innovación, habitualmente se recopilan los indicadores de los proyectos pagados anualmente, a partir de los indicadores de seguimiento que facilitan los GAL y se incluyen en los Informes Anuales de Ejecución del Programa de Desarrollo Rural.

Desde el inicio del periodo, el 36% de los proyectos LEADER que han recibido ayuda (34% de representatividad dentro de la anualidad 2019), se han catalogado como innovadores y movilizado el 47% de la inversión total (41% en 2019). A ellos se ha destinado el 37% del GPT pagado (33% en 2019).

**Tabla 3. Detalle de los indicadores de innovación en el enfoque Leader. Año 2019**

Submedida 19.2	Nº proyectos	% proyectos	GPT €	Inversión total €
<b>EJECUCIÓN ANUAL</b>				
1A	13	40,63	268.542,83	403.747,94
3A	31	40,79	573.257,11	1.637.982,32
6A	131	48,52	2.728.310,76	8.756.967,60
6B	76	21,47	2.893.666,81	4.911.266,47
<b>TOTAL</b>	<b>251</b>	<b>34,29</b>	<b>6.463.777,51</b>	<b>15.709.964,33</b>
<b>EJECUCIÓN ACUMULADA</b>				
1A	26	43,33	450.485,07	664.310,78
3A	96	56,14	2.172.906,93	7.384.264,60
6A	296	51,30	8.019.769,09	28.854.441,00
6B	135	18,91	4.251.730,09	7.547.449,81
<b>TOTAL</b>	<b>553</b>	<b>36,33</b>	<b>14.894.891,18</b>	<b>44.450.466,19</b>

Teniendo en cuenta la innovación en el conjunto del Programa, el 38% de los proyectos innovadores tiene su origen en las EDLP (33% en datos de anualidad 2019), según los datos de seguimiento. En el caso del Gasto Público Total, el enfoque Leader ha supuesto el 49% de la ayuda que ha impulsado la innovación en el conjunto del Programa (42% en 2019).

Con la información de seguimiento disponible, en el IAE 2020 se señalaron tipologías de proyectos que destacaban por su innovación, en este caso los impulsados desde la submedida de cooperación, con proyectos en desarrollo de distinta índole, como Ecoturismo en la Red Natura 2000 de Castilla-La Mancha, Desafío SSPA 2021-Teruel, Cuenca y Soria ante el reto demográfico y la despoblación, Territoria Ordinum, Reserva de la Biosfera de la Mancha Húmeda, Cristal de Hispania III, o Empoderamiento de la Mujer Rural Europea: Escuela de Igualdad y Prevención de la Violencia de Género, olivar de la Alcarria, espárrago verde, cultura emprendedora en edades infantiles y juveniles, promoción territorial del espacio protegido del Valle del río Ungría, o un proyecto de accesibilidad cognitiva.



### 3. EVALUACIÓN

La evaluación de las EDLP se ha ido integrando de forma progresiva en los informes anuales que elaboran los GAL, pero la falta de recursos humanos y materiales, las incoherencias en la normativa de aplicación de la evaluación a nivel de EDLP unido a la falta de penetración de la cultura de evaluación y, en determinadas ocasiones, el desconocimiento de la metodología, compleja y específica, indicada en las orientaciones proporcionadas por la Comisión, ha limitado su desarrollo desde el origen del periodo.

No obstante, en las anualidades en las que se va impulsando esta actividad para las EDLP regionales, se observan avances valiosos en las actividades relacionados con la misma, de forma que se van reflejando en los informes los resultados del proceso de análisis y reflexión profunda al que algunos grupos se dedican tras la ejecución anual.

Una vez realizado un primer ejercicio de evaluación de los logros en 2019, según las orientaciones para la evaluación de Leader, en 2020 se sugirió poner el foco en otras temáticas más reducidas, trabajando sobre ello en las jornadas realizadas con los GAL en materia de seguimiento y evaluación. En las mismas se orientó hacia la de la animación y la innovación en el marco de las EDLP, con el objeto de complementar los resultados de las evaluaciones del año anterior dentro de un ejercicio de evaluación continua.

Una vez revisados los Informes Anuales de Ejecución, se observa que un grupo muy importante de GAL, el 90%, ha llevado a cabo actividades de evaluación y ha recogido la información resultante en el apartado correspondiente, aunque todavía queda un 10% en los que no se ha comenzado con este ejercicio, lo que supone un punto débil para la visibilización de los logros de las EDLP y una carencia en materia de rendición de cuentas y transparencia. De los 29 GAL un 76% ha dirigido las actividades a evaluar los logros de la Estrategia, de una forma similar al enfoque de 2019, mientras que del total de Grupos, un 69% ha abordado la evaluación de la animación de forma específica. Cabe señalar que se han evaluado logros y animación en el 59% de los informes. Por último, un 24% ha evaluado la innovación.

Los avances en materia de evaluación han sido importantes y se reflejan en aspectos como los que se detallan a continuación, que aportan calidad al resultado final reflejado en los informes de evaluación:

- Descripción de la información vinculada a la evaluación de manera estructurada, con índice, organizando la información en apartados fácilmente identificables, o bien en forma de tabla, etc.
- Identificación de los aspectos que describen las actividades a evaluar y sobre los que se recabará la información. Como ejemplo, en el caso de las actividades de animación, se han descrito como aspectos de utilidad para estructurar la evaluación el objetivo de las acciones, la tipología y el número de acciones, los actores que intervienen y el público destinatario, la relevancia de la acción, los resultados e impactos identificados, los problemas detectados, las acciones emprendidas, etc.
- Utilización de la matriz de evaluación como base para conducir las actividades llevadas a cabo. Son numerosos los GAL que se han apoyado, de una u otra manera, en preguntas de evaluación, criterios de juicio o indicadores para llevar a cabo el análisis

de los logros, conclusiones y acciones a emprender en el marco de la aplicación de las EDLP, utilizando las herramientas clásicas del desarrollo de evaluaciones.

- Extracción de resultados y conclusiones generales, a nivel de conjunto. Aunque en muchas ocasiones se han analizado de forma individual los proyectos, también se ha realizado un esfuerzo por extraer resultados para el conjunto de la estrategia, y tras ello, conclusiones y medidas a tener en cuenta para mejorar o mejorar la ejecución de la estrategia, bien desde acciones a llevar a cabo por el propio GAL o bien para que otros actores implicados actúen en consecuencia, como por ejemplo, aquellas recomendaciones dirigidas a la Administración regional.
- Extracción y síntesis de conclusiones resultantes para el conjunto de la EDLP tanto del análisis cuantitativo como de las entrevistas, encuestas, etc, realizadas.
- Comparación de la ejecución con respecto a los objetivos previstos. En ocasiones se ha realizado un contraste cuantitativo y en otras cualitativo, pero en ambos casos se analiza si la senda registrada está siguiendo aquellos objetivos previstos inicialmente o se descubren contribuciones adicionales o secundarias.

La evaluación de los logros ha llevado la misma tendencia que la apuntada en el informe de 2019, aplicándose en las actividades llevadas a cabo muchas de las prácticas puestas en común en la jornada de evaluación realizada con los GAL. No obstante, la heterogeneidad de formatos y resultados hace muy difícil integrar la información en un único informe común, ya que la mayor parte de los logros se han expuesto con mucho nivel de detalle, por ejemplo para la relación completa de proyectos o de grupo de proyectos. En el lado opuesto, también se han expuesto los logros con carácter general, apuntando las bondades de la ejecución de la estrategia, sin vínculos concretos a los indicadores apuntados en el Marco Común de Seguimiento y Evaluación o detalles sobre los aspectos que justifican dichas bondades.

Por tanto, las buenas prácticas, recomendaciones y conclusiones incluidas en el resumen de las evaluaciones realizado en 2019 siguen estando en vigor, a efectos de consulta sobre aspectos a tener en cuenta en la evaluación de los logros, para trabajos futuros en el nivel territorial.

## 3.1 ANIMACIÓN

### 3.1.1 Metodología

En la jornada celebrada con los GAL en noviembre, indicada anteriormente, se trabajó de manera cooperativa una matriz de evaluación con el objeto de que se dispusiera de una base para atender a la pregunta sobre en qué medida se ha impulsado la animación de la estrategia y se han obtenido resultados. De esta forma, a través de la dinámica de grupo se trabajó en la mejora de la metodología propuesta y su posible aplicación en las actividades a emprender en el marco del informe de ejecución de 2020, o las preguntas en torno a su adaptación.

**Tabla 2. Matriz inicial para atender a la pregunta de evaluación: ¿En qué medida se ha impulsado la animación de la estrategia y se han obtenido resultados?**

CRITERIO DE JUICIO	INDICADORES
Se han llevado a cabo actuaciones para la animación y dinamización de la estrategia.	Nº acciones, tipos, % del total llevado a cabo en el periodo.
Las actuaciones de animación han sido participativas y han tenido un alcance amplio.	Nº de actores que han participado en su impulso, público alcanzado (% población, sectores alcanzados...). Importancia de la participación de estos actores, Importancia del alcance.
Las actuaciones de animación han tenido resultados e impactos positivos	Tipo de resultados (Nº de iniciativas surgidas, nº de consultas recibidas, y otros resultados directamente relacionados con las actuaciones de animación...). Problemas que han impedido tener resultados más amplios o resultados positivos, acciones a emprender....

La matriz trabajada en las jornadas no se ha empleado directamente por los GAL de forma generalizada pero, en el análisis de la información aportada en el apartado de evaluación, se observa que ha servido de base para conducir las actividades emprendidas, con las adaptaciones requeridas en el marco del diseño de la evaluación de cada GAL, además de ser de utilidad en numerosas ocasiones para la organización de la información que describe finalmente los resultados.

La metodología empleada por los GAL para llevar a cabo la evaluación de la animación utilizada en cada comarca ha sido muy diversa y se ha basado en el análisis de la información cuantitativa como cualitativa resultante de la ejecución de las acciones y en la aplicación de técnicas adicionales, como entrevistas, encuestas, mesas de trabajo de evaluación, valoración de las evaluaciones de los participantes de las actividades realizadas, etc.

De esta forma, el análisis llevado a cabo por los GAL de la información resultante de la ejecución se enriquece con las aportaciones de los participantes o destinatarios de las acciones, aplicando un diseño participativo de la evaluación.

Una vez que se han analizado los informes anuales entregados por los GAL en 2020, en los que se han incluido las evaluaciones de las actuaciones de animación y dinamización, se observa que en un porcentaje importante de comarcas se ha realizado una evaluación con elevada calidad, intentando enfocar las actividades hacia la detección de lo que se ha conseguido con la animación y la dinamización, aplicando un proceso reflexivo sobre cómo se ha desarrollado el proceso, qué actores se han involucrado, qué aspectos han funcionado, qué otros no han dado los resultados que se esperaba, cuáles han sido los principales problemas y qué acciones se podrían emprender en el futuro. En estas evaluaciones se observa un esfuerzo porque el lector del informe y el público en general comprendan con detalle el análisis de los logros de la animación y sean partícipes de las conclusiones, más allá de la exposición de resultados cuantitativos o del detalle de actuaciones de dinamización desarrolladas.

En muchas de ellas se han aplicado técnicas participativas para la evaluación, como encuestas a los actores implicados de la comarca y tras ello, se han obtenido las principales conclusiones del análisis de la información resultante, elaborando este proceso para que el lector del informe comprenda la naturaleza de las conclusiones.

### **3.1.2 Resultados**

Como se ha mencionado anteriormente, la utilización de las preguntas de evaluación no ha sido generalizada y en cualquier caso, éstas no han sido comunes en aquellas evaluaciones en las que se han empleado, por lo que no se puede realizar una síntesis de la información para responder a las mismas en el ámbito regional resultante de la agregación de los 29 informes.

La información que se ha extraído durante el proceso de análisis y síntesis se ha estructurado en torno a epígrafes que podrían ser de utilidad para atender a las preguntas de evaluación, aunque no se ha podido responder a las mismas de manera integrada para la medida 19 ya que parte de una gran heterogeneidad de informes, enfoques, estructuras, exposición de la información y resultados y no aportan evidencias generalizables a la medida agregada en el Programa.

Los aspectos destacables que han contribuido a comprender el marco de las actuaciones evaluadas y los resultados de las mismas, que se han recogido en la estructura de los Informes Anuales y, especialmente, en los apartados de evaluación, se resumen a continuación:

- ➔ Se ha desarrollado el informe de forma estructurada, empleando índices paginados, apartados, etc, en los que se detalla la información que se recoge, como preguntas de evaluación, análisis cuantitativo de la ejecución, etc.
- ➔ Se han identificado los ámbitos del desarrollo rural o de su estrategia que se persiguen con las actuaciones de animación, sus objetivos específicos o retos prioritarios de las EDLP, así como aquellas contribuciones secundarias adicionales a las planteadas de forma principal en sus estrategias.
- ➔ Se ha aportado información ordenada de la tipología de estas acciones, para las que se explica la estrategia prioritaria del grupo, el número de actuaciones llevadas a cabo, otras con las que está previsto seguir avanzado, etc;
- ➔ Se ha descrito la ejecución y se ha comparado con lo previsto, obteniendo una estimación de la senda que se va siguiendo o las acciones correctoras que se prevén. Para ello se ha recopilado información cuantitativa de la ejecución registrada, a través de indicadores cuantitativos y se ha completado con otra información cualitativa.
- ➔ Se han descrito los resultados o los logros alcanzados por las acciones llevadas a cabo, más allá de la cuantificación del resultado, mostrando también los aspectos cualitativos como la elaboración de hojas de ruta, el nivel de satisfacción o de implicación, el análisis de determinadas situaciones como aquellas de colectivos concretos, regiones, etc. Se explican los resultados, con información que complementa las gráficas que llevan a ellos. Estos detalles permiten comprender las conclusiones sobre porqué la valoración final del GAL es positiva o no en cuanto al tema tratado.

- ➔ Se ha diferenciado, sin lugar a confusión, entre aquellos resultados logrados y otros que se pretende obtener cuando se pongan en marcha las actuaciones previstas descritas. De esta forma queda clara la distinción entre logros reales alcanzados y los proyectados.
- ➔ Se ha incluido el desarrollo del análisis de las encuestas o las entrevistas, más allá de exponer los resultados cuantitativos, y se han valorado las posibles acciones a emprender para impulsar o atender las conclusiones que al GAL le parecen relevantes.
- ➔ En numerosos casos se describen las metodologías empleadas, para las que ha resultado una frecuencia elevada de utilización de aquellas que son participativas, a través de las que se enjuician los resultados de las actuaciones de animación entre los actores del medio rural. Entre ellas, se han citado las encuestas a la población, colectivos, o entidades, para obtener una valoración sobre el conocimiento que tienen de la EDLP y de la labor de animación que se realiza en la comarca o los medios utilizados.
- ➔ Se exponen los problemas que se han encontrado en el desarrollo de la animación, así como conclusiones del proceso de evaluación y propuestas de mejora.

De forma concreta, en la descripción de las actuaciones de animación se han identificado los siguientes aspectos que permiten exponer y valorar el funcionamiento de las actividades en el contexto del enfoque Leader:

- ➔ Se estructura y ordena la información de ejecución de las actuaciones de animación, con una descripción cuantitativa y/o cualitativa detallada de las mismas como el número de acciones, los participantes, el público destinatario, etc, en algunos casos agrupada por sectores de actividad.  
Por ejemplo, en la difusión de noticias en redes sociales se ofrecen las estadísticas relacionadas con ellas, ofreciendo un análisis de la relevancia de estos logros, entre los que se incluyen el número de noticias difundidas, visualizaciones, suscriptores, interacciones como “me gusta”, veces que se comparte por redes, hashtag con mayor alcance; en la descripción de las mesas y grupos de trabajo se describen los participantes, la tipología de los temas tratados, etc.
- ➔ Se incluye un desarrollo de las funciones y objetivos de los participantes, destacando la importancia del papel de cada uno de ellos e incluso las sinergias que se fomentan con las actuaciones.  
Por ejemplo, se detallan los objetivos que persiguen los diferentes agentes que participan en un proyecto de cooperación; la interacción de los participantes en las mesas de trabajo y las sinergias que se generan al conectar distintas tipologías de actores, el papel y el perfil de los actores que contribuyen a la difusión y su relación en la captación de promotores; la función de los propios GAL en el acompañamiento a los participantes y emprendedores, o en la creación de identidad comarcal.
- ➔ Se describe la relevancia de las acciones de animación realizadas. Por ejemplo, se describe el alcance logrado en relación con los objetivos de las acciones y los logros alcanzados, o se explica el alcance logrado y la repercusión posterior en función de los participantes y los temas incluidos en las mismas.

- ➔ Se describen los problemas concretos relacionados con el desarrollo de las mismas y las acciones para salvarlos, aquellos aspectos que han funcionado y otros con los que no se ha logrado el éxito esperado.

En varias ocasiones la estructura de la información analizada para evaluar la animación tiene un elevado nivel de organización, presentándose finalmente la información de manera estructurada, bien en apartados concretos y con información concluyente, o bien en cuadros sintéticos que resumen el detalle de la tipología de acciones, tal y como se trabajó en la dinámica de grupo en la jornada llevada a cabo entre el equipo de evaluación y los GAL. En la imagen siguiente se recoge un extracto de uno de estos ejemplos, que se puede consultar de forma completa en el informe anual del GAL.

**Tabla 3. Extracto de tabla empleada para la síntesis de resultados del proceso de evaluación de la animación en una comarca.**

CONTRIBUCIÓN SECUNDARIA	OBJETIVO	ACCIÓN	ACTORES QUE INTERVIENEN	PÚBLICO DESTINATARIO	IMPORTANCIA DE LA ACCIÓN	RESULTADOS E IMPACTOS	PROBLEMAS	ACCIONES EMPRENDIDAS
1A	Creación de material audiovisual divulgativo de corta duración de la actividad de la Asociación y de los promotores subvencionados para difusión en redes sociales y otros soportes tecnológicos	Grabación de un total de 40 videos con una duración entre 30 segundos y 1 minuto de duración para difusión en medios digitales para fomento y captación de emprendedores , proyectos subvencionados. La distribución es la siguiente -10 videos promoción labor de la Asociación -10 videos fomento del emprendimiento y captación de promotores -20 videos de proyectos subvencionados	- Asociación (equipo técnico, junta directiva, asamblea) - Empresa adjudicataria videos - Promotores subvencionados	Población de la comarca	- Difusión de las ayudas LEADER - Escaparate de la actividad de la Asociación - Promoción de los proyectos subvencionados	- Visibilidad de proyectos subvencionados y de la variedad de actividades subvencionados - Se incrementa el número de consultas y proyectos - Se da a conocer las actividades desarrolladas por la Asociación - Se perciben las ayudas como una realidad que se materializada en proyectos - La población se interesa por la actividad de la Asociación	- Escasa duración de los videos. - Captar la atención de los que visualizan los videos - Priorizar las actividades que realizamos para grabar los videos.	- Dar prioridad a las imágenes sobre los datos - Incluir sólo la información que genera más interés: inversión, ayuda y localidad - Elegir contenidos dinámicos en los que intervienen multitud de actores
1A	Creación de material divulgativo de las ayudas en soporte físico para los segmentos de población poco familiarizados con las redes sociales y medios tecnológicos	- Edición de 5000 folletos - Distribución de folletos y reposición periódica, en los puntos de interés de los municipios (ayuntamientos, centros sociales, centros de empresa, centros de mujer, bibliotecas,etc)	- Grupo de acción local - Empresa adjudicataria del diseño y edición de los folletos	Población de la comarca de los municipios más pequeños	- Accesibilidad de la información sobre las ayudas de poblaciones en los que no están generalizado el uso de las tecnologías bien por deficientes infraestructuras por la estructura poblacional de municipio.	- Se llega a colectivos que siguen prefiriendo los soportes físicos para informarse de la ayuda - Implicamos a los Ayuntamientos en la difusión de las ayudas aunque sea de forma indirecta - Incremento del número de consultas	- Diseñar un folleto que capte la atención. - Resumir en poco espacio toda la información que queremos transmitir. - Conseguir una información breve pero suficientemente ilustrativa de las ayudas sin complicar demasiado	- Priorizar las imágenes sobre el texto. - Usar colores e imágenes atractivas para captar la atención - Incorporar sólo la información más importante
1A	Difundir las ayudas en los municipios en los que no están tan generalizado el uso de medios tecnológicos.	- Buzoneo de los folletos en los municipios menores de 5000 habitantes	- Grupo de acción local - Empresa adjudicataria del reparto	Población de: Arenas de San Juan, Alhambra, Carrizosa, Las Labores, Llanos del Caudillo, Pozo de la Serna, San Carlos del Valle, Ruidera y Puerto Lápice	- Llegar a poblaciones en las que no está tan generalizado el uso de INTERNET y REDES SOCIALES. - Acercar las ayudas a colectivos poco acostumbrados al uso de redes sociales	- Llegar a colectivos que no suelen usar las REDES SOCIALES, bien por comunicaciones deficientes o por escaso interés en el uso de estos medios - Acercar las ayudas a potenciales promotores que siguen prefiriendo los soportes físicos para informarse.	- Imposibilidad de medir la efectividad de esta acción para captar promotores - Imposibilidad de repartir en el 100% de las casas	- Repartir en las zonas en las que transita más gente - Elegir los lugares más estratégicos: cafetería y bares, bancos, supermercados y comercios, etc
1A	Edición periódica de revista digital con la actualidad de la Asociación y los proyectos subvencionados	Creación de boletín-newsletter	- Promotores - GAL (junta directiva y Asamblea) - Ayuntamientos - Instituciones públicas - Asociaciones y otros colectivos	- Colectivos de interés (gestorías, asociaciones, entidades relacionadas con el emprendimiento, etc) - Población en general	- Se da publicidad a las ayudas y a los proyectos subvencionados. - Se pone cara a los actores que intervienen en la toma de decisiones (entrevistas) - Se llega de manera más efectiva a colectivos de interés de una forma más visual y atractiva. - Se ofrece a los Ayuntamientos espacios para incorporar noticias relacionadas con el emprendimiento y la formación	- Notable incremento de expedientes - Más transparencia en la gestión LEADER - Cercanía del GAL a la población	- Con la ley de protección de datos tenemos que ser extremadamente cuidadosos con envío masivos. - A veces resulta complicado generar contenido.	- Hacer boletines temáticos en aspectos que generan interés (proyectos promovidos por mujeres, por jóvenes, etc) - Incluir entrevistas de los miembros de la Junta Directiva y Asamblea. - Ofrecer espacios a los Ayuntamientos y Asociaciones para dar publicidad de actividades y eventos que estén relacionados con la comarca, emprendimiento y formación

Fuente: Alto Guadiana Mancha. Informe Anual de Ejecución



### 3.1.2.1 Actuaciones para la animación y dinamización de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo

Los Grupos de Acción Local han explicado el hilo conductor a través del que se articulan sus acciones de animación o dinamización del territorio. En numerosas ocasiones, estas acciones se enmarcan en una estrategia de animación y dinamización territorial en el marco del enfoque Leader que lleva a un Plan de Comunicación y Difusión, que se ha diseñado con enfoque participativo.

#### Objetivos de las actuaciones de animación y vínculo con los objetivos de las EDLP

Las actividades de dinamización y animación cuentan entre sus objetivos los de implicar a la población rural y a los actores del territorio con distintos fines y por lo tanto contribuir a la gobernanza del territorio, entendida como *“las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los ciudadanos, y para construir las instituciones y normas necesarias para generar esos cambios”*.

En primer lugar se señala la participación en el análisis del territorio, detección de necesidades y el diseño de la estrategia y su posterior implementación.

#### Ilustración 1. Ejemplo de los resultados de la participación impulsada a través de la dinamización del GAL para la detección de necesidades en el diseño de la EDLP

**Considera que la despoblación afecta al desarrollo de su zona:**

Mucho **83%** Bastante **17%** Poco o nada **0,0 %**

**¿Cree que la conservación del patrimonio arquitectónico y cultural puede contribuir al desarrollo económico de la comarca?**

Mucho **58,3%** Bastante **31,3%** Poco **8,4 %** Nada **2,1%**

**Considera que la conservación del medioambiente y del paisaje para el desarrollo de su zona es...**

Muy importante **76,6%** Bastante importante **21,3%** Poco importante **0,0%** Nada **2,1%**

**¿Qué tipo de servicios locales considera más importantes para financiar con fondos LEADER?**

Centros de atención a la infancia **18%** Centro de atención a personas mayores **43,4%**  
Centros de atención a la salud **24%** Atención a personas discapacitadas **14%** Servicios e instalaciones para jóvenes **42%** Servicios e instalaciones de apoyo a la actividad emprendedora **8%** Centros de formación **34%** Otros (Indique cuales) **4%**

**Indica qué conceptos de los siguientes están relacionados con el turismo en su zona:**

Naturaleza, enclaves y paisajes naturales **70,8%** Turismo de aventura **20,8%** Cultura y tradiciones populares **43,8 %** Ganadería y agricultura **25%** Gastronomía local **35,4 %**  
Paisaje **31,3%** Alojamiento rural **39,6 %** Otros **0,0 %** Senderismo y actividades en la naturaleza **56,3%**

Fuente: FADETA. Informe Anual de Ejecución



Se señala la utilidad de las herramientas de animación que atiendan la *“necesidad de articular espacios de participación que fueran más allá de la aplicación puntual del programa Leader, movilizando diferentes actores territoriales con capacidad de desarrollar sus propios proyectos en la comarca y de manera auto organizada, aunque cuenten con la colaboración de entidades como el CEDER o la Mancomunidad”*.

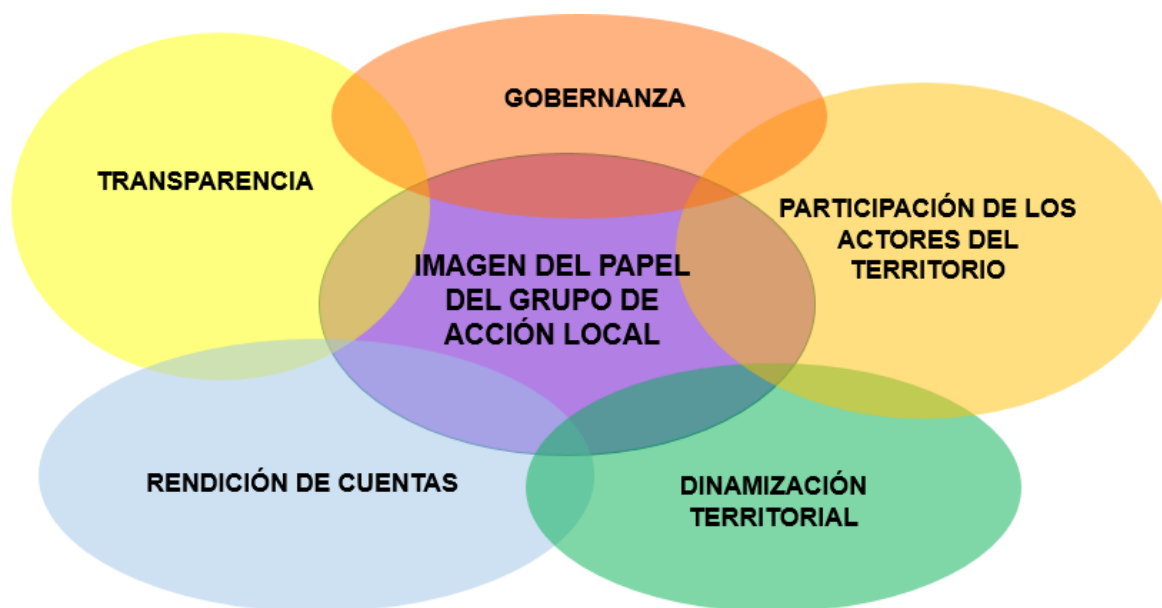
A través de las actividades de animación y dinamización, el GAL ha desempeñado un papel activo en el fomento de las relaciones de los actores del territorio. Entre los objetivos de este trabajo en red, y con ello de las actividades de dinamización, se encuentran la movilización y la atracción de inversión, servicios, mano de obra cualificada y la obtención de fondos que desarrollen actividades generadoras de riqueza y empleo que mejoren las condiciones de vida de su población y, en definitiva, el impulso de los objetivos de las EDLP.

Otro bloque de actividades, que en determinados GAL se vinculan al desempeño de las tareas de animación, está integrado por la participación en eventos que tienen como foco la formación, con la perspectiva de la capacitación de los integrantes del GAL para un mejor desempeño de sus tareas. Estos eventos pueden consistir en reuniones, jornadas, etc, con una componente formativa principal.

En resumen, la dinamización del tejido social y económico y la implicación de la población en su propio proceso de desarrollo, dando un peso importante en este aspecto de la gobernanza y a la transparencia constituyen los dos objetivos generales sobre los que se centran las actividades de animación, según apuntan los GAL con distintas perspectivas.

De manera complementaria, entre los objetivos de las actividades de animación señalados por los GAL, se encuentran el de informar de la labor que el grupo desarrolla en el territorio, dar a conocer las ayudas LEADER a sus potenciales beneficiarios y los resultados que se han obtenido, en especial para motivar a personas de carácter emprendedor y difundir las posibilidades de la EDLP y la contribución de los Fondos, en un ejercicio para garantizar la transparencia. Con esta difusión también se ir consolidando la imagen del Grupo en su papel de actor dinamizador del medio rural.

**Ilustración 2. Objetivos de las actividades de animación y dinamización señalados por los Grupos de Acción Local**



Fuente: Elaboración propia con la información de los Informes anuales de ejecución de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo 2020.

Con un nivel mayor de detalle, entre los objetivos específicos mencionados para las acciones de animación desarrolladas, se incluyen los siguientes:

**Objetivos generales de participación y gobernanza**

- Aumentar la participación y el desarrollo de iniciativas específicas por grupos de población, según sus necesidades a través de LEADER o con otros recursos, mediante la creación de grupos de trabajo
- Generación de sinergias entre sectores en reuniones intersectoriales, como poner en valor el patrimonio comarcal, a través del fomento del sector turístico, en definitiva, coordinar esfuerzos y acciones para evitar el despoblamiento mediante la mejora de las condiciones de vida
- Generar un vínculo con los habitantes del territorio; nexo de unión entre todos los colectivos
- Implicación de la sociedad civil y la Administración en la sensibilización y el logro de los objetivos de las EDLP

**Objetivo general de dinamización territorial**

- Implicar a la Administración tanto en la detección de promotores o personas que pueden ser objeto de formación, como en la ejecución de los propios proyectos.
- Impulso de la imagen del territorio y sus potencialidades para beneficiar a su vez al comercio, la industria, artesanía, agricultura, valores patrimoniales culturales, religiosos, arqueológicos, artísticos; mujer, cultivos ecológicos y desarrollo rural.
- Generación de espacios para difundir el alcance del enfoque Leader, como las posibilidades de financiación, condiciones, criterios, obligaciones, puntos de contacto, o asesoramiento, iniciativas empresariales que se pueden apoyar.
- Atraer nuevos emprendedores para que se establezcan en el territorio y su fidelización

- Captación de iniciativas en sectores emergentes o nuevos yacimiento de empleo
- Inducción al efecto contagio con los resultados de los proyectos para que otros promotores impulsen otros proyectos

Objetivos generales de transparencia, rendición de cuentas, dinamización del territorio, papel del GAL

- Visualizar experiencias con éxito

Entre las aportaciones que han realizado los GAL para describir los objetivos de sus acciones de animación se ha extraído la siguiente información de los informes anuales de ejecución:

En ocasiones se aportan detalles de algunos objetivos específicos de las actuaciones de animación, vinculados a la tipología de acciones, como el que se pone de manifiesto para a facilitación de los grupos de trabajo: *“el objetivo es complementar los espacios de participación y gobierno de la Asociación en el marco del Programa Leader incorporando a los mismos aquellas iniciativas identificadas por determinados grupos de la población y diversas entidades en torno a temas específicos y, a partir de su facilitación mediante metodologías participativas diversas, valorar las necesidades, retos y hojas de ruta que puedan surgir en dichos grupos y ser objeto posterior de apoyo a proyectos desde el CEDER, ya sea como proyecto Leader o buscando financiación adecuada en otros recursos nacionales y europeos”*.

En otras comarcas se ha optado por detallar como objetivo general sobre el que focalizar las actuaciones de animación, la búsqueda de *“una mayor presencia del Grupo de Desarrollo Rural en medios de comunicación de ámbito local, provincial y regional, y con carácter más globalizado a través de las redes sociales.”*

Tras este objetivo se enmarca una multitud de objetivos específicos, entre los que se citan:

- *Mejorar el proceso de comunicación con la población.*
- *Generar confianza y credibilidad de la labor del Grupo de Desarrollo Rural.*
- *Conseguir mayor visibilidad y transparencia con la información y publicación de las actuaciones desarrolladas.*
- *Fomentar la interacción en las redes sociales.*
- *Dar a conocer las ayudas LEADER del Programa de Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha 2014 - 2020.*
- *Conseguir mayor notoriedad y valoración del medio rural.*
- *Posicionarse como dinamizador socioeconómico de desarrollo rural en el territorio.*
- *Llegar a la población en general, y en particular a los emprendedores y emprendedoras, empresarios y empresarias, jóvenes y mujeres.*

Adicionalmente, se ha citado expresamente que a pesar de llevar a cabo multitud de acciones de animación, con los objetivos citados anteriormente, el grupo sigue trabajando para ser referente de la comarca y cambiar la imagen que se ha generado previamente para *“dejar de ser visto como una ventanilla de ayudas para convertirse en verdaderos motores del desarrollo comarcal territorial”*.

En otro informe se señala para las actuaciones de animación que *“La participación de los actores territoriales en la Estrategia de Desarrollo constituye un elemento central de la misma*

*y del enfoque Leader ascendente. Por tanto, la contribución secundaria de esta acción es a la gobernanza del territorio, entendida como las interacciones y acuerdos entre gobernantes y gobernados, para generar oportunidades y solucionar los problemas de los ciudadanos, y para construir las instituciones y normas necesarias para generar esos cambios”.*

Con los objetivos señalados anteriormente para las actuaciones de animación, estas se han diseñado y llevado a cabo para que los actores implicados en las mismas impulsen los objetivos de desarrollo rural previstos para su comarca en las EDLP. Entre ellos se citan los retos que supone revertir el despoblamiento, la generación de cultura de emprendimiento y la creación empleo, la igualdad, la innovación, la cooperación empresarial, la formación profesional para jóvenes de la comarca, la atención a colectivos con necesidades especiales (discapacidad, tercera edad, jóvenes, mujeres, comercio local, sector agroalimentario, etc) y los principios de integración horizontal, bienestar social y calidad de vida la mitigación del cambio climático, el desarrollo sostenible, el medioambiente, etc. Estos objetivos previstos para las Estrategias se han identificado en diversas ocasiones como contribuciones secundarias de las actuaciones de animación.

### **Actuaciones de animación**

En los informes analizados se incluye una amplia variedad de acciones de animación desarrolladas y su tipología conduce a promover de manera predominante varios de los objetivos previstos para la animación, anteriormente señalados, sin perjuicio de que en el desarrollo de estas actividades también se esté contribuyendo a promover los objetivos de las EDLP.

Como ya se ha avanzado, estas actuaciones, en ocasiones frecuentes, se desarrollan en el ámbito de una Estrategia. La contribución de las actuaciones desarrolladas a uno u otro de los objetivos anteriormente mencionados, dinamización socioeconómica del territorio y gobernanza, se solapa en multitud de ocasiones, como se podrá ver en la descripción del detalle de las actividades.

En materia de gobernanza, las actuaciones suelen comenzar promoviendo la participación ciudadana, incluyendo la revisión de lo realizado en periodos anteriores, la recogida de las percepciones de la población sobre la situación territorial y el diseño de propuestas futuras para las EDLP.

El desarrollo de estas acciones se apoya en numerosas ocasiones en el impulso de Grupos o Mesas de Trabajo que se han creado específicamente para promover iniciativas dentro del desarrollo rural 2014-2020, muchas de ellas vinculadas a colectivos o sectores concretos.

De manera complementaria también se promueve la participación y la gobernanza a través de las reuniones que se impulsan desde el GAL.

Con un peso importante en la dinamización del tejido social y económico, se desarrollan actuaciones que incrementan la visibilidad de la comarca a través del enfoque Leader como la participación o el impulso de reuniones, ferias, eventos, o jornadas temáticas.

Otra vía de dinamización territorial y potenciación de los recursos endógenos la constituye la cooperación, bien a través de proyectos o bien a través de la realización de convenios con actores claves para la comarca.

También en el marco de la visibilización y divulgación se enmarca un bloque de actuaciones de información que se apoya en la difusión a través de diversos medios o canales, lo que permite dar a conocer al público destinatario la labor del grupo y el potencial del enfoque Leader, las convocatorias de ayuda publicadas, los proyectos apoyados y sus resultados, entre otros, así como aquellas ideas o proyectos que han aflorado en las mencionadas Mesas de Trabajo, reuniones, ferias, o jornadas formativas. En algunos casos, estas actuaciones están integradas dentro de un programa o estrategia especialmente diseñados para la animación, que en ocasiones queda externalizado, para que otras entidades, con experiencia en la materia, lo desarrollen.

Por último, pero no menos relevante, se señala por los GAL la importancia de la dinamización del territorio a través del asesoramiento personalizado que se realiza para impulsar y materializar los proyectos en la comarca.

### **Mesas y Grupos de Trabajo. Mesas sectoriales.**

En algunas comarcas se pone de manifiesto la importancia de la participación de los actores del territorio en función de su tipología, entre los que se incluyen responsables institucionales, técnicos, profesionales y colectivos de la comarca en los Grupos o Mesas de Trabajo, mesas de participación y Mesas Sectoriales, que se complementan entre sí.

El papel de las Mesas de Trabajo en la animación del territorio tiene una vertiente que incide directamente en la programación y ejecución de acciones específicas que responden a las necesidades o retos planteados por un determinado grupo o colectivo. Las mesas y grupos suponen un espacio de reflexión de los aspectos ligados a la comarca y la EDLP y para la implicación posterior de los socios.

Otra connotación que se destaca del papel de las mesas de trabajo, junto a las sectoriales, es la de constituir espacios que permiten que la cooperación entre agentes del territorio y el conocimiento de los sectores territoriales entre sí. Las mesas de trabajo están facilitando la articulación de procesos participativos y colaborativos entre actores territoriales diversos, conectando actores y temas o ámbitos que constituyen elementos claves de los retos del medio rural, en un momento especialmente caracterizado por los debates en torno al despoblamiento rural, tal y como se menciona en la información aportada por los Grupos.

Se trata de instrumentos participativos que tienen entre sus objetivos animar a determinados sectores o colectivos de la comarca a la realización de proyectos en el territorio, asumiendo el GAL el papel de articular sus funciones y que éstas resulten complementarias.

Respecto a las mesas sectoriales, se encuentran en los informes anuales más referencias a las mismas, poniendo de relieve que han participado en el diseño de las EDLP. En otros informes se menciona la necesidad de crear nuevas mesas sectoriales, o que determinadas asociaciones no integradas como socias en el GAL, se animen a participar de forma activa desde el grupo o perteneciendo a dichas mesas.

También se ha destacado el papel de las mesas sectoriales para buscar sinergias con las administraciones supralocales, y el fomento de la cooperación provincial y autonómica.

Los ámbitos o temáticas destacados para los Grupos de Trabajo creados son muy diversos y se relacionan con la perspectiva de género y la igualdad, servicios sociales, discapacidad, autoevaluación, formación, empresarial, turismo, etc.

También se han creado mesas sectoriales en materia de agricultura, ganadería e industria agroalimentaria, empleo, nuevas tecnologías, patrimonio y turismo y administraciones públicas que pretenden captar las necesidades a cubrir por la iniciativa Leader para atender a los objetivos de generación de empleo y tejido productivo, fijación de población y acceso a la sociedad del bienestar en igualdad de condiciones.

En el marco de estos grupos se han realizado diagnósticos sobre la situación de cada uno de los ámbitos de trabajo y se han emprendido acciones muy diversas, con una componente formativa importante.

Entre los detalles descriptivos de las actividades emprendidas en estas mesas de trabajo en función de los distintos ámbitos, en materia de perspectiva de género e igualdad, al menos, 5 GAL han descrito la inclusión de reuniones y sesiones de trabajo donde las mujeres son las participantes y el público objetivo.

Los resultados de estas actividades son diversos y, por ejemplo, se ha señalado en una ocasión, que las integrantes de este grupo de trabajo se han constituido como una nueva asociación y han trabajado para elaborar su propia hoja de ruta, donde priorizan estrategias y acciones. En otra ocasión ha sido el paso previo para impulsar las actuaciones del programa relacionadas con la generación de tejido productivo, fijación de población, y acceder a la sociedad del bienestar en igualdad de condiciones que la población urbana.

La inclusión social se ha promovido haciendo partícipes en las mesas y grupos de trabajo a actores relevantes del territorio y considerando distintos ámbitos de desarrollo, como por ejemplo la agroecología o la discapacidad.

### **Reuniones**

Otro grupo de actuaciones, incluido por los GAL como acciones de animación y dinamización, es la celebración de reuniones, como vía para la participación de los actores relevantes y de análisis de los aspectos que condicionan tanto el desarrollo como la implementación de la EDLP. En ocasiones, el fin de la reunión también es informativo y formativo y los asistentes suelen ser muy diversos.

Las reuniones que se señalan pueden sectoriales, intersectoriales, de gobierno del propio grupo (Juntas Directivas y Asambleas); reuniones informativas en los distintos municipios de la comarca; en centros escolares y empresas; con promotores y administraciones (Ayuntamientos, Diputación, JCCM); con entidades financieras; con empresarios a nivel internacional; reuniones con otros GAL; con la empresa encargada de la comunicación; con entidades turísticas; colaboración con entidad regional destinada a la promoción ambiental y cultural; así como reuniones cuyo objetivo es la lucha contra la despoblación, entre otras.

Como señala un GAL, su importancia se pone de relieve por las sinergias que logran con las administraciones supralocales (cooperación provincial y autonómica, subcomité de las ITIs, Mesa de Desarrollo Rural en la Diputación); sinergias con colectivos sociales a través de foros de participación ciudadana, o con administraciones locales mediante la mesa de participación de alcaldes; por la resolución de problemas con las Administraciones (con las CCHH, en asuntos vinculados a telefonía, internet); o por recibir a los empresarios que acuden al GAL para asesoramiento, realización de planes de viabilidad y gestión de ayudas, ya que son el contacto directo para cualquier idea innovadora.

En otros territorios se manifiesta que el alcance logrado en las reuniones celebradas es internacional, habiendo participado delegaciones del Gobierno de localidades de China o de Uzbekistán.

### **Cooperación**

Los GAL también señalan como forma de dinamización del territorio el establecimiento de relaciones de cooperación con diferentes agentes relevantes para la comarca.

Por un lado se señala el impulso de proyectos de cooperación, con distintos objetivos y con resultados que en numerosas ocasiones resultan ejemplares ya que abarcan a varios territorios, cuentan con numerosos participantes de distintos sectores (como productores, comercializadores, hosteleros, Ayuntamientos) y tienen objetivos múltiples (comercialización de productos estratégicos, freno al despoblamiento, promoción económica, creación de valor añadido, integración sectorial, internacionalización del tejido empresarial, etc).

Como ejemplo de las actuaciones de cooperación en el marco de la dinamización, dentro del proyecto de animación de un GAL se señalan las actividades realizadas con el objeto de facilitar a las empresas y territorios la identificación de oportunidades de inversión y cooperación empresarial, así como la contribución a establecer contactos con socios potenciales y el establecimiento de lazos de cooperación entre la comarca y una ciudad China.

Por otro lado, se describe el impulso de convenios entre actores clave del territorio como Universidades, organismos públicos (Ayuntamientos, Diputación, Mancomunidades, Instituto técnico Agronómico, etc) a través de los que se fomentan distintos objetivos para la comarca como la Innovación, desarrollo de sectores o actividades específicos, potenciación de los recursos existentes, etc.

### **Eventos, ferias y jornadas**

Los GAL también incluyen abundantes detalles sobre otra tipología de acciones desarrolladas para dinamizar la comarca con distintos objetivos, como la organización y participación de distintos eventos entre los que se incluyen ferias, jornadas y otras tipologías de naturaleza diversa como eventos deportivos o itinerarios por el territorio.

Por un lado se diferencia la asistencia a eventos promocionales y divulgativos, como pueden ser las ferias de turismo o agroalimentarias celebradas a nivel nacional, regional, comarcal o local, con las que se pretende generar y potenciar la imagen del territorio incentivando que los asistentes a la feria visiten el territorio para crear sinergias entre el sector turístico y otros sectores económicos de la comarca, entre los que se mencionan el comercio, la industria, la artesanía y la agricultura.

Por otro lado, también se están impulsando eventos con los que se pretende incrementar el conocimiento y reconocimiento, además de la potencialidad de los recursos patrimoniales existentes, la complicitad de la ciudadanía local con el sector, incidir en la estructuración y organización del sector y aumentar el grado de conocimiento de la población local, además de resaltar los valores patrimoniales, culturales, religiosos, arqueológicos, histórico-artísticos.

En otras categorías se destaca por un Grupo la previsión de realizar un evento deportivo, con fondos propios de la asociación ya que no consiguen lograr la repercusión esperada, con el

que se pretende impulsar el reconocimiento del Grupo y conseguir impacto en la comarca, además de atender el compromiso con la igualdad previsto por el Grupo.

También a través de las actividades de animación se han organizado itinerarios por el territorio para conocer los recursos endógenos locales (patrimonio histórico-cultural, naturaleza, productos agroalimentarios, etc.).

**Tabla 4. Ejemplo de otras actividades de animación llevadas a cabo por los GAL**

<b>ACCIÓN</b>	<b>ACTORES QUE INTERVIENEN</b>	<b>PÚBLICO DESTINATARIO</b>
Participación en Ferias y Eventos comarcales (turismo, agroalimentación, multisectoriales,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>· GAL</li> <li>· Empresarios</li> <li>· Ayuntamientos</li> <li>· Asociaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Emprendedores</li> <li>· Empresas</li> <li>· Parados, jóvenes, mujeres,...</li> </ul>
Charlas informativas GAL a colectivos del territorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Ayuntamientos</li> <li>· GAL (Técnicos)</li> <li>· AEDL comarca</li> <li>· Centros de la Mujer</li> <li>· Emprendedores</li> <li>· Centros educativos</li> <li>· Asociaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Emprendedores</li> <li>· Empresarios</li> <li>· Alcaldes/concejales</li> <li>· Miembros de asociaciones</li> <li>· Alumnado</li> </ul>
<p>"Descubre la Comarca El Záncara". Itinerarios por el territorio para conocer los recursos endógenos locales (patrimonio histórico-cultural, naturaleza, productos agroalimentarios, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Itinerario de los castillos</li> <li>· Itinerario Histórico</li> <li>· Itinerario medioambiental</li> <li>· Itinerario patrimonio cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· GAL</li> <li>· Oficinas de turismo</li> <li>· Guías turísticas</li> <li>· Bodegas</li> <li>· Empresas turísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Población en general</li> <li>· Asociaciones (mujeres, jóvenes, discapacitados, ...)</li> <li>· Colectivos comarca</li> </ul>

Fuente: Záncara. Informe Anual de Ejecución

## **Formación**

La formación también se considera una herramienta relevante por los GAL para llevar a cabo las tareas de dinamización ya que, además de que se promueve la contribución a los objetivos de la EDLP, se puede incrementar la motivación de los participantes en relación con el territorio así como también se difunde la labor del GAL, generando un acercamiento a la población general.

Como ejemplo de talleres de formación o experienciales, puede destacarse el señalado por un GAL en el marco de la animación, con contenido sobre deportes multiaventura, con el que



también se dan a conocer aspectos ambientales, culturales, históricos y arqueológicos. Con el mismo también se pretende conocer las características del turismo medioambiental, así como el acercamiento tanto a turistas como a vecinos de otros pueblos.

### **Dinamización territorial a través del asesoramiento personalizado**

Una labor importante para la materialización de los proyectos, que forma parte de las actividades de dinamización realizada por los GAL, es el asesoramiento personalizado que realizan en sus oficinas o desplazándose a los municipios que lo solicitan.

Este asesoramiento conlleva en numerosas ocasiones acompañar de una manera cercana al promotor para avanzar en el trámite de gestión de la ayuda, el logro de los fondos, bien sea a través de la medida 19 o su reubicación hacia otros fondos, la agilización de la financiación, la puesta en marcha de la empresa, el seguimiento del proyecto y proyectos de colaboración, entre otros.

### **Información y publicidad: herramientas de comunicación**

La información y publicidad realizada en el marco de las EDLP resulta fundamental en la labor de animación y dinamización del territorio. Las actuaciones realizadas se describen en un capítulo del informe de ejecución específicamente dedicado a las mismas.

La importancia, que la información y la difusión tiene en el enfoque Leader ha llevado a desarrollar estrategias y planes de comunicación a través de las que se identifiquen las necesidades para la promoción del desarrollo territorial. En ocasiones, se ha llegado a externalizar la realización de actividades normalmente a través de gabinetes especializados en comunicación y prensa

Desde dicha estrategia de comunicación se facilitan las opciones de elección de las herramientas más adecuadas (web, redes sociales, blogs, radio, prensa, televisión, etc.) y los protocolos de actuación para generar y gestionar la comunicación en el territorio.

Los medios de comunicación más representativos detallados en los informes anuales son los siguientes, con algunas de las acciones reseñadas por los GAL:

- Radio
  - o Se emiten cuñas de radio en emisoras generalistas de ámbito local, comarcal, provincial y regional, para dar publicidad a determinados eventos.
  - o Programas de radio sobre las ayudas LEADER y la labor del GAL, que incluyen entrevistas, o debates, en ocasiones con frecuencia semanal o quincenal.
- Televisión
  - o Se emiten anuncios en televisiones locales y regionales
  - o Edición de un programa de televisión con carácter comarcal, donde se documenta la gestión de las ayudas LEADER y de las distintas actuaciones y proyectos desarrollados por entidades y beneficiarios
- Prensa
  - o Medios que recogen las notas de prensa enviadas por las Juntas Directivas y las Asambleas celebradas
  - o Prensa escrita y digital de medios locales, provinciales y regionales
  - o Comunicados, reportajes, también en medios sectoriales del mundo rural
- Revistas

- Se editan revistas de desarrollo rural de la comarca, donde se recoge la filosofía y actividad del GAL
- Edición de material promocional o divulgativo
- Cartelería
  - Se usan placas informativas y pegatinas, conforme a la normativa europea en lo referente a publicidad de las ayudas, con información del promotor, proyecto, inversión y ayuda cofinanciada
  - Carteles, tarjetas, calendarios, trípticos con información general dirigida a los beneficiarios potenciales, con datos como la intensidad máxima de la ayuda, para proyectos productivos y no productivos.
  - Folletos físicos exclusivos para municipios de menos de 5.000 habitantes que cuentan con peor acceso a internet.
  - Se unifica estilo e imagen cuando se define una determinada marca, como ocurre por ejemplo con algunos proyectos turísticos.
  - Diseño de imagen corporativa
  - Tablón de anuncios
- Internet
  - Se publican los expedientes pagados en el DOCM.
  - Se incluye información sobre las convocatorias. En ocasiones se dispone de chat y zona de debate de noticias sobre el desarrollo local de la comarca, con difusión directa en las redes sociales, para mejorar la interacción con población, en especial con promotores y beneficiarios.
  - Se han desarrollado banners web. Por ejemplo, se ha editado un reportaje de LEADER vinculado a un banner en periódicos digitales y en páginas web.
  - Se han creado vídeo-spots.
  - Se han desarrollado bandos en aplicaciones para móviles.
- Redes sociales
  - Publicación de noticias, encuestas, concursos en redes como Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Whatsapp.
  - Se elaboran por periodistas contenidos para blog
- Newsletters
  - Envío de un boletín de noticias al correo electrónico de los suscriptores, con edición mensual, bimensual, semestral

Entre las actuaciones informativas se destaca por un GAL la labor realizada para generar concienciación en la lucha contra el cambio climático y contra la violencia de género, consistente en la distribución de bolsas de rafia en los comercios; o un proyecto artístico como una representación teatral con los principales elementos característicos de la comarca, con el interés de difundir las posibilidades turísticas y características naturales e históricas y en definitiva, una mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales.

Referente a la implementación de la sede electrónica, se está usando en algunos territorios para los procedimientos de contratación, publicar ofertas de empleo, convocatorias y es el medio obligatorio de contacto para determinadas interacciones con el GAL, aunque se

señalan problemas relacionados con la falta de sincronización del avance de la misma en la Administración, en los territorios y las necesidades reales.

Los principales problemas señalados para la realización de las actividades de animación y dinamización territorial se enmarcan en un contexto de insuficiencia de recursos, tanto personales como económicos.

Por un lado, se señala de forma generalizada que la carga burocrática de la gestión de las ayudas, con abundante documentación, problemas informáticos, la complejidad de las normas de aplicación y los cambios que sufre el manual de procedimiento, etc, obliga a una dedicación de recursos humanos excesiva en detrimento de su disponibilidad para llevar a cabo actividades vinculadas directamente a la animación.

La problemática de la gestión de los expedientes se apunta más marcada para los proyectos de cooperación, para los que, algunos GAL han señalado la problemática de su gestión por ser compleja, especialmente cuando participan varias CCAA, la cesión de competencias desde la Administración, su desconocimiento en la labor realizada por los grupos, etc, lo que lleva a señalar la necesidad de incrementar las acciones de dinamización y jornadas de participación para mejorar la información y optimizar recursos.

Los cambios producidos en el mecanismo de resolución de convocatorias, que ha pasado de concurrencia simple a concurrencia competitiva, ha generado una mayor demanda de tiempo para la adaptación y una mayor tramitación, que ha agravado todavía más la situación.

Por otro lado, se indica que la dotación económica asignada a los GAL para actividades de animación resulta insuficiente para abordar el coste de las actividades que se requieren tras la detección de necesidades, en aquellas ocasiones en las que los actores implicados en las comarcas tienen un nivel de actividad elevado.

También se señala en una ocasión la falta de flexibilidad para gestionar los recursos destinados a la animación, como las dificultades derivadas de aplicar la moderación de costes en el medio rural, la carencia de empresas que desempeñen determinadas actividades en la comarca o tengan experiencia, la imposibilidad de contratar directamente por el GAL a una persona que realice estas actividades, obligando a contratar a empresas externas con un perjuicio económico y de organización para el GAL, etc.

Más allá de la animación, los cambios en los límites de ayuda han generado inconvenientes en la aplicación de la EDLP y en la motivación de los promotores.

En un caso, se cita como un inconveniente en la aplicación del enfoque ascendente la falta de coincidencia, entre el GAL y el Organismo Intermediario, en los criterios de diagnósticos regionales y comarcales. Se cita que *“esto hace que entre la visión comarcal de la cuestión y los programas finalmente aprobados por el Organismo Intermediario no haya mucho parecido”*, tras lo que se apunta que existe una amenaza que puede desembocar en que se consolide la imagen de que Leader es un mecanismo más de distribución de ayudas en el territorio.

En cuanto a problemas específicos vinculados a determinados proyectos de animación, por ejemplo, en el ámbito de la discapacidad se señalan algunas dificultades a la hora de delimitarla con precisión por la carencia de estadísticas desagregadas a nivel municipal; la dispersión de la población afectada en el medio rural; la ocultación de casos en el entorno

familiar, de modo que no aparecen registrados en los servicios asistenciales; así como la dificultad de definir e implantar dispositivos de atención grupal, dada la diversidad de tipos de discapacidad y los diferentes grados de afectación.

Las mejoras apuntadas por los Grupos pasan por una simplificación de la gestión de la ayuda y de la carga burocrática, para que los equipos dispongan de más tiempo para las actividades de animación, la mayor asignación de recursos económicos para las actividades de animación y el análisis de los requisitos exigidos para el desempeño de estas actividades, para flexibilizarlos en aquellos casos en los que se prevea una mayor eficiencia o eficacia.

### **3.1.2.2 Participación y alcance en las actuaciones de animación**

Para el seguimiento sobre la participación y el alcance de las acciones de animación, los GAL han incluido información en torno a los actores implicados, el público destinatario, las herramientas utilizadas y la importancia de la participación de estos actores o el alcance logrado y su relevancia.

Debido a la estructura del Informe de Ejecución y al carácter transversal de las actividades de animación, en ocasiones, la información sobre las actuaciones se encuentra dispersa en varios apartados y conectada de forma transversal a lo largo del informe.

La aportación de información estructurada sobre los participantes facilita la transparencia y en ocasiones da una perspectiva inicial del alcance de las acciones o de la interacción de los actores.

**Ilustración 3. Ejemplo de actores participantes en las actuaciones de animación. Grupos de trabajo.**

GRUPO DE TRABAJO	ACTORES MOVILIZADOS
<b>MUJERES EMPRESARIAS, EMPRENDEDORAS Y PROFESIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresarias.</li> <li>- Emprendedoras.</li> <li>- Profesionales asalariadas (sectores diversos: vitivinícola, turismo, asesoría de empresas, empresas de consultoría, entidades financieras, judicatura, etc.).</li> </ul>
<b>ENTIDADES DE DISCAPACIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seis entidades de discapacidad con presencia en el territorio.</li> <li>- Servicios Sociales de la Mancomunidad para el Desarrollo de la Manchuela.</li> <li>- Entidades y ayuntamientos implicados en el proyecto de HUERTOS PARA LA INCLUSIÓN.</li> </ul>
<b>GESTIÓN TERRITORIALIZADA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcaldías.</li> <li>- Concejalías actuales y pretéritas de los ayuntamientos de la comarca.</li> <li>- Mancomunidad para el Desarrollo de la Manchuela.</li> <li>- Técnicos municipales: secretaría e intervención, medio ambiente, arquitectura y urbanismo, etc.</li> </ul>
<b>INCLUSIÓN SOCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionales de diferentes servicios: CEDER, Servicios Sociales, Centros de la Mujer, Trabajadoras Sociales de Centros de Salud y Orientadoras de Centros Educativos.</li> <li>- Otros técnicos de entidades que desarrollan proyectos relacionados con inclusión social en la comarca.</li> </ul>

Fuente: Manchuela. Informe Anual de Ejecución

Entre la información aportada por los GAL en los Informes Anuales, se ha incluido de forma general la caracterización de los diferentes **tipos de participantes implicados** en el desarrollo de las acciones llevadas a cabo, entre los que se citan los siguientes:

- Los Grupos de Acción Local: con la participación de técnicos y socios.
- Entidades públicas: Ayuntamientos (alcaldías, concejalías, técnicos), Mancomunidades, JCCM (DG Desarrollo Rural, DG Espacios Naturales, oficina cambio climático, técnicos de las Diputaciones provinciales, OCAs), etc.
- Asociaciones, entidades y otros participantes vinculados, entre otros, a sectores como:
  - Agricultura: agricultura ecológica, asociaciones agrarias, regantes, agricultores y ganaderos, jóvenes agricultores.
  - Industria agroalimentaria: cooperativas y productores de aceite y vino, representantes de figuras de calidad diferenciada.
  - Medioambientales: ecologistas, representantes de asociaciones medioambientales.
  - Comercio: consumidores, comerciantes, centros colaboradores como cámaras de comercio.
  - Cultura y patrimonio: empresarios y profesionales de la restauración.
  - Turismo: relacionados con el alojamiento y ocio.

- Educación: entidades que imparten formación, universidad, centros de enseñanza primaria y secundaria.
- Servicios sociales: entidades que trabajan en el ámbito de la discapacidad, servicios sociales de la Mancomunidad, técnicos de la Consejería Bienestar Social, trabajadores sociales de centros de salud, orientadores de centros educativos, parados, jóvenes.
- Mujer: mujeres emprendedoras, empresarias, profesionales asalariadas, Instituto de la mujer, centros de la mujer;
- Otros: asociaciones rurales; representantes de la sociedad civil; entidades financieras; técnicos de centros de empresas; empresarios de ámbito internacional (China, Uzbekistán)
- Agentes difusores: agencias de comunicación, otros participantes en la creación y difusión de noticias como gabinetes de prensa, periodistas, medios de comunicación, etc. Entre los agentes difusores también se cuentan los propios promotores, los Ayuntamientos y otros actores implicados, que participan en la elaboración de noticias y reportajes con los que se dan a conocer las actuaciones de las EDLP y se intenta dinamizar el territorio.

En cuanto al **público destinatario** de las acciones de animación que se ha identificado en las evaluaciones, además de los propios actores participantes en el desarrollo de las mismas, anteriormente enumerados, también se incluye el público general y potenciales beneficiarios; otras asociaciones del territorio y otras entidades sin ánimo de lucro, que no son socias para animarlas a participar de manera activa en la asociación, despertar su interés en ser socios o en pertenecer a las mesas sectoriales; otros actores relevantes en el apoyo a la tramitación de proyectos de ayudas como gestorías y asesorías, para que dispongan de información sobre los proyectos subvencionables, tramitación y documentación a adjuntar; centros de emprendimiento y emprendedores; colectivos concretos, como personas con discapacidad, mujeres, jóvenes, centros educativos, etc.

En las evaluaciones incluidas en los informes anuales se incluyen abundantes detalles sobre las características de los participantes y el público destinatario que describen la relevancia de los mismos para el desarrollo de las EDLP.

En primer lugar, en algunas evaluaciones se destaca la importancia del GAL como actor relevante en la animación y dinamización del territorio, aportando numerosos ejemplos de actuaciones. Se pone en valor la experiencia del GAL desde periodos anteriores, tanto en materia de dinamización como en el impulso al asociacionismo y la difusión de valores.

En cuanto al resto de participantes, se pueden distinguir dos grandes tipologías de acciones. Por un lado, se han resaltado acciones en las que los participantes responsables del desarrollo son los propios destinatarios de los resultados de las mismas y de las posibles acciones posteriores (seguimiento, realización de otras actuaciones derivadas de las mismas, etc). En segundo lugar se encuentran aquellas actuaciones en las que los encargados de su realización, son diferentes al público objetivo, aunque su papel es fundamental en el desarrollo de las EDLP. En numerosas ocasiones ambas tipologías pueden mezclarse en una misma actuación, en función del conjunto final de participantes que se involucren en la misma.

La línea de la primera tipología de acciones de animación responde a una característica identitaria de Leader que es la de ser un enfoque ascendente, lo que se traduce en que los actores del territorio se impliquen en el desarrollo de su comarca y sean partícipes de las decisiones que se tomen con este objetivo. Para ello, es fundamental que la tipología de actores sea lo más amplia posible, incluyendo a aquellos que ejercen un papel relevante en su comarca, o pudieran llegar a ejercerlo.

En este sentido es muy significativo lo que se señala en varios territorios, indicando que los participantes, en muchos casos, son los propios destinatarios de las acciones de animación, citando que *“Los actores movilizados son los protagonistas del proceso y de los resultados e impactos que se alcancen”*.

Por otro lado, en muchas acciones de animación se han involucrado a participantes de periodos anteriores, lo que demuestra su implicación en la comarca, más allá de sus obligaciones habituales. Como ejemplo, se cita a concejales de Ayuntamientos de legislaturas pasadas, que muestran una implicación en el desarrollo del territorio que excede las obligaciones de su función pública.

Hay una amplia tipología de acciones señaladas que contribuyen a fomentar ámbitos de trabajo donde los participantes de las acciones de animación sean los destinatarios de las mismas y sobre los que repercutan los resultados, como se ha ido señalando a lo largo del texto de este informe. Con muchas de estas acciones, simultáneamente se ha producido un resultado adicional al de la aplicación del enfoque ascendente, consistente en la creación de ámbitos de diálogo y de unión de distintos sectores, o perfiles de participantes que generan sinergias para lograr el objetivo sobre el que se trabaja.

Entre ellas se han citado las mesas o grupos de trabajo y las mesas sectoriales, en las que se implica una diversidad de actores que trabajan por un objetivo común. También en esta línea pueden encontrarse determinadas tipologías de eventos, distintas actuaciones de formación y algunos proyectos de cooperación.

Hay territorios que describen la relevancia de la heterogeneidad del perfil de los participantes en el desarrollo de la comarca, bien con carácter general o a través de sectores concretos, como el vitivinícola, o el turismo. Entre ellos se señalan a las mujeres emprendedoras, asesorías y consultorías de empresas, entidades financieras, judicatura, técnicos municipales, o a las personas con discapacidad.

Entre las acciones de animación se ha explicado la relevancia de un proyecto de cooperación que se encuentra en su fase inicial, con el que se pretende constituir una nueva Reserva de la Biosfera y en el que participan varias tipologías de actores, con distintos objetivos en función del perfil de cada uno de ellos. Los agricultores y ganaderos pretenden estudiar los medios de defensa de los Espacios Naturales Protegidos, las organizaciones ambientales se focalizan sobre la agricultura y ganadería sostenible, la Administración Pública aporta la perspectiva de defensa de la Industria Agroalimentaria, las asociaciones de consumidores, la defensa de los alimentos de procedencia singular y las asociaciones culturales, la defensa del turismo.

Por otro lado, en aquellas actuaciones desarrolladas por participantes que no son los destinatarios o el público objetivo de las mismas, se destaca el papel de las Administraciones

Públicas, con una multitud de funciones que se ejercen a distintos niveles, como por ejemplo impulsando la difusión, contribuyendo a crear *“idea de Comarca”*, etc.

En cuanto a las herramientas de comunicación, enmarcadas en este segundo grupo de acciones en las que los destinatarios no son los que las llevan a cabo, se pone de manifiesto al amplio alcance que tienen en la visibilidad de la información, tanto al público en general como a sectores concretos, como técnicos o emprendedores relacionados con el mundo rural. Sobre las redes sociales se resalta que se han constituido como *“el mejor aliado para dar visibilidad a las noticias”*.

Desde otro GAL se añade que la estrategia de comunicación *“es una herramienta cohesionadora e informativa que ha demostrado su eficacia en promoción, conocimiento y unión de la comarca”*.

En materia de difusión también se resalta, en un territorio, la implicación de las funciones de las agencias de comunicación, manteniendo un contacto fluido con el Grupo de Acción Local para conocer sus necesidades, objetivos, estrategia, líneas de actuación vinculadas al asesoramiento y la captación de promotores, así como la realización de labores de comunicación acordes a la realidad del grupo. Sobre los periodistas que las integran, se resalta su labor en la realización de entrevistas y edición de artículos.

En cuanto a los resultados del alcance de las actuaciones, las valoraciones positivas se han realizado por los GAL con distintas perspectivas. Por un lado, se ha valorado muy positivamente el alcance de aquellas actuaciones, que aunque pueda ser reducido en cuanto al colectivo al que se dirige, ha generado resultados de elevada calidad para el mismo, que incidirán en mayor o menor medida en la mejora de su situación al atender de manera específica sus necesidades. Tal es el caso de las actuaciones que se han ido enumerando y que se han dirigido a sectores poblacionales concretos (mujeres, jóvenes, comercios locales, etc).

Por otro lado, se ha valorado positivamente el alcance de aquellas actuaciones que han tenido mucha amplitud al llegar a un público destinatario extenso, como por ejemplo, en una comarca se ha valorado positivamente haber llegado a la población de todos los municipios de la misma. Se detalla en este caso, que el alcance tan amplio está impulsado por una meticulosa planificación; la coordinación de actores que deben implicarse en la realización, como por ejemplo para garantizar una presencia mínima en los actos que se lleven a cabo y la combinación de actuaciones complementarias como charlas informativas, dípticos, anuncios en radio, prensa, redes sociales, tableros de anuncios, etc.

En la cuantificación de la participación y del alcance, los GAL se han apoyado en indicadores de ejecución relacionados con las acciones, de forma que se complementa la descripción de los aspectos cualitativos que se han ido describiendo.

Estos indicadores no son agregables en el marco del Programa, para determinar la ejecución del enfoque Leader, ya que cada GAL ha definido unos u otros en función de sus necesidades. Entre ellos se encuentran los relacionados con la difusión de noticias mediante las herramientas de comunicación utilizadas; el material divulgativo generado; el número de reuniones, de asistentes y el promedio por sesión; en las actividades formativas, el número de asistentes, etc. A pesar de no ser agregables para cuantificar la totalidad de la medida 19,



la utilidad de los aquellos definidos por los Grupos es manifiesta, al poder realizar una evolución de las actividades y poder disponer de información fiable para poder evaluar el avance de los logros.

En el ámbito de la participación y la capacidad de alcance de las actuaciones, entre los problemas señalados por los Grupos vinculados a la animación se señala la dispersión de la población y la conectividad, en territorios grandes, despoblados y con comunicaciones muy complicadas. Se indica expresamente, en varias ocasiones, la carencia de internet en el medio rural. También se señalan algunos problemas para mejorar la accesibilidad de la web, en cuanto a los contenidos publicados que pueden hacerse accesibles y el proceso de conversión por la limitación del personal técnico.

También la emigración supone un problema para la dinamización ya que, en el caso de las personas que se implican a las asociaciones más dinámicas, genera un inconveniente importante en la actividad de la asociación, si se marchan del territorio en el que trabajan, al no existir fácilmente un relevo generacional.

En otro informe se destaca la falta de implicación de determinados promotores para los que se observa que están activos sólo cuando están desarrollando su proyecto empresarial produciéndose la baja una vez finalizada la gestión de sus iniciativas.

Desde un territorio señalan como dificultad para la realización de acciones de animación el freno que supone el localismo, que disipa cualquier intento de asociacionismo a nivel comarcal, a pesar de incentivar sinergias entre los distintos actores del territorio.

Puntualmente se apunta a la desmotivación de la participación de los agentes sociales de la comarca provocada por la falta de coordinación o de unificación de los procesos participativos organizados en la comarca por distintos organismos de la Administración, que recaen reiteradamente sobre los mismos agentes provocando su saturación. Se apunta desde los grupos a una necesidad de mejora de la coordinación entre Administraciones y entidades, con una mayor interacción y puesta en común de proyectos a nivel comarcal con técnicos de oficinas de empleo, OCAs, técnicos de bienestar social, turismo, etc.

Como opciones para mejorar este último aspecto se propone fomentar la cooperación entre las distintas administraciones y el Grupo de Acción Local, de forma que se generen sinergias en los distintos ámbitos, entre los que se citan como ejemplos llevados a cabo, el subcomité de las ITIs (inversiones Territoriales Integradas) impulsado por la Administración regional, las Mesas de Desarrollo Rural impulsadas por las Diputaciones, mesas de participación municipales, etc.

En algunos informes anuales se han detallado propuestas de mejora en materia de comunicación y divulgación que son extrapolables en determinadas ocasiones como, por ejemplo, la necesaria mejora de la campaña de comunicación de las ayudas, que diversifique los canales de información y llegue a todos los sectores de la población, así como la divulgación del trabajo diario realizado por el grupo.

La exposición de resultados de las encuestas realizadas en algunos Grupos pone de manifiesto que aunque va incrementando el nivel de conocimiento de la actividad llevada a cabo con el enfoque Leader entre la población o los promotores, todavía queda trabajo por

hacer en este aspecto en algunas comarcas, para aumentar la capacidad de alcance de las EDLP.

Por tanto, con las actividades de animación y dinamización del territorio, según la valoración que han realizado los GAL, se está obteniendo una alta participación de los actores implicados tanto en su número como por la relevancia que tiene su perfil para el desarrollo de la comarca, siendo claves para el impulso de los distintos territorios, aunque se han detectado necesidades que es conveniente analizar y afrontar para mejorar la aplicación del enfoque Leader.

### **3.1.2.3 Resultados e impactos de las actuaciones de animación**

Para evaluar los logros obtenidos en los que ha influido la animación, los GAL se han apoyado fundamentalmente en el análisis de la ejecución, tanto a través de indicadores cuantitativos como de información cualitativa, distinguiendo las tipologías de acciones de animación desarrolladas, los objetivos de estas acciones, la participación, el alcance, etc.

Se han expuesto los resultados logrados con las actividades de animación con el apoyo de la descripción de los detalles cualitativos de las acciones, la repercusión en el territorio, o en los sectores concretos o las implicaciones de los resultados inmediatos en etapas posteriores, entre otros. En ocasiones también se describen otros resultados esperables.

Entre los **aspectos destacables** que se han extraído del conjunto de las evaluaciones y que podrían incorporarse como buenas prácticas para informes futuros, se encuentran:

- La cuantificación de las iniciativas llevadas a cabo, aportando detalles de la relevancia de las mismas y lo que se ha logrado con ellas, tanto de forma cuantitativa como cualitativa, enlazando con la perspectiva de futuro de dicha acción y sus resultados.
- Distinción muy clara entre lo que se ha logrado, debido a la ejecución de las acciones y lo que se pretende lograr, ya que son acciones proyectadas pero no iniciadas.
- La elaboración de hojas de ruta o la identificación de nuevos objetivos o aquellos que es necesario reforzar a través de las acciones de dinamización futuras.
- La aplicación de técnicas participativas para la detección de resultados, como encuestas o entrevistas.
- Identificación de sectores más favorecidos por las actuaciones, otros sobre los que se han producido efectos indirectos así como aquellos sectores sobre los que se detecta una mayor necesidad de dinamización.
- La descripción de los resultados con más detalle que el mero cumplimiento de la senda financiera o la contabilización de actividades, mostrando qué han conseguido las actuaciones y cómo lo han conseguido.
- En este proceso de evaluación de los resultados también se han detectado los problemas que pueden haber incidido de alguna manera y que deben ser atendidos, en la medida de lo posible, para poder lograr una mejora en la aplicación del enfoque Leader. Estos problemas se han ido enumerando en los apartados anteriores.
- También se han descrito actuaciones emprendidas en el caso de que se haya producido, para atender a problemas o necesidades surgidas durante el periodo de programación.

Los resultados e impactos de las actuaciones de animación evaluadas por los GAL han sido muy diversos tanto por los objetivos sobre los que incide como por la naturaleza de los mismos.

Se ha puesto en valor, como logro de las actuaciones de animación, la generación de foros, grupos u otro tipo de espacios desde donde se coordinan distintos actores del medio rural y colaboran en favor de los objetivos comunes del territorio. Entre estos actores se señalan los empresarios, oficinas de turismo y empresas vinculadas al sector turístico de la comarca; entidades del sistema agroalimentario y turístico; entidades del sector privado y organismos públicos; actores implicados en la atención a un sector poblacional con necesidades especiales, etc. En determinadas ocasiones se señala el papel del GAL como organismo coordinador.

Entre los resultados de estas actuaciones se ha descrito la materialización de los análisis y acuerdos logrados en estos foros, mesas de trabajo o sectoriales en documentos estratégicos para los sectores o para las comarcas, a través de los que se han articulado y planificado respuestas comarcales a las necesidades planteadas por determinados colectivos, como por ejemplo la elaboración de un plan de desarrollo de productos turísticos, en un territorio, entre otros. En otras ocasiones los resultados de estos foros colaborativos han tenido una naturaleza diferente como la creación de una nueva asociación.

Este perfil de coordinación y cooperación entre actores de tipología muy diversa, incluso de carácter nacional o internacional, también se produce en los proyectos de cooperación. A través de la posibilidad de cooperar con socios como la Universidad, surgen oportunidades para fomentar la innovación y el desarrollo de herramientas tecnológicas innovadoras que aumenten la competitividad en determinados entornos (sectores, objetivos o colectivos, etc)

En esta situación, se resalta la importancia de las acciones de animación en lo que respecta a la innovación, en el marco de un turismo más competitivo, o la participación en actividades formativas, en temáticas de plena actualidad en el ámbito empresarial o la mejora de las posibilidades de empleabilidad.

Una tercera vía para fomentar la colaboración y la cooperación entre sectores se impulsa mediante la celebración de jornadas con participación tanto de GAL como de otros colaboradores o actores del medio rural. A través de las tres tipologías de cooperación, se están identificando oportunidades de inversión y se están estableciendo contactos con socios nacionales o internacionales.

Otro logro al que contribuyen las actuaciones de animación y dinamización, señalado por los GAL, reside en la capacidad de sensibilización de la población para contribuir a los objetivos del desarrollo rural, como por ejemplo al medio ambiente, a la igualdad y la política de género, el cambio climático, etc.

**Tabla 5. Ejemplo de estructura empleada para resumir los resultados de la evaluación de las actuaciones de animación.**

<b>Acción</b>	<b>Bolsas contra la Violencia de Género</b>
<b>Contribución secundaria obj. U. E</b>	Igualdad y Medio ambiente
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicar al grupo de acción local en la lucha contra la violencia de género</li> <li>- Implicar a la sociedad civil en la lucha contra la violencia de género.</li> <li>- Cambiar hábitos de consumo en cuanto a la utilización de plásticos</li> <li>- Concienciar sobre la importancia de utilización de bolsas reutilizables.</li> <li>- Dar visibilidad a las asociaciones de comerciantes de la comarca.</li> <li>- Unir en una acción la lucha contra el cambio climático y la lucha contra la violencia de género</li> <li>- Implicar a los comercios en esta lucha</li> </ul>
<b>Actores intervinientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grupo de Acción Local</li> <li>- 6 asociaciones de comercio de la comarca.</li> <li>- JCCM</li> <li>- Instituto de la Mujer</li> <li>- Centros de la Mujer de la comarca</li> <li>- Los 8 Ayuntamientos de la comarca (incluido 5 Casas)</li> <li>- Globalcaja</li> <li>- Diputación Provincial de Ciudad Real</li> </ul>
<b>Público destinatario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Público en general</li> <li>- Comerciantes de la comarca</li> <li>- Medios de comunicación</li> <li>- Ayuntamientos</li> <li>- Centros de la Mujer</li> </ul>
<b>Importancia de la acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta</li> <li>- Acción de carácter transversal</li> <li>- Pretende el cambio profundos en parte de nuestra sociedad</li> <li>- Visualización del problema</li> <li>- Propuesta de soluciones</li> <li>- Implicación de sociedad civil.</li> </ul>
<b>Resultados e impactos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma de un convenio de colaboración en esta materia con el Instituto de la Mujer de Castilla – La Mancha</li> <li>- 10.000 personas que han recibido esta bolsa y han visto y leído su mensaje.</li> <li>- 319 comercios pertenecientes a las asociaciones de comercio de la comarca.</li> <li>- Impactos en medios de comunicación. Constatados al menos 7 impactos cuando se aprobó el proyecto y más de 10 cuando se presentó en el Ayto. de Alcázar. Incluida televisión Alcázar.</li> <li>- Acción demostrativa para otros grupos de acción local que nos han preguntado sobre este proyecto.</li> </ul>
<b>Problemas y acciones emprendidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Firma de un Convenio con el Instituto de la Mujer</li> <li>- Problemas técnicos en la ejecución al haber tenido que realizar una licitación pública que ha retrasado la acción en exceso. Esta acción se quiso realizar coincidiendo con el día contra la violencia de género y debido a los retrasos, recursos,... se tuvo que retrasar 3 meses.</li> <li>- Los comercios nos pedían más bolsas para repartir. Realizamos pocas bolsas.</li> </ul>

Fuente: Promancha. Informe Anual de Ejecución

Entre la información detallada ofrecida por los Grupos se pone de manifiesto que las actuaciones de animación también han tenido entre sus resultados el impulso de los objetivos de desarrollo rural, bien directamente o bien promoviendo la ejecución de proyectos a través de promotores del medio rural. Entre los objetivos a los que se ha contribuido, más allá de la sensibilización de la población anteriormente apuntada, se citan la lucha contra el cambio climático; por ejemplo impulsando la penetración de las energías renovables en la comarca; aumento del valor añadido a productos, por ejemplo impulsando las figuras de calidad que se producen en la comarca o a través de la unificación de estructuras de comercialización conjuntas; dinamización económica a través del sector del turismo o del agroalimentario, puesta en valor de los recursos patrimoniales; mejora de la identidad territorial, por ejemplo a través de la imagen de comarca, o mitigación del despoblamiento, entre otros.

Se expone por los GAL que el éxito en determinadas actuaciones de animación y la difusión de los resultados contribuye a exportar las buenas prácticas generadas, promoviendo su aplicación en otros territorios con necesidades o problemas similares y por lo tanto, generando resultados indirectos no previstos inicialmente. Este carácter ejemplarizante de algunas actuaciones o proyectos llevados a cabo en algunas ocasiones ha dado lugar a que determinados promotores realicen inversiones similares a las impulsadas por Leader, aunque con fondos propios, o que los proyectos impulsados por Leader sirvan de inspiración para otras políticas de la administración local.

En cuanto a las actividades de animación enmarcadas en la labor desempeñada por el propio GAL, para la detección y acompañamiento de los emprendedores, se destaca que esta función es relevante para que se subvencionen inversiones viables y se garantice su mantenimiento durante el periodo de compromisos, gracias al asesoramiento que prestan a los promotores de proyectos. La sede electrónica ha permitido mejorar la realización de trámites.

Determinados GAL también indican que, entre los resultados de estas actuaciones, se están incrementando las consultas y se están materializando en proyectos gracias a la visibilidad que dan las actuaciones de animación a la variedad de actividades realizadas desde LEADER. El asesoramiento personalizado y la tutorización que desempeñan los GAL repercuten en un mayor nivel de acciones realizadas, ya que palía la desmotivación de los promotores durante el proceso de gestión de la ayuda, que resulta muy complejo.

Se ha conseguido una mayor cercanía a la población, la cual tiene un mayor conocimiento del trabajo realizado por los Grupos de Acción Local y que además ha aumentado su interés y participación, entre otras gracias a acciones como la celebración de jornadas informativas. Además en ellas se pretenden construir espacios de intercambio de experiencias y conocimientos entre personas de diferentes orígenes, para poner en valor la cultura rural.

Tras la realización de acciones participativas, la información cualitativa aportada por un Grupo pone de manifiesto que las actuaciones de animación garantizan en su comarca la aplicación del método Leader a escala local, a través de la participación en el diseño de la estrategia, el aumento de la participación de la población en la aplicación y conocimiento de la estrategia. Como ejemplo de esta mejora de la participación se cita el aumento del número de socios del sector económico y social, así como un crecimiento en las consultas telefónicas con

potenciales promotores. En ocasiones, esta actividad no repercute en la ejecución del presupuesto de la medida 19 las EDLP, ya que se canaliza a otro tipo de ayudas pero el trabajo de animación del GAL está repercutiendo directamente en el desarrollo de la comarca.

De manera más concreta, recogiendo una serie de ejemplos apuntados por los Grupos, se cita expresamente que a través de las acciones de animación como la participación en foros y reuniones, se han establecido sinergias entre colectivos y se ha creado una oficina de divulgación del territorio en el exterior, lo que permite tener acuerdos bilaterales entre empresas interesadas en comercializar productos o que los inversores implanten su actividad empresarial en el territorio.

Las herramientas de comunicación han promovido el asociacionismo y la difusión de valores, como consecuencia del amplio alcance que tienen en la visibilidad de la información, tanto al público general como a técnicos o emprendedores. Las herramientas de difusión físicas han permitido llegar a la población que no está habituada a la tecnología.

Desde algunos GAL se señala la importancia de los resultados alcanzados con las actividades de comunicación, que más allá de dar a conocer las actuaciones realizadas con las EDLP han impulsado el conocimiento del grupo y el impulso de la comarca, denominado en algún caso “*crear comarca*”, dando como resultado un gran aumento de la participación.

Se ha alcanzado a población con alguna discapacidad, gracias a la mejora de la accesibilidad en las web de los GAL.

Las estrategias de comunicación han permitido aumentar la confianza y credibilidad en la labor del Grupo, además de ofrecer transparencia en la gestión y mejoría en el posicionamiento del GAL cuando se realizan búsquedas sobre ayudas. Éstas mejoran el proceso de comunicación, aumentan la presencia en los medios y dinamizan la comunidad de seguidores a través de herramientas o servicios como social media o *community manager*.

En el proceso de evaluación, con especial relevancia en aquellos casos en los que se ha recabado la opinión de la población, el análisis realizado por algún Grupo apunta que aunque se haya obtenido un resultado muy positivo, a través del Plan de Comunicación y Difusión del Grupo, llegando al conjunto de la población local e identificando la especial relevancia de las campañas de radio, también detecta la necesidad de seguir trabajando en la difusión del programa, dado que casi un 25% de los encuestados considera que “la información ha sido poca y no llega a todo el mundo”.

Como se ha indicado anteriormente, las actuaciones de animación también han promovido la contribución a los objetivos previstos para el desarrollo rural en el periodo 2014-2020. Entre ellos, se han identificado el fomento de la economía circular, el refuerzo de la agricultura familiar, la divulgación de las potencialidades del territorio, la promoción de los recursos existentes, la diversificación, la creación y desarrollo de pequeñas empresas, la lucha contra el cambio climático, la lucha contra la violencia de género, la mejora de valor añadido de determinados productos, aumento del valor añadido del sector del turismo, la innovación, o la mitigación del despoblamiento, entre otros.

También se citan otros objetivos que se impulsan por las acciones de animación como el de pretender un cambio profundo en la sociedad, la implicación de la sociedad civil, la aportación

de soluciones a problemas del medio rural, la mejora de la imagen de comarca y de grupo, entre otros.

Entre las necesidades de refuerzo o de mejora la animación para la aplicación del enfoque LEADER, detectadas en el proceso de evaluación expuesto por un GAL, se ha apuntado la conveniencia de incidir en aquellas poblaciones pequeñas, dispersas y distantes, con población envejecida, con economías dependientes de la agricultura, ganadería o la caza. Para ello, se apunta en la necesidad de movilizar tanto a agentes públicos y privados, con especial atención a los jóvenes y mujeres. Entre las herramientas propuestas para tal fin se citan las reuniones informativas y las jornadas para compartir aquellas iniciativas de éxito, con especial esfuerzo de difusión en municipios menores de 1.000 habitantes.

Las propuestas de mejora tras las conclusiones de las evaluaciones de los GAL han sido muy profusas en determinadas ocasiones, como por ejemplo se ha determinado en un territorio la necesidad de potenciar el voluntariado; intensificar la colaboración público-privada; fomentar la cooperación con apoyo de una web y las redes sociales; generar comunidades temáticas y espacios (entre los que se apuntan las mesas sectoriales) que faciliten el conocimiento y mejoren la confianza entre los distintos grupos, para generar una aptitud de colaboración y sentido de comunidad; fomentar una permeabilización de la participación para intentar que baje desde las estructuras y llegue a la ciudadanía o las entidades y dinamizar el tejido asociativo de la comarca. Para ello, este Grupo propone valorar el reparto de incentivos en la participación, económicos o de otro tipo, que fomenten el compromiso con la participación; redefinir el modelo de participación de las diferentes entidades asociativas, empresas y ciudadanía en el grupo y en su toma de decisiones y aumentar los canales para fomentar la participación en el ámbito educativo, llegando también a padres y madres.

## 3.2 INNOVACIÓN

En el 24% de los informes anuales se han incluido referencias a la innovación dentro de un enfoque de evaluación, poniendo en valor esta característica del enfoque Leader en el año 2019.

En ocasiones frecuentes se han empleado preguntas de evaluación para detectar los logros en materia de innovación, que se han diseñado *ad hoc* por los Grupos que han puesto el foco sobre este tema.

El esquema más frecuente en los informes anuales ha sido abordar la evaluación de la innovación a partir de las preguntas de evaluación planteadas en la dinámica de grupo realizada en noviembre: ¿Por qué está siendo innovador el enfoque Leader?; ¿Qué resultados o impactos está induciendo la innovación?; ¿Qué actuaciones están llevando a cabo para difundir la innovación?; ¿Qué problemas se están afrontando para promover la innovación?; ¿En qué medida se ha contribuido a fomentar la innovación?

Como en el resto de aspectos sobre los que se ha realizado alguna actividad de evaluación, la información aportada por los Grupos es muy heterogénea, haciendo muy compleja la labor de integración. La mirada hacia la innovación tiene un enfoque muy diferente para cada uno de los Grupos haciendo más complejo aun si cabe la agregación o la homogeneización de resultados para poder analizar qué ha conseguido la medida 19 en su conjunto.

### 3.2.1 Resultados

Como se ha señalado en la descripción de la ejecución, la medida 19 es una de las que más contribuye al objetivo transversal de la innovación dentro del Programa de Desarrollo Rural, con un 42% del gasto público destinado a apoyar proyectos que contengan algún tipo de innovación.

Entre los **aspectos destacables** que se han extraído del conjunto de las evaluaciones, con el objetivo de detectar los logros alcanzados en las actuaciones de innovación realizadas y que podrían incorporarse como buenas prácticas para el conjunto de los GAL, se encuentran:

- Se incluyen detalles que explican el carácter diferencial de la metodología Leader como innovadora, entre los que se han considerado el carácter territorial, multisectorial, transversalidad, enfoque ascendente, la cercanía, gobernanza, trabajo en red, participación, acompañamiento, etc.
- Se identifican los proyectos que han incluido la innovación: tipología (productivos o no), sectores con innovaciones y sectores donde dirigir los esfuerzos de innovación
- Se definen las características que hacen innovadora la actuación
- Se señalan las formas de impulsar la innovación: priorización en las baremaciones de las convocatorias, formación, jornadas, colaboración con entidades, mesas de trabajo, difusión noticias.
- Se relacionan los impactos de la innovación sobre el empleo, formación, cooperación.
- Se citan problemas que condicionan los resultados, como excesiva burocratización.



### **3.2.1.1 Actuaciones para impulsar la innovación**

Con carácter transversal la innovación se ha impulsado a través de la priorización de los proyectos, una vez se han atendido las solicitudes de ayudas dentro del enfoque Leader. La baremación de proyectos ha permitido tener identificados los proyectos innovadores dentro del sistema de seguimiento y ha facilitado la cuantificación de la inversión o el gasto público movilizado.

Entre las actuaciones que se han emprendido para promover la innovación se citan los convenios de cooperación con centros de referencia, como pueden ser la Universidad de Castilla-La Mancha, o el Instituto Agronómico Provincial para promover estudios de distinta naturaleza, como el desarrollo de sectores, ámbitos o actividades concretas (recursos naturales, energías renovables, turismo, etc).

También los proyectos de cooperación están sirviendo de vehículo para fomentar la innovación, según la información aportada por diferentes Grupos.

La difusión llevada a cabo también está siendo un vehículo importante para promover la innovación. Las acciones emprendidas para difundir la innovación son un motor fundamental para que la población conozca las posibilidades y las competencias en esta materia en las EDLP, se perciba el enfoque que aportan estas ayudas y se lleven a cabo nuevos proyectos. Se especifican las señaladas en los informes anuales:

- Refuerzo en las tareas de dinamización y animación
- Acceso a las ayudas y acompañamiento a los promotores de los proyectos.
- Incorporación de los ayuntamientos y más colectivos participantes.
- Difusión de proyectos innovadores subvencionados a través de revistas, prensa, redes sociales, charlas, webs, jornadas, talleres, socios y colectivos participantes, reuniones, presentaciones, ayuntamientos, etc.
- Impulso a la formación
- Desarrollo de proyectos piloto.
- Puesta en marcha de programas divulgativos específicos.
- Difusión de proyectos personalizados.
- Creación y apoyo a Mesas de trabajo
- Valoración de la innovación en los criterios.

### **3.2.1.2 Resultados e impactos a los que contribuye la innovación**

Según las conclusiones aportadas por los Grupos que han considerado la innovación dentro de su proceso de evaluación, el enfoque Leader está promoviendo multitud de resultados.

La innovación está promoviendo resultados tanto en la dinamización económica del territorio y en los objetivos previstos para el desarrollo rural como en otros aspectos inmateriales, que generan identidad comarcal, conocimiento del territorio y sensibilización ciudadana. En numerosos proyectos estas dos tipologías de logros se ven unidas, actuando de forma sinérgica en el impulso de la zona.

Se señala que *la innovación está promoviendo un mayor conocimiento de la problemática, así como nuevas soluciones a los problemas del territorio introduciendo novedades para mejorar.*

En algunos informes anuales se ha intentado cuantificar y categorizar los resultados así como los ámbitos de mejora en lo que respecta a innovación. En un caso se reconoce que se ha impulsado la innovación y se ha obtenido repercusión en el ámbito empresarial, en procesos productivos de reducción de emisión de gases contaminantes, aunque en la evaluación de los logros también se concluye que resulta necesario innovar más en fuentes de energía renovables y en otro tipo de proyectos públicos y privados, con repercusión en el territorio en el ámbito tecnológico, de gestión de servicios, o en turismo.

En otro informe anual se analiza el impulso de la cooperación conjuntamente con la innovación a través de un proyecto cuyo objetivo es el de un crecimiento participativo y sostenible. En este caso, el proyecto se identifica como innovador por conformar un modelo diferente a los actuales al poner el foco en la sostenibilidad ambiental sin renunciar al crecimiento económico, así como por su mejora del conocimiento y carácter divulgador.

En materia de cooperación y trabajo en red, la innovación está impulsando *la colaboración entre pueblos y entidades, promoviendo un entorno más igualitario y un avance conjunto en la misma. Esto promueve la mejora de la ejecución y de los resultados o el éxito de la iniciativa, motivado en una mayor participación y una mejora del conocimiento.*

En otro orden de resultados, también ha identificado como resultado de la innovación la movilización de *la conciliación ciudadana, el fomento de la autoestima y la confianza, junto con el carácter solidario en el avance de la comarca.*

Como resultados de la evaluación de la innovación se expone que en materia de dinamización económica, la innovación reside en la capacidad de fomentar el autoempleo, los nichos de emprendedores y apoyar acciones poco habituales en los territorios rurales.

Otro aspecto innovador es el acompañamiento y la atención personalizada, lo que influye en la consecución de mejores resultados en comparación con otras metodologías de gestión de ayudas.

En este caso, como resultado de lo anterior, se enumera esta lista de logros en los que ha repercutido la innovación, entre los que se incluyen algunos de naturaleza económica pero otros de carácter social, con una componente emocional importante:

- Generación de nuevos nichos de mercado.
- Desarrollo de ideas creativas para que surjan nuevas empresas.
- Fomento del autoempleo.
- Ayuda al desarrollo.
- Colaboraciones entre pueblos y entidades. Comarca más igualitaria, comarca que avanza junta.
- Conciliación y aumento de la autoestima. Confianza.
- Mayor conocimiento de sus problemáticas y posibles soluciones. Nuevas soluciones a los problemas del territorio introduciendo novedades para mejorar.
- Mejora en la comunicación con las nuevas tecnologías.
- Continua adaptación a nuevos entornos.

- Mejora de resultados y ejecución (más participación, más conocimiento, más posibilidades de éxito).

En numerosas ocasiones se señala el aspecto innovador de la propia metodología Leader, que se apoyan en las propias características que lo definen, como el carácter territorial, la gobernanza, o el trabajo en red. La humanización de su metodología, su proximidad, cercanía a los beneficiarios, vinculación de los técnicos al territorio, facilitan el acercamiento de la población a la política de desarrollo rural y su carácter integrador da lugar a la participación en la gobernanza del territorio, tanto en la detección de problemas como en las decisiones que se toman en la búsqueda y puesta en marcha de soluciones.

Entre las características que definen el enfoque y la forma en la que este se está desarrollando actualmente, que se señalan como innovadoras para el mismo tras el proceso de reflexión llevado a cabo por los GAL para las evaluaciones incluidas en sus informes anuales, se hace especial mención de las siguientes:

- Enfoque Multisectorial, abarca sectores empresariales de diversos ámbitos.
- Efecto multiplicador sobre el empleo y la riqueza del territorio, estando diseñados límites de ayudas para alcanzar a un mayor número de beneficiarios.
- Amplio conocimiento de los sectores por parte de los agentes del territorio participantes.
- Articulación del enfoque con un carácter transversal.
- Implantación en el territorio (varios periodos de programación funcionando el enfoque Leader).
- Implicación de la población en el desarrollo socio económico de su territorio. Enfoque ascendente, de abajo a arriba
- Vínculo de los técnicos con su territorio e implicación a tiempo completo en el mismo.
- Humanización de la metodología, carácter de proximidad, cercanía a los beneficiarios.
- Acompañamiento al promotor desde el inicio del expediente hasta la finalización del mismo.
- Los pobladores del territorio participan en la detección de los problemas y la búsqueda de soluciones junto a los técnicos del GAL.

En otro territorio se señala la innovación en todos los proyectos ejecutados, en cuanto a que cuentan con un elemento innovador y diferenciador. En el caso de proyectos productivos se detecta en el proceso, en el producto, en la tecnología y maquinaria utilizada para su obtención, en la comercialización, en medidas de ahorro energético, en servicios prestados a la población, que inciden en mejorar la competitividad de la empresa o en la creación de la misma. En los no productivos se identifica en la mejora y actualización de las infraestructuras obsoletas y en desuso, renovación, optimización y prestación de servicios inexistentes o que se habían perdido, mejoras en la accesibilidad y atención prestada, por el lugar donde se instala, por su existencia o no a nivel local o comarcal.

Por tanto, los resultados de los Grupos que han considerado la innovación en el marco de la evaluación muestran que está presente en el desarrollo de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo aunque la misma se identifica en aspectos muy diferentes en función de la

comarca de que se trate, haciendo una clasificación de los aspectos innovadores territorializada.

### **3.2.2 Principales problemas detectados y propuestas de mejora**

Las dificultades que están impidiendo la promoción de la innovación y el desarrollo completo de la innovación en Leader, en gran mayoría son las que afectan al conjunto del enfoque o a las actividades de animación, como son la elevada burocratización y carga de trabajo que restan tiempo al equipo técnico para promover la innovación, falta de dinamización, limitada financiación, la estructura del territorio y el despoblamiento y el envejecimiento.

Estas limitaciones son comunes y se repiten en los GAL de la región, existiendo otras no tan generalizadas como la dificultad de encajar acciones innovadoras en el diseño de la medida y la definición de la gestión incluida en el manual de procedimiento, la continuidad y frecuencias, las mesas territoriales, la falta de dinamización y de recursos para la difusión, problemas de género y el uso de normativa no adaptada al medio rural.

En el marco de la evaluación realizada por dos GAL, se ha consensuado una lista de problemas que impiden un desarrollo completo en la promoción de la innovación. Se expone que del análisis del total de estas limitaciones se obtiene que *los problemas son comunes y se repiten entre todos los GAL de la región, señalando la falta de financiación, la burocracia, la estructura del territorio y el despoblamiento.*

La lista de problemas enumerados se expone a continuación:

- Elevada burocratización y carga de trabajo que restan tiempo para promover la innovación.
- Falta de dinamización
- Falta de financiación y escasez de recursos. Costes simplificados.
- Dificultad de encajar las acciones innovadoras en el manual y el planteamiento de aplicaciones de la consejería.
- Despoblamiento y envejecimiento de la población. Los problemas derivados del territorio.
- Falta de iniciativa y de capacitación.
- Falta de recursos técnicos y económicos para la difusión.
- Continuidad y frecuencias
- Normativa no adaptada al territorio.
- Mujer.
- Mesas territoriales
- No se puede hacer ensayo

## 4. CONCLUSIONES

Entre las conclusiones que emanan de la revisión de las actividades de evaluación llevadas a cabo por los Grupos de Acción Local y la información recogida en el apartado destinado a las mismas dentro del Informe Anual de Ejecución (IAE) de cada una de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo, se encuentra la evolución positiva de esta práctica y su incorporación a las actividades anuales en la mayor parte de los Grupos.

En un 90% de las comarcas se han llevado a cabo prácticas de evaluación y sus resultados se han recogido en el capítulo dedicado a ello, lo que muestra un gran alcance en la integración de esta herramienta en los informes anuales de los GAL. Un 76% lo ha hecho con el foco en los logros de la Estrategia, mientras que un 69% ha abordado la evaluación de la animación de forma específica y un 24% lo ha hecho dirigiendo el esfuerzo hacia la innovación.

El ejercicio de evaluación se ha integrado entre las actividades anuales para la realización del IAE, con un gran esfuerzo por parte de los GAL, en la mayor parte de los casos con un enfoque multiobjetivo entre el que se detecta más allá del rendimiento de cuentas, un análisis en profundidad de los logros, bien de las actividades de animación o bien de la Estrategia comarcal y la evaluación de los resultados para determinar el enfoque de actuaciones futuras, mostrando complementariamente buenas prácticas.

La estructura en la que se han recogido los resultados de las actividades de evaluación ha sido muy heterogénea, en función de muchos aspectos como la metodología aplicada, el objetivo de la evaluación, las actividades llevadas a cabo, la forma de analizar los resultados, etc, por lo que la integración de toda la información para tener un enfoque conjunto de la medida 19 ha sido compleja. No obstante, poniendo el foco en las actuaciones de animación, en el análisis detallado de cada uno de los informes se puede determinar el hilo conductor de las actuaciones de dinamización y el peso que se le da a cada objetivo en cada comarca.

Los principales objetivos de las actividades de animación expuestos por los GAL son los relacionados por un lado, con la gobernanza a través de la movilización de actores muy diferentes, la implicación de la población y la articulación de espacios de participación, entre otros. Por otro lado, las actuaciones van orientadas a la dinamización del tejido social y económico del territorio, aplicando el carácter de enfoque ascendente de Leader. De manera transversal, las actuaciones de animación y dinamización tienen presente los objetivos de transparencia, rendición de cuentas y difusión del papel del Grupo de Acción Local. Tras estos objetivos generales se han descrito numerosos objetivos específicos para las distintas tipologías de acciones.

La forma de llevar a cabo la animación y dinamización del territorio ha implicado el despliegue de una serie de actividades de una tipología muy amplia, en función de las necesidades de cada territorio y de la experiencia previa de cada Grupo. Entre el grupo de tareas se pueden encontrar fundamentalmente las mesas y grupos de trabajo, las reuniones, en la que se implica directamente a los actores del territorio en la ejecución de las mismas; actividades de cooperación como proyectos, convenios con entidades, etc; eventos, ferias y jornadas; formación; asesoramiento personalizado de los promotores, bien para la realización de inversiones en el marco de la EDLP y su seguimiento posterior o bien para reconducirlos a

otras fuentes de financiación e información y publicidad, con el apoyo de herramientas de comunicación.

La tipología de actores participantes en las actividades de animación también ha sido muy diversa, dependiendo de las actuaciones, los territorios, los objetivos, etc. Entre ellos se citan los actores del territorio pero también otros actores externos, de otras comunidades autónomas o de otros países, implicados a través de actuaciones de cooperación, o a través de otras acciones que pretenden involucrarlos en el desarrollo de la comarca como por ejemplo la Administración autonómica, la Universidad, etc.

El alcance ha dependido del tipo de actuación y de las características del territorio y aunque el nivel de satisfacción del conjunto de Grupos de Castilla-La Mancha parece elevado, en algunas ocasiones, algún grupo ha llegado a la conclusión, tras la evaluación, de la necesidad de un mayor impulso de la animación en el territorio junto a la detección de la mejor forma de llevarlo a cabo.

Los resultados e impactos de las actuaciones de animación evaluadas por los GAL han sido muy diversos tanto por los objetivos sobre los que incide como por la naturaleza de los mismos, señalando logros tanto materiales como inmateriales.

Entre los resultados generales se citan la generación de foros, grupos u otro tipo de espacios de implicación de los actores del medio rural o de la interacción con otros actores ajenos al medio rural que pueden repercutir en el desarrollo de la comarca junto al logro de una mayor cercanía a la población.

También se identifican como logros generales el impulso de la identidad territorial y el refuerzo de la imagen y el potencial de la comarca así como la sensibilización de la población para contribuir a los objetivos de las EDLP y de desarrollo rural.

Otros logros específicos citados tienen su origen en la labor de acompañamiento personalizado a los promotores, logrando que se pongan en marcha actuaciones que de otra manera no se hubieran producido, así como la exportación de buenas prácticas, a través de la divulgación de resultados, entre otros.

La problemática que afecta al desarrollo de las actividades de animación es común con la implementación de la EDLP. Se cita por los GAL, la complejidad administrativa de la gestión de las ayudas del enfoque Leader, incluidos los problemas que afectan a la aplicación informática, la dificultad de los proyectos de cooperación, la escasez de recursos para realizar las actividades de animación, bien económicos o bien de recursos humanos por la alta dedicación de las actividades administrativas, la falta de flexibilidad relacionada con los requerimientos normativos aplicables a las actividades de animación, los cambios normativos y la complejidad de algunos requerimientos normativos, la dispersión de la población en el territorio y la pérdida de recursos humanos que provoca la migración, la desmotivación de los agentes sociales, etc.

Las mejoras apuntadas por los GAL están relacionadas con la superación de los problemas anteriormente mencionados, como incremento de la dotación, mayor flexibilidad, mayores prestaciones de la aplicación informática, simplificación administrativa, impulso de la cooperación, etc.

En el marco de la innovación, el análisis conjunto de las conclusiones de la evaluación llevada a cabo por aquellos GAL que lo han considerado pertinente, pone de manifiesto que es un tema con nivel de complejidad muy alto para ser evaluado sin directrices previas, lo que resulta en un nivel de heterogeneidad muy elevado.

La identificación de la innovación dentro de cada EDLP se lleva a cabo de manera diferente, en función de las características que definen el contexto de cada comarca y donde se haya puesto el foco en el marco de la evaluación.

En general existe coincidencia en que la difusión es una herramienta para impulsar la innovación en el territorio y el nivel de logros depende de la tipología de acciones donde se detecta la innovación.

Aunque la problemática relacionada para el impulso de la innovación es común con la del total de la estrategia, también se ha citado alguna vinculada específicamente con ella como es la dificultad de *“encajar las acciones innovadoras en el manual y el planteamiento de aplicaciones de la consejería”* y la dificultad para llevar a cabo ensayos con la forma de financiación actual.

## **5. Acrónimos**

EDLP. Estrategia de Desarrollo Local Participativo

FEADER. Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural

GAL. Grupo de Acción Local

IAE. Informe Anual de Ejecución

ITIs. Inversiones Territoriales Integradas

OCA. Oficina Comarcal Agraria

PDR. Programa de Desarrollo Rural



## 6. Anexo I. Detalle de la tipología de actuaciones de animación señaladas por los GAL en los informes Anuales de Ejecución de las Estrategias de Desarrollo Rural

A continuación se ofrece un listado resumen con las **principales acciones** de animación que los GAL han incluido dentro de sus evaluaciones y que pretenden impulsar la dinamización en el medio rural.

- Puesta en marcha de Grupos o Mesas de Trabajo
- Celebración de reuniones.
  - Sectoriales; intersectoriales (empresarios sector turístico, administración, asociaciones medioambientales, industria agroalimentaria, entre otras); con la Administración (entidades locales, provinciales, regionales); con instituciones educativas (Universidad); de gobierno del Grupo; con instituciones de ámbito internacional, con asesorías y gestorías.
- Participación de los GAL en actuaciones como:
  - Asistencia a eventos
    - Ferias sectoriales fuera y dentro de la comarca. Turísticas, agroganaderas, de caza y pesca, entre otras.
    - Redes, foros y congresos, en el ámbito de la despoblación, entre otros.
    - Entregas de premios
    - Celebración de días conmemorativos
    - Actos culturales y deportivos,
    - Actos protocolarios de firma de contratos con promotores
    - Organización de itinerarios por el territorio para dar a conocer recursos endógenos locales (patrimonio histórico-cultural, naturaleza, productos agroalimentarios, etc).
  - Asesoramiento, atención personalizada y acompañamiento.
    - A los promotores de proyectos de LEADER.
    - Participación en la dinamización de proyectos no financiados con FEADER, al derivarse a otros instrumentos financieros si no se adecúan a las EDLP.
  - Creación de marcas de calidad territorial
  - Formación e información.
    - Realización de cursos, talleres de empleo y escuelas taller (incluidos talleres de evaluación)
    - Acciones informativas y de concienciación (incluso por cada municipio de la comarca), participación en manifestaciones (España vaciada), encuentros comarcales.
    - Presentaciones o jornadas temáticas,
  - Convenios de colaboración,
    - Como los vinculados a la realización de acciones formativas para el emprendimiento, con la oficina de empleo o la cámara de comercio.
  - Proyectos de cooperación: rutas turísticas, nuevos espacios naturales protegidos, entre otros.

- Herramientas de comunicación
  - Creación y mantenimiento de un gabinete de prensa o de comunicación
  - Definición de una estrategia o Plan de Difusión.
  - Contratación de servicios externos para social media, community manager, diseño de plan de marketing online y diseño de perfiles, entre otros.
  - Mejoras en la web del GAL (actualización, mejora de la accesibilidad, nueva web 2.0 para integrar un mayor dinamismo)
  - Uso de redes sociales
  - Realización de entrevistas, encuestas online a promotores, población general
  - Creación de material audiovisual y en soporte físico sobre la actividad del GAL y promotores subvencionados: vídeos promocionales, revistas, boletines mensuales, newsletter, sede electrónica, elementos expositivos, tabloneros de anuncios, bandos móviles con app, flyers divulgativos, cartelería, banners, dossier informativo, etc.
  - Acciones de difusión en medios de comunicación de las actividades de animación mencionadas: cuñas de radio, TV, notas de prensa.
  - Reparto de material físico: buzzoneo de folletos, revistas, flyers.