



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 del enfoque
Leader y de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo**

ANUALIDAD 2018

Noviembre de 2019

INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE CONTENIDOS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	4
SEGUIMIENTO.....	7
2.1. Aspectos generales de la ejecución	10
2.2. Principales problemas en la ejecución.....	19
2.3. Propuestas de mejora.....	22
2.3.1. Buenas prácticas. Proyectos y actuaciones destacados por los GAL	23
EVALUACIÓN.....	27
3.1. Coherencia y pertinencia de los proyectos realizados	29
3.2. Logros de la Estrategia.....	31
3.2.1. Creación de empleo y diversificación económica	33
3.2.2. Asentamiento de emprendedores en el medio rural	36
3.2.3. Mejora de la formación	38
3.2.4. Atención a las necesidades de la industria agroalimentaria. Transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas.....	40
3.2.5. Utilización eficiente de los recursos rurales	42
3.2.6. Mantenimiento, conservación y recuperación del patrimonio cultural, histórico y arquitectónico, su valorización y explotación sostenible.....	43
3.2.7. Mejora de los servicios públicos y las infraestructuras en zonas rurales	45
3.2.8. Mejora de la calidad de vida	46
3.3. Valor añadido de Leader.....	49
3.3.1. Mejora de los resultados	49
3.3.2. Mejora del capital social	50
3.3.3. Mejora de la gobernanza local	51
3.4. Mecanismo de aplicación de Leader	53
3.4.1. Participación	54
3.4.2. Innovación.....	56
3.4.3. Cooperación y trabajo en RED.....	57
3.5. Animación y dinamización.....	59
3.5.1. Principales acciones realizadas	59
3.5.2. Principales problemas detectados en la animación	62
3.5.3. Buenas prácticas y acciones relevantes para la animación y dinamización	62
3.5.4. Propuestas de mejora y recomendaciones en animación	63

3.6. Principales problemas en el análisis de las evaluaciones	64
CONCLUSIONES GENERALES TRAS EL PROCESO DE SÍNTESIS.....	66

INTRODUCCIÓN

Una vez finalizada la ejecución del año 2018 del Programa de Desarrollo Rural 2014-2020 de Castilla-La Mancha, ha sido necesario atender el hito establecido en la normativa de aplicación en materia de seguimiento y evaluación para la anualidad 2019.

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 fijados 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.

En el artículo 50 del Reglamento (UE) nº 1303/2013, se establece que el informe de ejecución anual que debe presentarse en 2019 contendrá de manera adicional a aquello que se proporciona de habitualmente en los informes de otras anualidades, la información y la evaluación sobre los avances en la consecución de los objetivos del programa y su contribución a la Estrategia de la Unión para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador.

Además de los requisitos del artículo 50 del Reglamento (UE) nº 1303/2013, el informe anual de ejecución de 2019 también contendrá una descripción de la ejecución de cualesquiera subprogramas incluidos en el programa y una evaluación de los avances realizados hacia un planteamiento integrado de utilización del Feader y otros instrumentos financieros de la UE en favor del desarrollo territorial de las zonas rurales, incluidas las Estrategias de desarrollo local.

Por otro lado, este Reglamento sobre disposiciones comunes establece que cada Grupo de Acción Local (GAL) realizará actividades de seguimiento y evaluación específicas vinculadas a la Estrategia de DLP¹. A este respecto, los GAL deben incluir en su Estrategia de DLP una descripción de las disposiciones de seguimiento y evaluación².

Según se expone en las Directrices de Evaluación del LEADER/DLP 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 GAL³.

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

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

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

Con el fin de que los GAL adquirieran capacidades en materia de evaluación 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 (DLP), en anualidades anteriores a 2019.

Como resultado de estos condicionantes normativos, la mayor parte de los GAL ha incluido en sus informes anuales de ejecución un apartado de evaluación, con los logros de sus Estrategias de DLP e información relevante derivada del proceso de evaluación.

Adicionalmente, el Reglamento sobre desarrollo rural exige también que se incluya la información resultante de las actividades de evaluación en los informes anuales de ejecución (IAE) lo que para 2019 implica que el capítulo 7 del informe incorpore información relativa a las contribuciones de las operaciones ejecutadas en el marco de las Estrategias de DLP a los objetivos de desarrollo rural. El IAE debe incluir la cuantificación de los indicadores de resultados y las respuestas a las preguntas comunes de evaluación (PCE). Esto exige una evaluación de los ámbitos de interés del desarrollo rural en los que las operaciones ejecutadas a través de las Estrategias de DLP muestren contribuciones primarias y secundarias, tal y como se indica en las citadas Directrices de Evaluación.

La evaluación a escala de Programa se ha llevado a cabo por el equipo técnico de apoyo externo destinado a ello. Esta evaluación, presentada en 2019, ha tenido en cuenta las indicaciones establecidas en todos los documentos pertinentes entre las que se prevé el análisis de las contribuciones de las operaciones ejecutadas a través de Estrategias de DLP, incluidos los proyectos de cooperación.

La evaluación del Programa ha tenido en cuenta la información proporcionada en los 29 informes de los GAL junto a otras actividades desarrolladas en este nivel.

Considerando estos antecedentes, este informe tiene como objetivo extraer aquella información relevante de los informes anuales de ejecución realizados por los 29 GAL, con el objeto de concentrar en un único documento información relevante sobre los logros de las Estrategias para seguir dinamizando la actividad de evaluación tanto a nivel de Programa como de Estrategias de DLP.

Se pretende conocer cómo está resultando la aplicación del enfoque LEADER, identificando aspectos generales o específicos, positivos y negativos, que han funcionado o que han supuesto una limitación de la ejecución o de los logros del mismo.

Se aspira a resumir la información sobre los aspectos generales que han regido la ejecución y evaluación de las Estrategias de DLP, los logros que se han identificado, los principales problemas encontrados y posibles propuestas ofrecidas por los GAL. También se considera de interés incorporar a un documento único algunas buenas prácticas expuestas para las distintas comarcas.

En materia de evaluación se debe aprovechar la oportunidad de agregar a nivel regional la información proporcionada por los GAL en cuanto a la coherencia y pertinencia de los proyectos, los logros en cada una de las líneas estratégicas

establecidas en el Programa para la medida 19, los resultados impulsados por el valor añadido de Leader, el mecanismo de aplicación y la dinamización realizada hasta diciembre de 2018.

Este documento contribuirá a obtener lecciones aprendidas y afrontar procesos de mejora conjunta en las evaluaciones tanto a nivel de Estrategias de DLP como de Programa.

El informe se ha estructurado diferenciando un bloque de seguimiento, en el que se han incluido aspectos generales sobre la información aportada en los Informes Anuales de Ejecución de las Estrategias de DLP, tal y como se han enfocado por los Grupos de Acción Local (GAL). La estructura utilizada por los Grupos dentro de este apartado es muy heterogénea por lo que se ha intentado extraer información de utilidad que complementa la incorporada al Informe Anual de Ejecución del Programa de Desarrollo Rural, consistente fundamentalmente en aspectos cualitativos.

Por otro lado se ha diferenciado un bloque sobre los aspectos de evaluación incluidos en los Informes Anuales de Ejecución de las Estrategias, en el caso de que se hayan elaborado, con una desagregación superior ya que, a pesar de la heterogeneidad de la información elaborada por los GAL, ha podido considerarse un hilo conductor con la propuesta de preguntas de evaluación y los temas objeto de evaluación propuestos en las Directrices de Evaluación de Leader. En este apartado también se ha extraído información cualitativa descrita por los GAL sobre los logros o las causas que los han limitado así como algunos enfoques utilizados para transmitir los resultados en sus informes, de forma que sirva como información para el aprendizaje y la mejora de evaluaciones futuras.

Por último, se han resumido unas conclusiones finales, que centran aspectos relevantes analizados durante el proceso de síntesis.

SEGUIMIENTO

Tal y como está diseñada la medida 19 en el Programa de Desarrollo Rural de Castilla-La Mancha, en la que se enmarca el enfoque Leader, la población considerada en las Estrategias de Desarrollo Local Participativo (DLP) supone el 58,40% de la población regional, un total de 1.223.170 habitantes, y está distribuida en 885 municipios regionales.

Como se expone en el Informe Anual de Ejecución del Programa, la ejecución de la medida 19 en Castilla-La Mancha, a 31 de diciembre de 2018, implica haber invertido en Castilla-La Mancha 33.078.026,03 euros de gasto público total. La inversión movilizada en la submedida 19.2 asciende a 56.225.797,70 euros y ha alcanzado el 19,93% del gasto público total previsto a través de las acciones impulsadas con las Estrategias de DLP. También se ha logrado el 42,39% de la submedida 19.4, en la que se incluyen los gastos de funcionamiento y animación de los Grupos de Acción Local (GAL).

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

Med	PREVISTO 2014-2020		EJECUCIÓN 2018		EJECUCIÓN ACUMULADA	
	FEADER	GPT	GPT	%	GPT	%
19.1	882.057,00	980.063,33	-	0,00%	967.284,90	98,70%
19.2	94.242.643,00	104.436.270,00	17.874.352,93	17,12%	20.817.586,25	19,93%
19.3	2.352.151,00	2.613.501,11	-	0,00%	109.095,19	4,17%
19.4	23.744.212,00	26.382.457,78	3.405.823,94	12,91%	11.184.059,69	42,39%

Más allá de esta información presupuestaria, la ejecución se ha llevado a cabo en 842 actuaciones distribuidas en 413 municipios regionales, que cuentan con 784.481 habitantes, que constituye la población potencial que se beneficia de las acciones del enfoque Leader y que ha supuesto un logro importante, llegando al 64% de la considerada por las Estrategias de DLP.

A través de las acciones impulsadas se han creado 258,17 empleos y se han consolidado 1.740,11.

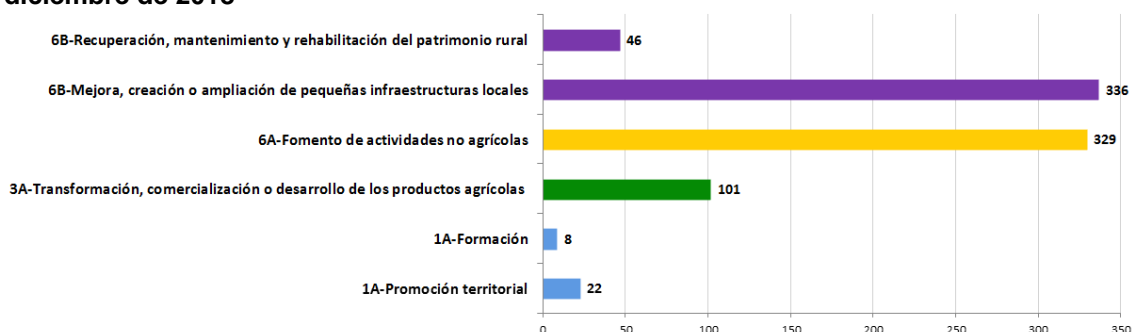
Tabla 2. Empleo creado y consolidado en los proyectos de Leader, según contribución secundaria predominante.

			EJECUCIÓN ANUAL			EJECUCIÓN ACUMULADA		
Sexo	Edad		3A	6A	total	3A	6A	total
Empleos creados	mujeres	≤ 40	7,11	39,83	46,94	8,51	49,33	57,84
		>40	8,75	28,09	36,84	8,75	34,09	42,84
	hombres	≤ 40	11,18	58,35	69,53	13,96	65,35	79,31
		>40	11,77	57,82	69,59	13,27	64,91	78,18
	Total		38,81	184,09	222,9	44,49	213,68	258,17
Empleos consolidados	mujeres	≤ 40	33,13	137,91	171,04	45,13	152,41	197,54
		>40	77,52	238,57	316,09	103,74	277,71	381,45
	hombres	≤ 40	115,58	220,87	336,45	140,03	248,87	388,9
		>40	168,19	475,84	644,03	209,67	562,55	772,22
	Total		394,42	1.073,19	1.467,61	498,57	1.241,54	1.740,11

Del total de proyectos ejecutados con la submedida 19.2, se han identificado como innovadores por los GAL 324, el 38,5%. Del total de acciones, 382 tienen contribución predominante en la subprioridad 6B; 329 en la 6A, destinados al fomento de actividades no agrícolas; 101 en la 3A, para actividades para la transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas contemplados en el Anexo I del Tratado y 30 a la 1A, fundamentalmente destinados a la promoción territorial.

Del total de proyectos con contribución a la subprioridad 6B, se han realizado 336 actuaciones dirigidas a la mejora, creación o ampliación de pequeñas infraestructuras locales que ofrecen servicios a la población local, 46 operaciones que han puesto su foco en la recuperación, mantenimiento y rehabilitación del patrimonio rural. Además se han realizado 8 acciones de formación y otras 22 destinadas a la promoción territorial.

Gráfica 1. Tipología de proyectos de la medida 19. Ejecución acumulada a 31 de diciembre de 2018



La Unidad Gestora señala que el impulso de la medida está caracterizado por la inmediatez en la atención, desarrollo y certificación de los proyectos conforme se van solicitando. La cercanía de los GAL y el desarrollo de su Estrategia, sumados al trabajo de animación generan que los proyectos se desarrollen con éxito y en beneficio de la mejora de la calidad de vida y de la creación de empleo en las comarcas.

Una vez expuesta la información general del seguimiento de la medida 19 en el total de la región, se proporcionan detalles de la revisión de los 29 Informes Anuales de Ejecución de los GAL al objeto de obtener las particularidades de la aplicación del Programa en las comarcas.

En los informes anuales de los GAL existe un índice tipo propuesto por la Unidad gestora que prevé los siguientes apartados:

- Introducción
- Objetivos
- Contexto
- Aspectos generales de la Estrategia de desarrollo local
- El Grupo de Acción Local
- Ejecución
- Evaluación
- Información y Publicidad. Dinamización del territorio

En la revisión realizada a los Informes Anuales de los GAL entregados en 2019 se

observa un creciente esfuerzo por analizar la ejecución y transmitirla a la población en general, más allá de ofrecer sólo aspectos cuantitativos. Se han identificado numerosas prácticas relevantes que conforman una aportación cualitativa muy enriquecedora, aunque existe todavía margen para seguir ofreciendo una mayor riqueza en la información de ejecución.

En numerosas ocasiones la información ofrecida por los GAL en estos apartados de ejecución es muy detallada, transmitiendo a la población el alcance de las Estrategias de DLP en el territorio de una forma transparente, además de mostrar el análisis de los aspectos que han funcionado y los que todavía deben impulsarse con mayor esfuerzo o con otras herramientas.

En aquellos informes en los que se ha ofrecido información detallada, esta ha informado sobre los siguientes aspectos, enmarcados dentro del índice anteriormente expuesto:

- Contexto socioeconómico y la evolución por municipios de los aspectos más relevantes;
- Descripción del GAL con los socios que lo constituyen, el análisis de la participación y evolución desde periodos anteriores, las actividades llevadas a cabo y los problemas detectados;
- Diseño de la Estrategia con la lógica de intervención especificada con necesidades, objetivos generales, específicos, ámbitos del Desarrollo Rural, líneas de actuación;
- Desarrollo de la ejecución con información cuantitativa y/o cualitativa de los siguientes aspectos:
 - Objetivos previstos de forma cualitativa y también con la cuantificación de indicadores. En ocasiones se muestran los valores previstos con el presupuesto original de la Estrategia y tras la modificación resultante de la asignación presupuestaria con la firma del convenio;
 - Valores alcanzados con la ejecución de los distintos indicadores. Tanto en números absolutos (Gasto público total, número de proyectos, empleo, números de beneficiarios, etc) como en valores relativos (% respecto al previsto, % respecto al comprometido,...);
 - Actuaciones realizadas, identificando el ámbito de la ejecución, bien por subprioridades, o por la naturaleza productiva de los proyectos, por tipología de beneficiarios (naturaleza de las entidades, sexo, edad..), por tipología de municipios, por el carácter innovador, etc;
 - Contribución completa de la ejecución: contribuciones principales, secundarias y totales;
 - Imagen completa de la ejecución: proyectos presentados, aprobados, certificados, causas de denegación y renunciadas, actuaciones dinamizadas y canalizadas hacia otros fondos, actuaciones previstas, etc;
 - Resultados alcanzados y relevancia de los mismos: incidencia en el

- empleo, municipios alcanzados, empresas creadas. Percepción de la importancia para el territorio de esos resultados;
- Información cualitativa sobre la ejecución: causas del éxito o de la baja ejecución, percepción de la población rural sobre aspectos en los que incide la Estrategia, relevancia de las acciones en la ejecución de la Estrategia, causas que han producido la reconducción de la Estrategia, expectativas de las acciones iniciadas, proyectos previstos, naturaleza de la innovación, etc;
- Otras acciones realizadas que han promovido el éxito de la Estrategia, más allá de la financiación Feader;
- Otra información cualitativa como las consideraciones realizadas por los promotores, beneficiarios o el equipo técnico del GAL;
- Evaluación de la Estrategia;
- Detalle de las actuaciones de dinamización en las que ha impulsado el GAL, así como las noticias difundidas o huella gráfica de las apariciones en las redes.

Esta estructura a veces viene acompañada de un detalle de ejecución con fichas individualizadas de los proyectos que incluyen su descripción, si son productivos o no, municipio donde se realiza la inversión, fotografías, etc.

2.1. Aspectos generales de la ejecución

Alrededor del 17% de los GAL indica que la ejecución del Programa LEADER ha experimentado un avance sustantivo a lo largo de 2018, tras la tardía aprobación de las Estrategias, en el segundo semestre de 2016 y el comienzo del impulso de los proyectos en 2017.

Varios GAL añaden su apreciación sobre la mejora producida en el contexto económico, en el que existe más fluidez en el crédito bancario, lo que ha dado lugar a que en 2018 la afluencia de proyectos y de consultas haya crecido al mejorar las condiciones de financiación para los promotores.

En relación al nivel de avance, el 41% de los GAL incluye en sus informes el porcentaje de gasto comprometido de la primera asignación y el porcentaje del gasto ejecutado, destacando el cumplimiento de la senda financiera.

Dentro de este análisis, 5 GAL señalan la limitación que supone haber agotado la primera asignación y la consecuente necesidad de recibir la segunda asignación de fondos para poder abordar los proyectos. En estas ocasiones se indica la desviación existente entre lo previsto inicialmente en la Estrategia y lo aprobado en la primera asignación al realizar los convenios con la Administración, como la causa de las correcciones del cuadro financiero y los objetivos y la priorización o ajuste de las actuaciones inicialmente previstas. A esta revisión presupuestaria se añade otra motivada en el incremento de las ayudas máximas con el objeto de incentivar a los promotores, como señalan dos GAL, tanto para las inversiones de promotores privados, como para los proyectos no productivos y los intermedios.

De manera complementaria a la ejecución de proyectos, se destaca por el 28% de los GAL el trabajo desempeñado para la atención de consultas de potenciales promotores, aunque no se traduzcan finalmente en proyectos con cargo a las Estrategias de DLP. En algunas comarcas se realiza el seguimiento de estas consultas y se ofrece información del mismo en el informe, mostrando datos cuantitativos sobre el número de consultas recibidas o promotores atendidos, concretando si es asesoramiento técnico a emprendedores, ideas de negocio atendidas, tuteladas o asesoradas, etc.

Esta canalización de proyectos hacia otros fondos complementarios a la Estrategia de DLP se ha producido hacia aquellas destinadas a empresas de turismo rural, para la instalación de energías renovables y FOCAL cuando los proyectos superan los 100.000 euros, entre otras.

Los GAL destacan que la inclusión de la industria agroalimentaria en las Estrategias de DLP, aunque con la limitación de 100.000 euros de inversión, supone una contribución importante en este periodo de programación para impulsar iniciativas empresariales en la comarca.

En ocasiones esporádicas se ha mostrado una tabla donde recoge la descripción del proyecto, tipo de ayuda recomendada y la Administración competente.

Entre las limitaciones señaladas por los GAL para impulsar proyectos con las Estrategias de DLP, frente a otras ayudas, se encuentra la necesidad de un aval por la cuantía concedida en LEADER, lo que supone una barrera para algunos promotores.

Detalle de la ejecución

El ejercicio de transparencia en la ejecución, para proporcionar información sobre los resultados a la población en general, ha sido elevado. La forma en la que se ha afrontado este ejercicio de comunicación ha sido muy diversa.

La mayoría de los Grupos ha utilizado, para informar sobre la ejecución de sus Estrategias, los indicadores comunes requeridos para el seguimiento del Programa, como Gasto Público total, Nº de proyectos por subprioridades, empleo creado o consolidado, población beneficiaria, etc. Sin embargo, una amplia representación de GAL, el 31%, ha incluido información más detallada para poner en valor los logros alcanzados, a través de la cuantificación de otros indicadores adicionales, como información física y económica en función de la naturaleza del promotor, la orientación productiva de los proyectos, la tipología de proyecto o los ámbitos de actuación, y otros indicadores físicos que muestran las ratios registradas en los primeros años de implementación de las actuaciones, como inversión media en función de la naturaleza productiva del proyecto, gasto público medio en función de la tipología de la empresa, etc. En algunas ocasiones, estas ratios se han comparado con las alcanzadas en el periodo de programación 2007-2013.

En la mayor parte de los Informes Anuales de Ejecución de los GAL se ha realizado un esfuerzo importante por relacionar la contribución de la Estrategia a los retos prioritarios del PDR y a las subprioridades del Desarrollo Rural. Los recursos empleados para transmitir esta contribución han sido diversos, como la realización de tablas o gráficas para relacionar la ejecución con las prioridades y subprioridades, bien

por medidas o por proyectos, la puntuación empleada para la baremación de las convocatorias, la relación con las necesidades evaluadas en el diseño de la Estrategia, la forma en que ha funcionado la gobernanza para la elección de los proyectos, etc. Este análisis ha supuesto las bases de la evaluación de la coherencia y la pertinencia en aquellos informes en los que se han tratado las mismas en la pregunta correspondiente.

Por otro lado, el equipo evaluador diseñó tablas para la estimación de objetivos cuantitativos y el seguimiento de la ejecución de las Estrategias de DLP con un nivel de detalle superior al del Sistema Común de Seguimiento y Evaluación (SCSE), con el objetivo de facilitar el seguimiento en el nivel de comarca y la agregación de las mismas para determinar la incidencia de la medida de forma agregada. Sin embargo, aunque está muy difundido el uso de estas tablas de seguimiento regional, sólo se ha utilizado por el 75% de los GAL por lo que la agregación a nivel de Programa resultaría incompleto. El análisis sobre cómo se ha utilizado esta herramienta en el nivel local recomienda la revisión de la misma para mejorar su utilidad ya que a pesar de que el nivel de cumplimentación ha sido muy elevado, no ha servido posteriormente para valorar los logros al evaluar las Estrategias, empleando, por ejemplo, el porcentaje de ejecución en la valoración de los resultados para determinar el éxito alcanzado o el nivel de avance. En algunos casos, incluso se han utilizado tablas adaptadas a la comarca.

Los indicadores utilizados con más frecuencia en la descripción del avance de la Estrategia han sido el Gasto Público Total (previsto, comprometido, pagado y disponible), por medidas, ámbitos o expedientes; la información de proyectos productivos frente a los no productivos; tipología de beneficiarios y su capacidad para la ejecución de actuaciones (Públicos, privados, asociaciones, etc). En ocasiones se muestra información comparada de la ejecución, que pone en valor el resultado del avance como, por ejemplo, el porcentaje de proyectos aprobados frente a los solicitados, la inclusión de la ejecución tanto de la última anualidad como desde el origen, etc. De manera complementaria, en otros casos se ha utilizado una valoración cualitativa para mostrar la percepción del Grupo sobre el nivel de avance o la contribución de la Estrategia, como por ejemplo, marcando en verde los objetivos en los que se ha incidido y en rojo aquellos donde hay que posibilitar actuaciones para lograrlos, o también redactando las percepciones del GAL.

En, al menos, un 35% de los informes anuales se ha realizado un análisis de la incidencia de LEADER a nivel municipal, teniendo en cuenta su población y las condiciones de despoblamiento asociadas, relacionando los proyectos y sus características (inversión, gasto público comprometido, gasto pagado, proyectos productivos o no productivos, ámbitos de actuación, sector, empleo, etc) según el municipio donde se ubica la inversión, etc.

A través de estos análisis se han expuesto los hallazgos relacionados con la dinamización del territorio como la dificultad para captar promotores por la dispersión geográfica y la baja densidad de población, así como en municipios pequeños y que

tienen núcleos mayores alrededor o ausencia de suelo industrial para la ubicación de determinadas actividades.

Otra temática que caracteriza la ejecución y que ha tenido bastante protagonismo en los informes anuales en los capítulos de seguimiento, es el análisis de la ejecución desde la perspectiva de la creación o consolidación de empleo. En el 69% de los 29 informes, se ha incluido un desarrollo de este concepto que va más allá de ofrecer sólo datos cuantitativos. Se ha mostrado el empleo creado y consolidado, clasificado por subprioridad, edad y sexo, con alguna información cualitativa complementaria.

Con el nivel máximo nivel de desagregación, en el 76% de los informes anuales de los GAL se ofrecen listados detallados de proyectos en varias fases de su tramitación. De este modo se muestra la evolución de la ejecución de las actuaciones desde su presentación (ocasionalmente con detalles de los promotores atendidos), si han superado la fase de valoración, si son proyectos comprometidos, aprobados (a veces se indica el porcentaje aprobados frente a solicitados), están en situación de reserva a la espera de fondos, o si ya están certificados.

Por otro lado, de manera complementaria, se ofrece información en, al menos, un 52% de los informes anuales de los GAL sobre los expedientes que han causado baja, indicando la casuística en la que se encuentran, como renuncia, desistimiento, denegación, informe subvencionalidad desfavorable, pérdida de derecho al cobro, archivo del expediente, incumplimiento documentación, o por no entregarla en plazo o no subsanar errores. La representatividad obtenida para estos expedientes sobre el total oscila entre un 5% y un 23%, según los detalles aportados por los GAL.

Adicionalmente se detallan algunas renunciadas ocasionadas por la limitación de las condiciones de financiación, como por ejemplo la exclusión del Leasing o el límite de ayuda en municipios con mayor población, o las denegaciones producidas por superar las limitaciones de inversiones en municipios de más de 10.000 habitantes.

Contribuciones secundarias

De manera complementaria se pone en valor por el 38% de los GAL la contribución secundaria de los proyectos, más allá de la subprioridad principal donde computa el gasto, y la incidencia de la Estrategia en los objetivos transversales de innovación, medio ambiente y cambio climático. Esta información muestra que a pesar de que se prevé que el enfoque Leader contribuya de forma principal a las subprioridades 1A, 3A, 6A y 6B también está incidiendo de forma secundaria a otros objetivos de desarrollo rural como el incluido en la prioridad 4, o en las subprioridades 2A, 5A, 5B, 5C y 6C.

En esta línea, hay GAL que conscientes de la necesidad de contribuir a estos objetivos en su comarca, han ampliado los requerimientos exigidos a las inversiones y previendo, por ejemplo en el caso de un GAL que todos los proyectos que han realizado actuaciones que consumen energía o agua introduzcan elementos que facilitan el ahorro energético y el consumo de agua.

La forma de describir la información sobre las contribuciones secundarias ha sido diversa y muy ilustrativa, mostrando la mejora de la eficiencia de la ejecución de la

Estrategia bien a través de cuadros, en los que se cuantifica por un lado la contribución principal y por otro la secundaria, o bien de forma cualitativa, a través de colores que muestran el tipo de contribución.

Tabla 3. Ejemplo de tabla para mostrar la contribución principal y secundaria de los proyectos en una comarca de forma cualitativa.

VALORES PREVISTOS	P3	P4	P5					P6			Total
	3a	4a 4b 4c	5a	5b	5c	5d	5e	6a	6b	6c	
	Industria agroalimentaria, cadena alimentaria	Biodiversidad, protección del suelo, calidad de agua	Ahorro de agua	Ahorro energético	Energías renovables	reducir las emisiones GEI	captura de carbono, sumideros de carbono	diversificación económica, creación de empleo	desarrollo local	TIC	
Nº total de acciones formativas											
GPT de acciones formativas											
Nº total de participantes en la formación											
Nº total de proyectos											
Nº total de proyectos productivos											
Nº total de proyectos no productivos											
GPT total de proyectos											
GPT de proyectos productivos											
GPT de proyectos no productivos											
Nº total de proyectos en el ámbito agroalimentario											
Nº total de proyectos en el ámbito del emprendimiento											
Nº total de proyectos para el mantenimiento, conservación y recuperación del patrimonio cultural, histórico y arquitectónico, su valorización											
Nº total de proyectos para la mejora de los servicios públicos											
Nº total de proyectos para la mejora de las infraestructuras públicas											
Nº total de proyectos en otros ámbitos del desarrollo Local											
total de proyectos											
GPT de proyectos en el ámbito agroalimentario											
GPT de proyectos en el ámbito del emprendimiento											
GPT de proyectos para el mantenimiento, conservación y recuperación del patrimonio cultural, histórico y arquitectónico, su valorización											
GPT de proyectos para la mejora de los servicios públicos											
GPT de proyectos para la mejora de las infraestructuras públicas											
GPT total de proyectos en otros ámbitos del desarrollo Local											

Leyenda: En amarillo se han indicado los objetivos previstos, en marrón la contribución principal de los proyectos ejecutados hasta 31/12/2018 y en verde la contribución secundaria

Detalles de la ejecución por ámbitos

En líneas generales, los ámbitos con una mayor ejecución han sido el 4 creación, mejora o ampliación de infraestructuras en zonas rurales, 3 fomento de actividades no agrícolas y el 2 inversiones en industrias y cooperativas agroalimentarias.

En el ámbito 4, ayudas para la creación, mejora o ampliación de infraestructuras en zonas rurales, se encuentran generalmente proyectos de carácter no productivo. Normalmente los GAL han especificado la clasificación en función de si atienden servicios o infraestructuras, e incluso en determinadas ocasiones han ofrecido categorías más detalladas, como por ejemplo servicios sanitarios, educación, tercera edad, infancia, naturaleza y medio ambiente, jóvenes, turismo y ocio, culturales población general, generación de actividad social.

En este ámbito se enmarcan proyectos de desarrollo local llevados a cabo por la Administración Pública y el movimiento asociativo, fundamentalmente. En ocasiones promueven acciones para atender servicios o infraestructuras que no existen en la población local, además de la mejora de los ya existentes, incidiendo con ello directamente en la calidad de vida de los habitantes rurales.

Se ha señalado en alguna ocasión que el mayor avance de la Estrategia se ha registrado en este ámbito porque los Ayuntamientos están realizando un importante esfuerzo para proveer de servicios e infraestructuras a la población residente, a la población vinculada y a los visitantes turísticos. Este ámbito supone el mayor peso de algunas Estrategias ya que, según señalan algunos GAL, es donde encuentran más

carencias y les permite mejorar las infraestructuras y los equipamientos de los municipios pequeños para compensar los desequilibrios en el territorio, obligando incluso a transferir fondos previstos en otros ámbitos como consecuencia de la distribución de la demanda. Se añade en varias ocasiones, que existe un contexto de una mayor demanda de servicios, una reducción poblacional y una disminución de ingresos por parte de la Administración, en el que las entidades locales acuden a LEADER para obtener la financiación necesaria para acometer estas inversiones.

A través de las acciones enmarcadas en el ámbito 4, los GAL intentan atender las necesidades que fomentan la mejora de la calidad de vida, mediante acciones que promueven la accesibilidad, el transporte público, la promoción turística, los servicios culturales, el asociacionismo, con especial atención a colectivos más desfavorecidos, mujeres y jóvenes, que son pilares de la lucha contra la despoblación.

Dentro del ámbito 4 se encuentran proyectos destinados a la adecuación de cascos urbanos para el sector primario, la industria o la población, creación de aulas de informática, parques con distintos usos (infantiles, biosaludables,...), piscinas, centros sociales, instalaciones deportivas, centros de trabajo compartido, locales polivalentes y edificios de usos múltiples, etc. Además, muchos de estos proyectos han eliminado barreras arquitectónicas que mejoran la accesibilidad para personas con movilidad reducida o diversidad funcional.

En el ámbito 3, fomento de actividades no agrícolas, se incluyen aquellos proyectos productivos no agroalimentarios, llevados a cabo por emprendedores o pymes rurales. En este caso, 5 GAL han apuntado los retrasos registrados en el inicio para la aprobación de proyectos de empresas no agrarias, con consecuencias en el nivel de ejecución registrado, originados por la modificación realizada en la línea al existir dudas sobre la compatibilidad de las ayudas.

Pese a lo anterior, un GAL destaca la ventaja que supone la amplitud de emprendedores y empresas que pueden acogerse a estas subvenciones y la diversidad de iniciativas que tienen cabida, así como la amplitud del horizonte temporal.

También la elevada demanda en determinadas comarcas, dentro del ámbito 3, ha promovido la modificación del cuadro financiero para redirigir fondos desde otros ámbitos de la Estrategia.

En alguna comarca se indica que se ha promovido el impulso de los ámbitos 2 y 3, por su importancia en el fomento empresarial de las zonas rurales, mediante el asesoramiento a jóvenes empresarios, autoempleo y emprendedores y la creación, mejora de pequeñas empresas que contribuyen a la creación y/o mantenimiento de puestos de trabajo estables en todos los sectores económicos.

Dentro de este ámbito se ha impulsado el emprendimiento, bien por la creación de nuevas actividades, o la ampliación-modernización de las existentes en numerosos sectores como medio ambiente, TIC, turismo, servicios a la población, al sector primario o a la industria, etc.

Dentro de ellos, el sector del turismo tiene una elevada importancia en la dinamización económica de determinadas comarcas y en cada una de ellas se expone la forma de enfocar la Estrategia como por ejemplo, la orientación hacia un mercado de mayor poder adquisitivo y que valore más los productos, la cultura, el patrimonio y el paisaje de la comarca que eviten los procesos de turistización en un caso, o bien mejorando la calidad de la oferta existente a través de la profesionalización del sector, incidiendo en la formación, en el caso de otra comarca o bien poniendo en valor el patrimonio rural, entre otros.

En el marco del ámbito 3 se pueden encontrar proyectos como albergues, un hotel-restaurante, un centro de actividades ecuestres, actuaciones vinculadas a sistemas de comunicación y mejora de la red acceso internet, una imprenta, restaurantes, envasadoras, un centro mecanizado, lavanderías, vehículos comerciales, proyectos relacionados con la energía solar fotovoltaica, etc.

En el caso del ámbito 2, transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas contemplados en el Anexo I del TUE, se agrupan aquellas inversiones en industrias y cooperativas agroalimentarias, tanto nuevas iniciativas como modernización de las existentes.

En este ámbito se han destacado actuaciones de las Estrategias de DLP enmarcadas en dos contextos diferentes. Por un lado se encuentran aquellas comarcas en las que las actuaciones en el mismo han tenido éxito por ser un sector con elevado peso en las mismas y por lo tanto estratégico, fuertemente vinculado a la creación y consolidación del empleo en la zona. Por otro lado, en otras comarcas se han llevado a cabo proyectos que permiten la diversificación de actividades y la creación de valor añadido de los productos primarios permitiendo crear empresas con una orientación que no existía previamente en la región.

En este último perfil se engloba la creación de una nueva empresa agroalimentaria orientada a la producción de queso, dentro de un contexto regional de reducción del número de cabezas de ganado ovino y caprino, con lo que, se ha impulsado a un productor a iniciar la transformación y la comercialización de su producto, acortando las fases productor-consumidor y consiguiendo valor añadido para su producto y empresa.

También se ha apoyado a la industria agroalimentaria a través de asesoramiento técnico y con el impulso de la promoción, con la participación en ferias y jornadas.

Los sectores agroalimentarios apoyados han sido heterogéneos, desde producciones locales como cereales, aceite, quesos y vino, como otros vinculados a la caza, setas, miel, embutidos, etc.

Los proyectos incluidos en el ámbito 2 tienen una tipología muy amplia, como la promoción de una feria ganadera, jornadas caza y setas, actuaciones orientadas a la transformación de productos apícolas y hortícolas (melón,...), mejora de envasado en una industria productora de miel o desarrollo de productos patentados derivados, expansión de una línea de licores, modernizaciones en bodegas, así como otras mejoras en el secado de embutidos, queserías, almazaras, panaderías, productos de

calidad diferenciada del territorio como ajos, también mejoras de maquinaria en leguminosas, ampliación de industria cárnica, o una fábrica de pienso ecológico.

Finalmente, los ámbitos con una menor ejecución han sido el 5, ayudas para el mantenimiento, recuperación y rehabilitación del patrimonio rural, y el 1, formación de los agentes económicos y sociales que desarrollen sus actuaciones con el enfoque LEADER.

En el caso del ámbito 5, las dificultades expuestas por los GAL para su implementación residen en la priorización de actividades hacia el 4, en un contexto de reducción presupuestaria de las entidades públicas y también a la falta de concreción existente respecto a la financiación y al tipo de beneficiario que pueden ser solicitantes del programa. La falta de financiación de muchos Ayuntamientos para afrontar la parte de los proyectos no subvencionada, el techo de gasto, así como la carencia de recursos técnicos y de personal que puedan responsabilizarse tanto del planteamiento de los proyectos como de su realización y su posterior mantenimiento, se apunta en varias ocasiones como causa de la baja ejecución de proyectos no productivos.

Las asociaciones han tenido una elevada importancia en la ejecución de actividades con el objetivo de los ámbitos 4 y 5, como por ejemplo en la puesta en valor del patrimonio histórico o la generación de una red de senderos fundamentales para el sector del turismo, como se señala por un GAL.

Por último, en materia de formación, dentro del ámbito 1, tampoco se ha logrado un nivel de ejecución elevado. Entre las causas de la baja ejecución, que se han aportado por los GAL se encuentran la dificultad de reunir a un mínimo de 15 participantes, en comarcas donde la dispersión poblacional es importante, la dificultad de financiación de las entidades distintas a los GAL o a la Administración, que impide abordar el importe privado, la excesiva burocracia ligada a los expedientes y la falta de definición de algunos aspectos, la aplicación de la moderación de costes y la necesidad de coordinación con otras entidades que imparten formación en el medio rural.

Género

En el análisis de los informes se han encontrado valoraciones cuantitativas y cualitativas sobre la participación de la mujer en LEADER en los informes de numerosas Estrategias de DLP.

En el caso de 5 comarcas se especifica que su incidencia sigue siendo baja, aunque la información sobre promotoras o los resultados de empleo ofrecen valores menos masculinizados que los habituales del sector primario. También se pone en valor por determinados GAL la ejemplaridad de determinadas iniciativas lideradas por mujeres autónomas, como por ejemplo algunas impulsadas en el sector agroalimentario.

En otros casos se han resaltado en los informes aspectos excepcionales ocurridos por el impulso de proyectos por mujeres como el caso de una promotora que recibió el Premio de Excelencia a la Innovación para Mujeres Rurales, que concede el Ministerio.

También se han destacado aquellas iniciativas empresariales generadoras de autoempleo y el impulso del emprendimiento, que han logrado que diversas mujeres hayan creado su propio puesto de trabajo y hayan fijado su residencia en la comarca.

Innovación

Cabe señalar, que en el 45% de los informes anuales analizados, se incluyen referencias especiales a la innovación, desde cuantificar los proyectos con elementos innovadores dentro del total de proyectos certificados, así como aspectos cualitativos que aportan detalles sobre la innovación que incorporan determinados proyectos.

En numerosas ocasiones se ha detallado algún aspecto que define la forma en que se incide en la misma como:

- Alcance de la Innovación: local, comarcal, o a mayor escala, incluso nacional,
- Ámbito de la innovación: producto, proceso, tecnología, servicios, etc y alguna información que ilustra sobre proyectos destacados, su ejemplaridad, la relevancia, etc.
- Resultados del proceso de innovación, por ejemplo, la diversificación de la oferta de productos de industria local, impulso de un servicio inexistente en la zona, etc.
- Otros ámbitos, más allá de la ejecución de proyectos, en los que se ha promovido la innovación como la gobernanza, la promoción, animación y dinamización de la Estrategia, etc y la forma en la que se ha llevado a cabo, los resultados obtenidos, los cambios respecto a periodos anteriores y acciones a emprender una vez analizados los resultados.

Se detecta un esfuerzo importante en determinados informes para explicar con detalle el impulso de la Estrategia en el ámbito de la innovación, proporcionando información que apoya la robustez del principio de innovación asociado a la definición del enfoque Leader, de forma que la población pueda entender de qué modo se aplica la innovación en la comarca, los aspectos innovadores del enfoque Leader respecto a otras ayudas, el alcance de la innovación en la zona, los sectores y las formas de trabajo que están impulsando la innovación, etc.

Cooperación

Respecto a la cooperación, en al menos el 52% de los informes anuales analizados, se incluyen referencias específicas a la misma y se ofrecen detalles de la ejecución anual, acumulada y/o prevista. Entre la información proporcionada se han identificado los proyectos de cooperación, tanto los ejecutados como los que se encuentran en etapas iniciales. También se ha detallado la información que define los mismos, como los objetivos, el ámbito de actuación, el número de participantes, la tipología de actores, etc.

Entre los problemas expuestos para la ejecución de los proyectos de cooperación se expone, en el apartado de seguimiento, que la apertura de un expediente de cooperación es un proceso costoso por el requerimiento de información y la necesidad de concreción al inicio del proyecto, lo que ralentiza el proceso y desalienta la realización de este tipo de proyectos. Otro GAL destaca el retraso de la aprobación de

estos proyectos, con el riesgo de que cuando pueda llevarse a cabo no se encuentre una respuesta favorable por quienes son los principales actores del mismo, en este caso concreto el profesorado de los centros escolares.

2.2. Principales problemas en la ejecución

Con el objeto de detectar aquellos obstáculos al desarrollo e implementación de las Estrategias así como las posibles acciones emprendidas para salvarlos, se han recopilado los principales problemas señalados por los GAL, sobre los que hay información aproximadamente en un 79% de los informes anuales.

Entre los problemas enunciados, que han ralentizado la ejecución, se citan los retrasos en la aprobación del Programa. Consecuentemente, también se ha visto afectado todo el procedimiento posterior necesario para la aprobación de las de las Estrategias de Desarrollo Local Participativo (DLP), lo que ha provocado que en este periodo de programación, la ejecución de proyectos haya comenzado en 2017, como se señala en el 17% de los casos.

A este inconveniente inicial se suman aquellos derivados de la aplicación informática con la que deben gestionarse los expedientes, como se señala por el 76% de los GAL. El retraso en la implementación, las incidencias técnicas, la necesidad de duplicar procesos en la gestión de la documentación, se apuntan como problemas que han dificultado un mayor avance en la gestión. Además, se indica que sería necesario mejorar las utilidades de la misma en la gestión documental, y en la herramienta que facilite la creación de informes así como en los aspectos relacionados con la obtención de datos para el seguimiento y la Administración electrónica.

Se expone por los GAL que también dificulta el avance en la ejecución una normativa en continua modificación: PDR, Manual, Orden de Selección y Circulares, y diversidad en la interpretación de la subvencionalidad de los proyectos. Esto se percibe por los Grupos como un contexto de inseguridad ante ciertas acciones y procedimientos y una dificultad para informar a los promotores. En ciertas ocasiones esta inseguridad conlleva pedir más documentación por miedo al reembolso de las ayudas y en varios casos se cita la prudencia en acometer proyectos por parte de los posibles promotores. Las consecuencias, señaladas por aproximadamente un 21% de los GAL, son un retraso en la toma de decisiones por falta de autonomía y en las respuestas a los promotores, así como un mayor número de denegaciones al imponerse condiciones más restrictivas.

Por su parte, un GAL apunta que los plazos y tiempos del Programa no se adecúan al ritmo del medio rural y esto supone una limitación importante para la ejecución. Bajo su punto de vista, deberían revisarse las normas de tramitación para que se ajustaran mejor al dinamismo de los habitantes rurales.

En general se expone como dificultad en la ejecución de la Estrategia, por el 31% de los GAL, la mayor exigencia en la gestión de los expedientes lo que resta disponibilidad del equipo del GAL a otras actividades fundamentales en el enfoque Leader. Un problema generalizado que se pone de manifiesto por numerosos Grupos

reside en la reducción del tiempo de dedicación a la animación como consecuencia del aumento sustancial de tareas administrativas relativas a la gestión de los expedientes.

La incertidumbre en las fechas de cierre de control para certificar y pagar también se cita como inconveniente para el desarrollo e implementación de la Estrategia.

Otra dificultad detectada por los GAL para ejecutar la Estrategia es la falta de formación de los equipos técnicos sobre el Manual de Procedimiento y otras materias concretas como contratación, moderación de costes, evaluación, etc, que están resultando complejas en este periodo de programación.

En ocasiones se indica que la moderación de costes es un trámite tedioso y complicado para los promotores, los cuales a menudo acaban desistiendo de incluir alguno de los gastos por dificultades para encontrar comparativas con las características que se les solicita.

En reiteradas ocasiones, en aproximadamente el 17% de las comarcas, los GAL que han impulsado con más fuerza la implementación de la Estrategia DLP han puesto de manifiesto el inconveniente que ha supuesto el recorte presupuestario respecto al presentado inicialmente con el primer borrador de la misma, la demora del segundo reparto presupuestario, en tanto que ha paralizado la gestión de los expedientes en espera del mismo y la exclusión de determinados gastos subvencionables. Aun así, en algún caso se han llevado a cabo actuaciones definidas en la Estrategia financiadas con otros fondos ya que estas se consideraban relevantes, como es el caso de la puesta en marcha de plataformas on line o de formación o bien se han derivado directamente los proyectos a otros fondos, en el caso de distintas tipologías de inversiones en la agroindustria, algunas emprendidos por diputaciones, etc.

En una ocasión, se expone el inconveniente de la escasez de recursos financieros con los que se ha dotado la Estrategia en relación con la superficie comarcal y el número de ayuntamientos.

Se han expuesto de manera frecuente las dificultades para subvencionar diferentes gastos vinculados a las actividades impulsadas por el GAL, muchas de ellas requeridas en el ámbito de la animación. Entre las dificultades encontradas para la dinamización se cita en algún informe que las actividades han superado el límite económico subvencionado por FEADER.

También se apunta la dificultad de poner en marcha proyectos de Promoción Territorial y en el caso de una comarca se motiva en la excesiva restricción de los gastos subvencionables que está impidiendo la construcción y animación de espacios locales de relación intergeneracional que aumenten el conocimiento del territorio, de sus características, de su historia y de los recursos naturales en un diálogo intergeneracional.

En materia de formación tres grupos ponen de manifiesto la dificultad de llevar a cabo actuaciones debido a las limitaciones que se aplican en el manual de procedimiento en cuanto al número de alumnos (un mínimo de 15), la aportación que define de los elementos necesarios dedicados al proceso formativo y por la cuantía de financiación del proyecto cuando son entidades distintas al grupo o a la Administración Local. Por

un lado, es complicado reunir a 15 alumnos y por otro, como las entidades que se arriesgan a dar formación son sin ánimo de lucro, no cuenta con financiación suficiente para acometer su parte de cofinanciación.

En el caso de un GAL se cita expresamente que existen problemas para que las asociaciones de determinados territorios realicen actividades de índole no productiva, complementarias y coordinadas con el grupo y con los Ayuntamientos de la comarca. Estas no han solicitado la realización de ningún tipo de proyecto, debido a que no cuentan con financiación propia para cofinanciar su parte que es bastante mayor, en torno al 40% más de lo aportaban en los programas anteriores, evitando, de esta forma, su participación.

En algún caso se observa como inconveniente la imposibilidad de afrontar algunas acciones propuestas por la Estrategia de DLP, en el ámbito de medio ambiente y de producción agrícola, ganadera y forestal, al estar excluidas de las líneas estratégicas previstas para la medida 19 en el Programa.

La limitación económica aplicada a las inversiones de la industria agroalimentaria con objeto de establecer una demarcación con las ayudas de la submedida 4.2 ha provocado que los GAL hayan tenido que reconducir determinados proyectos hacia FOCAL y aunque no computan entre los logros de la Estrategia, se han realizado gestiones para que los proyectos se lleven a cabo en el territorio, lo que resta recursos para promover otras acciones. En otros casos, la falta de acompañamiento y la dificultad del procedimiento de FOCAL han determinado la pérdida de la inversión potencial en el territorio.

Entre los problemas específicos del medio rural, detallados en el caso de una comarca muy despoblada, se cita expresamente como dificultad para impulsar los objetivos de la Estrategia, la ausencia de normas que promuevan, reconozcan y contemplen la singularidad y las necesidades jurídicas específicas del mundo rural y que propicie un marco institucional menos complejo que sea elemento facilitador para el desarrollo rural. También la falta de acceso completo a redes de banda ancha y super-ancha, que repercute negativamente social y económicamente en el territorio. Además, se cita que existe un planeamiento urbanístico de los municipios pequeños muy rígido que no permite la instalación de empresas sin la necesidad de construir un polígono industrial.

La dificultad de acceder a los posibles promotores por la dispersión geográfica y la baja densidad de población se suman como un problema para el impulso de la Estrategia DLP, en aquellas comarcas en las que existe una incidencia del despoblamiento muy intensa.

Se señalan también como inconvenientes para la comarca, con una alta incidencia del despoblamiento, una alta fiscalidad en el territorio tanto para las personas empresarias y poca prestación de servicios básicos que impide que se fije población en el ámbito rural, junto a una alta masculinización y la falta de reconocimiento de las trabajadoras no asalariadas.

2.3. Propuestas de mejora

Las propuestas apuntadas, aproximadamente en el 28% de los informes, se encuentran en la línea de subsanación de los problemas más inmediatos detallados, como la simplificación de la gestión, seguimiento y control de las solicitudes, para liberar a los actores implicados parte del tiempo y así poder incrementar la dedicación a la animación territorial y orientación personalizada de promotores de proyectos.

También se insiste en la evolución de la aplicación informática para que proporcione más utilidades e información relevante, como emisión de informes, información de seguimiento, controles cruzados.

Se indica la necesidad de apoyo en la formación sobre los procedimientos en los que se han encontrado dificultades.

También en algunos casos se ha indicado la necesidad de un apoyo mayor al existente en materia de cooperación.

Otros GAL apuntan la posibilidad de agilizar la segunda asignación de fondos y de esta forma continuar con el procedimiento que está en espera de la misma.

Entre las actividades citadas por los GAL para impulsar mejoras en la implementación de la Estrategia, en numerosas ocasiones se pone el foco en las actividades de animación y dinamización. En el apartado destinado a la animación, en este informe, se incluyen detalles sobre las conclusiones alcanzadas en torno a la misma para el impulso de sus Estrategias, dependiendo del objetivo que se pretenda, como empleo, ámbitos en los que no se han obtenido los resultados esperados, etc.

De forma concreta un GAL recomienda mantener una relación permanente y de contacto directo con todas las asociaciones que lo integran, a través de encuentros personales con los colectivos en los diferentes municipios de la comarca y que esta tarea sea asumida por el grupo o por contratación de un servicio externo. Además plantea el establecimiento de sistemas de compensación económica como complemento a la animación de la participación interna.

Se detecta que hay Grupos que logran un mayor impulso en determinadas actuaciones y/o objetivos respecto a otros, como por ejemplo la formación, la animación, la movilización de determinados actores, etc. En este sentido, desde el equipo evaluador se recomienda valorar la posibilidad de realizar jornadas, grupos de discusión o alguna otra práctica que permita compartir las experiencias entre Grupos, para que aquellos que lo consideren adecuado puedan desarrollar prácticas, habilidades o capacidades que contribuyan a impulsar las Estrategias en determinados ámbitos.

2.3.1. Buenas prácticas⁴. Proyectos y actuaciones destacados por los GAL

Aunque no existe un apartado específico en los Informes Anuales de Ejecución, en muchos de ellos se citan proyectos concretos por los Grupos que resaltan la relevancia para el territorio. En este apartado se han recopilado algunos proyectos que se han destacado en los informes y que sobresalen dentro de algunos ámbitos atendidos por las Estrategias de DLP.

TIC

- Proyecto de Cobertura de Banda Ancha de MAV de una pyme tecnológica local que está favoreciendo la implantación de fibra óptica a negocios y particulares en diferentes pueblos de la comarca de forma asequible.

Diversificación

- Centro ecuestre para realizar actividades, no sólo con los visitantes, sino como terapia para personas con discapacidad.
- Inversión en una empresa dedicada a la fabricación de colchones, producto innovador en la comarca, que pretende la reutilización de los residuos desechados para elaborar otros productos, buscando ser más competitivos y expandirse ampliando la oferta de la fabricación propia.
- Inversión para el impulso de la actividad maderera.

Género-Mujer

- Se ha llevado a cabo un Programa para el fomento de la igualdad y prevención de la violencia de género en centros escolares incluido en Promoción territorial y del que han resultado beneficiarios un gran número de personas: alumnado de secundaria y bachillerato de los centros escolares del territorio, profesorado de los mismos y Ampas. Fue una prioridad en el diseño de la EDLP y el alcance obtenido ha sido muy importante.
- Destacan por su ejemplaridad algunos proyectos liderados por mujeres autónomas en el sector agroalimentario, como el impulso de una empresa para el procesado de miel, o creación de otra en el sector cárnico, para la fabricación de embutidos.

Eficiencia en el uso de los recursos

- La instalación de una deshuesadora para la fabricación de pelet, como ejemplo de proyecto que contribuye a la diversificación de una cooperativa y generación de empleo, vinculada también a la generación de energías renovables.
- Proyectos que sustituyen el alumbrado público para limitar la contaminación lumínica y mejorar la eficiencia energética.

⁴ La definición de “buena práctica” que se ha considerado es la que proporciona la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), que la define del siguiente modo: “Una buena práctica no es tan sólo una práctica que se define buena en sí misma, sino que es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados, y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas”.

- Inversiones en la industria agroalimentaria para el reciclado del agua.

Industria agroalimentaria y calidad de los productos agrícolas

- Proyectos diversos de modernización e innovación en la industria agroalimentaria, en el contexto de zonas y productos con un gran peso de este sector regional y en algunos casos promoviendo la calidad diferenciada en ámbitos como el subsector del ajo, queso, vinos, etc.
- Nuevas industrias agroalimentarias, como la destinada a la elaboración de queso, en un contexto regional adverso para el mantenimiento de la cabaña ganadera de ovino y caprino, consiguiendo que un pequeño productor local promueva la transformación y la comercialización de su producto, acortando las fases productor-consumidor y consiguiendo valor añadido para su producto y empresa. También otras industrias con orientaciones no existentes en la comarca como la miel o el queso.

Formación

- La formación que ha recibido el personal del GAL y su detalle ofrecido en los informes anuales, como son los cursos realizados en la Consejería, RRN, Cámara de Comercio, Ayuntamientos, jornada LEADER, sobre contratación pública, jornadas desdoblamiento, redes sociales, protocolo, etc.
- Cursos que cubren nuevas necesidades formativas de la comarca bien por atender nuevos nichos de empleo o por el impulso de la mejora del potencial de la comarca como por ejemplo de community manager, energías renovables, hostelería, etc.
- Participación del GAL con otros agentes territoriales en una experiencia piloto que valore las necesidades de las empresas (empleo y formación) y las oportunidades para el autoempleo y la cultura del emprendimiento asociadas a la formación reglada que se ofrece en la comarca para jóvenes. El objetivo es crear un espacio comarcal a modo de observatorio del mercado de trabajo, de las necesidades empresariales y de los nuevos yacimientos para el empleo que permitan adecuar también el tipo de formación profesional a ofrecer a la juventud y evitar su marcha fuera de la comarca.
- En una misma línea formativa, también se pretende apoyar la implantación de un Ciclo de Técnico Superior en Guía, Información y Asistencias Turísticas en la comarca, formación con salidas profesionales que aproveche el potencial endógeno de la zona y fije población.
- Jornadas sobre la discapacidad y desarrollo de otras actuaciones de trabajo como mesas y foros, con el objetivo prioritario de visibilizar y normalizar la discapacidad.

Calidad de vida (infraestructuras y servicios)

- Eliminación de barreras arquitectónicas.
- Vehículos adaptados para ser utilizados por personas con movilidad reducida, como plataformas elevadoras para sillas de ruedas.

- Creación de una empresa de hostelería en el contexto de un pequeño municipio de la comarca que no contaba con ningún establecimiento de este tipo. La relevancia del proyecto reside en la importancia de vertebrar y cohesionar la oferta turística de la comarca y ofrecer un nuevo servicio a la población de ocio y tiempo libre, además de la creación de empleo.
- Proyectos de creación y mejora de servicios públicos e infraestructuras en municipios con pocos habitantes, para compensar los desequilibrios en el territorio.

Medio ambiente

- Inversiones en empresas que necesitan una adaptación en materia medio ambiental.
- Proyecto Centro Agroambiental consistente en recuperar medioambiental y socioeconómicamente un paraje degradado, pero con un gran potencial natural y de puesta en valor para la zona.

Cooperación

En el ámbito de la cooperación todos los proyectos son destacables puesto que generan sinergias e involucran a distintos actores, desde administraciones a asociaciones, centros de la mujer, otros servicios públicos y empresas, lo que supone un valor añadido a las acciones que se ponen en marcha. Se citan algunos proyectos incluidos en los informes, porque han registrado ejecución de algún tipo, bien hayan tenido pagos o estén en las etapas iniciales de puesta en marcha, con la información relacionada proporcionada por los Grupos.

- Cultura emprendedora en edades infantiles y juveniles: E+.
- Fase previa proyecto de cooperación transnacional denominado “Empoderamiento de la Mujer Rural Europea”: Escuela de Igualdad y Prevención de Violencia. Su objetivo es formar personas profesionales, especializadas, capaces de remover y acabar con los estereotipos de género instaurados en el rol masculino en la sociedad. Una vez formadas, estas personas serán las encargadas de llevar a cabo tareas con un alto grado de dificultad: impartir estos conocimientos entre la población en general, a través de talleres de Igualdad, en Escuelas desde la educación, Centros Médicos, Profesionales de ONGS, y demás colectivos, a fin de ir introduciendo sensibilidad en este tema para que poco a poco deje de ser un tema normalizado y empiece a calar como un tema de suma importancia. Cuenta con la aprobación del Ministerio Rumano de Agricultura, participan 3 GAL de Castilla La-Mancha y 3 GAL de Rumanía.
- Fase previa proyecto de cooperación “Ecoturismo en la Red Natura 2000 en Castilla-La Mancha”. El proyecto, en el que participan 8 GAL de la región, va dirigido a crear y dinamizar experiencias ecoturísticas locales como recurso endógeno para el desarrollo sostenible de los territorios, planteándose la necesidad de crecer en torno a uno o varios productos.

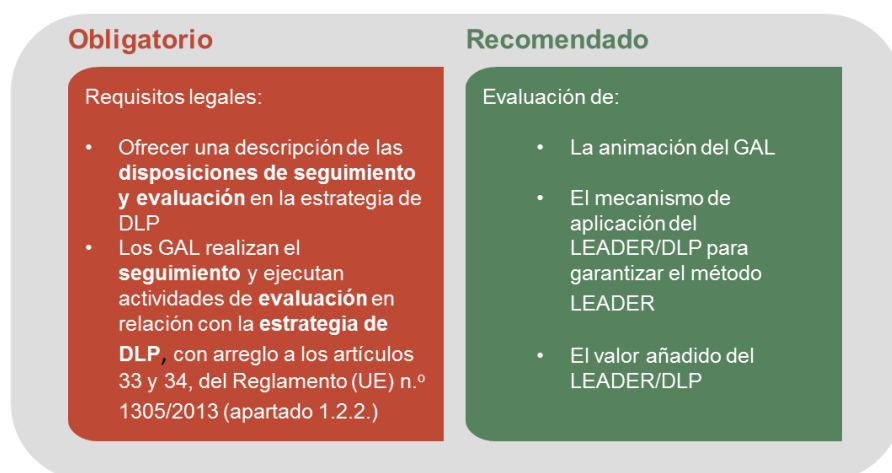
- Proyecto “Reserva de la Biosfera de la Mancha Húmeda”. El proyecto, en el que participan 6 GAL de la región, pretende la conservación de los valores naturales, el desarrollo equilibrado del territorio y el soporte para la educación ambiental, la investigación y la demostración en materia de desarrollo sostenible. Esta figura de protección es un valor para los territorios y debe ser considerada como un hecho diferencial que conceda una ventaja competitiva con respecto a otros territorios.
- Proyecto de promoción territorial del Valle del Río Ungría. Para el impulso de la protección de un espacio protegido desde el territorio, en la promoción y difusión de las oportunidades que ofrece el paisaje protegido.
- Proyecto "Territoria Ordinum", para la creación de un producto turístico, la ruta de las Órdenes Militares, en coordinación con otros GAL de la región. Sus objetivos principales son: “Mejorar el conocimiento y la conservación del patrimonio, tangible e intangible, relacionado con la caballería y las órdenes militares” a la vez que se mejora la posición turística de las comarcas participantes.
- Proyecto de cooperación transnacional, "Revalorización de los recursos arqueológicos de los territorios rurales", con GAL de la región y de Galicia.
- Proyecto de cooperación interterritorial GESTAR (Gestión territorial del Arte Rupestre). Potenciación y liderazgo a nivel regional de CARP (Itinerario Europeo de Caminos de Arte Rupestre Prehistórico).
- Proyecto de cooperación intercomarcal de creación de producto turístico en torno al patrimonio minero de Puertollano, Valle de Alcudia y Sierra Madrona y la Comarca de Montesur (Almadén), con el objeto *“del fortalecimiento y diversificación de la economía comarcal, aprovechamiento sostenible de nuestros recursos endógenos para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, frenar el despoblamiento y en consecuencia mantener los pueblos con vida”*.
- Proyecto Territorios Rurales Inteligentes. Se han celebrado reuniones en AENOR y en el MAPA con el objetivo de desarrollar este proyecto cuyo objetivo es promover unas condiciones de vida para los habitantes de los territorios rurales que sean equiparables a las de las ciudades inteligentes, con el máximo respeto a sus costumbres y su personalidad propia. Se aconseja la elaboración de una norma propia que permita a los territorios rurales certificarse de igual forma que pueden hacer las ciudades para conseguir el valor de “smart city”.
- Proyecto de cooperación “Espárragos de Guadalajara”, con el objeto de impulsar un estudio exhaustivo sobre las características cualitativas de diferenciación de este cultivo en todos sus aspectos.
- Ruta del Vino de La Manchuela, que incluye el diseño y puesta en marcha de una Estrategia de enoturismo que integra y moviliza a diferentes sectores de las comarcas implicadas: vitivinícola, alojamientos turísticos y restauración, producción de champiñones y turismo activo, cultural y de naturaleza.

EVALUACIÓN

Las actividades de evaluación emprendidas por los Grupos de Acción Local (GAL) comenzaron de manera previa a la elaboración del Informe Anual de Ejecución que se entregó en 2018, referido a la ejecución de 2017, entre las que se encuentran la participación en una jornada de trabajo dedicada exclusivamente a este tema. El objeto de esta jornada estaba motivado en facilitar la capacitación de los GAL para poder afrontar lo establecido en el Reglamento sobre disposiciones comunes, en el que se indica que cada GAL realizará actividades de seguimiento y evaluación específicas vinculadas a la Estrategia de DLP⁵.

Las orientaciones sobre la evaluación de Leader proporcionadas por la Comisión Europea también inciden en estos requerimientos señalando que existen actividades de evaluación a escala local tanto obligatorias como recomendadas. En cuanto al enfoque de la evaluación obligatoria se detalla que se debe evaluar la coherencia de la Estrategia DLP y la pertinencia, las contribuciones de las operaciones hacia los objetivos de la Estrategia de DLP y el análisis de los factores de éxito y fracaso en relación con la consecución de los objetivos de la Estrategia de DLP.

Enfoque de la evaluación de Leader a escala local



Fuente: Directrices Evaluación de Leader⁶. Agosto 2017.

En esta jornada se trabajó de manera cooperativa, entre el equipo evaluador del Programa y los técnicos asistentes de los 29 GAL, para elaborar una matriz de evaluación de base, siguiendo las directrices para la Evaluación de Leader proporcionadas por la Comisión, y se desarrollaron todas las preguntas de evaluación relativas a los resultados de la aplicación del enfoque Leader en las evaluaciones a realizar por los propios Grupos sobre las Estrategias de desarrollo rural.

El objetivo de la reunión era dar forma a una matriz de evaluación completa, con preguntas de evaluación, criterios de juicio, indicadores y fuentes que sirviera de base

⁵ Artículo 34, apartado 3, letra g), del Reglamento (UE) n.º 1303/2013.

⁶ https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld_en?pk_campaign=TWG3&pk_kwd=LEADER,%20CLLD

en el desarrollo del trabajo de los GAL cuando se llevaran a cabo las evaluaciones de las Estrategias de DLP, con la posibilidad de afrontar tanto las actividades obligatorias (coherencia, pertinencia, logros y factores de éxito y fracaso) como aquellas recomendadas (animación, mecanismo de aplicación de Leader y valor añadido del método).

El resultado de este trabajo fue utilizado en las actividades de evaluación del informe que entregaron los GAL en 2018 y tras su revisión se volvió a realizar una jornada de puesta en común, de forma que se señalaron buenas prácticas, posibilidades de mejora, principales inconvenientes y todas las inquietudes que habían surgido en la primera evaluación a nivel de Estrategias de DLP, con el objeto de realizar las evaluaciones requeridas en la normativa de desarrollo rural para el informe de 2019, con la ejecución acumulada hasta 2018.

Una vez revisados los Informes Anuales de Ejecución entregados en 2019, en los que se incluyen los resultados de las Estrategias de DLP realizadas por los GAL, se observa una notable evolución entre las actividades de evaluación de los informes entregados en 2018 y 2019.

En este último año, el 24% de las evaluaciones tienen una alta calidad, reflejando el notable esfuerzo realizado en las mismas. En ellas se exponen los logros de las Estrategias de DLP más allá de la información resultante de la ejecución. Se han utilizado preguntas de evaluación para estructurar los logros e indicadores cuantitativos y cualitativos para atender a los criterios de juicio. También se han recabado datos cualitativos y se exponen los resultados de manera que se transmite al lector la opinión de los actores implicados junto a información cualitativa, de forma transparente.

En el 52% de los casos, ha habido un esfuerzo muy importante para realizar una actividad de evaluación, en el nivel de comarca, con un resultado de calidad notable, reflejando un trabajo muy importante por recabar información sobre lo ocurrido en la implementación de la Estrategia de DLP. Se observa que las actividades de capacitación en materia de evaluación han tenido resultado y se ha conseguido que se analicen y se expongan los logros de las Estrategias de DLP con éxito, aunque todavía queda margen para seguir mejorando en la comunicación de los mismos, en mayor o menor grado.

En estos casos, las debilidades del informe se encuentran en la necesidad de exponer alguna información que acompañe a los indicadores cualitativos, o las opiniones de los actores implicados sobre la bondad del logro obtenido, el uso de preguntas de evaluación orientadas a estructurar los logros y utilización de indicadores de objetivo para cuantificar el grado de ejecución conseguido, entre otros.

Por otro lado, en el 10% de los casos, el apartado de evaluación necesita ser reenfocado para que incluya una descripción de los logros de las Estrategias, con una información superior a la que supone la exposición de la información cuantitativa resultante de la ejecución, para que la población que lea los resultados sea capaz de percibir la magnitud de los logros a los que se ha llegado en la comarca a través de la

implementación de la Estrategia de DLP. No obstante, se observa el esfuerzo realizado por los GAL para intentar abordar la autoevaluación aunque será necesario el apoyo en el refuerzo de capacidades en materia de evaluación a las personas que se impliquen en esta actividad.

También se ha observado que en el 14% de los casos no se han llevado a cabo procesos de evaluación. En el caso de un GAL se expone que se va a afrontar durante el año 2020 y en el resto de Estrategias de DLP se desconoce el motivo. En este caso será necesario reforzar la motivación para que los GAL realicen actividades de evaluación y muestren los logros de las Estrategias de DLP a la ciudadanía para que quede patente la transparencia, además de que puedan obtenerse las lecciones aprendidas, buenas prácticas del territorio, entre otros beneficios de las actividades de evaluación, así como atender a los requerimientos reglamentarios en cuanto a las acciones obligatorias a nivel local en materia de seguimiento y evaluación de las Estrategias de DLP.

En todas las evaluaciones se observan buenas prácticas y aspectos destacables que se irán exponiendo en los sucesivos apartados del informe junto a aquellas otras que pueden ir haciendo que mejore la exposición de los logros de la ejecución de las Estrategias de DLP.

Para el 17% de las comarcas, se ha realizado un informe de evaluación de manera independiente al Informe Anual de Ejecución, lo que pone de manifiesto el elevado interés en impulsar esta actividad para detectar en qué medida está consiguiendo logros la Estrategia de DLP.

Finalmente, aparece de forma reiterada una estructura similar para exponer con transparencia la evaluación de los logros, que aunque se indique con detalle en cada uno de los apartados se resume de manera general en las conclusiones de este informe.

Por otro lado, se han extraído las prácticas generales que han empleado los GAL para realizar las evaluaciones, formas de abordar la exposición de resultados en los informes, principales problemas expuestos, buenas prácticas descritas, etc, e información sobre los resultados que complementa la evaluación a nivel de PDR realizada en el Informe Anual de Ejecución enviado a la Comisión en junio 2019.

3.1. Coherencia y pertinencia de los proyectos realizados

La evaluación de la coherencia y la pertinencia se ha afrontado desde numerosas evaluaciones de las Estrategias de DLP. Este tema se ha abordado aproximadamente por el 70% de los Grupos de manera directa, aunque de manera indirecta está presente en el total de las evaluaciones realizadas ya que en todos los informes se vinculan de alguna manera los objetivos de la Estrategia con la ejecución y se muestra la forma en la que se han impulsado de una forma integrada, actuando de manera conjunta con las acciones de la Estrategia y con la dinamización de actuaciones financiadas con otros fondos, en ciertas comarcas.

En el análisis realizado se han extraído diferentes prácticas que se han utilizado en los distintos informes para explicar en qué medida las actuaciones están siendo coherentes⁷ y/o pertinentes⁸ y hacer entender al público en general la importancia de buscar la coherencia y la pertinencia de las acciones. Estas consisten en los siguientes enfoques de la información incluida en los mismos:

- Se proporciona una pequeña introducción de la situación de la comarca que ha llevado a plantear los objetivos de la Estrategia. Normalmente se expone esta información de contexto de forma previa al bloque de evaluación aunque en ocasiones se incluye un pequeño resumen en este apartado para ubicar el contexto de respuesta de la pregunta de evaluación.
- Se relaciona la ejecución en los ámbitos en los que se está produciendo con las causas que la promueven y las necesidades de los sectores que la motivan. Por ejemplo, se explica la ejecución en turismo por el mayor dinamismo de los actores privados y públicos del mismo, se vincula la ejecución de una tipología de proyectos a la necesidad de reorientar el resultado hacia la diversificación, mercado de mayor valor añadido, otras fuentes de empleo, etc.
- Se relacionan los proyectos con los objetivos de desarrollo rural, por ejemplo, X proyectos innovadores, X para la mejora de la competitividad, X fomentan la modernización, etc. En la misma línea, se han realizado cuadros indicando las contribuciones de los proyectos a las subprioridades principales y secundarias, tanto previstas como resultantes de la ejecución.
- Se fundamenta la ejecución en las prioridades establecidas por los actores del territorio, incluidas en la Estrategia, validadas en asambleas, etc.
- Se compara la ejecución con los objetivos cuantitativos previstos. En ocasiones se utiliza una escala cualitativa para mostrar la incidencia en los objetivos previstos, principales y secundarios.
- Se expone cómo se ha valorado la coherencia y la pertinencia de los proyectos como la aplicación de criterios de baremación en función de los objetivos de la Estrategia, decisiones en el ejercicio de la gobernanza, complementariedad de las actuaciones realizadas, coordinación con otros fondos, etc.
- Se explican los distintos problemas que dificultan poder atender las necesidades de las solicitudes de proyectos a emprender.

Entre la información expuesta, transluce la importancia de la evaluación y las actividades de difusión para garantizar la coherencia y la pertinencia de los proyectos. En esta línea, desde un GAL se incide en que la coherencia con las necesidades y objetivos también se garantiza, en parte, gracias a la “transparencia” de todas las actuaciones que, a su vez, se asegura mediante la publicación de los expedientes

⁷ La evaluación de la coherencia de la Estrategia de DLP: a nivel interno, entre los objetivos, las aportaciones planificadas, la combinación de intervenciones y resultados previstos, y los resultados y el impacto de la Estrategia; a nivel externo, entre los distintos elementos ejecutados a la vez en el mismo territorio. Fuente: directrices evaluación de Leader. 2017

⁸ pertinencia a la hora de abordar las necesidades más importantes del territorio del GAL, derivadas del análisis DAFO y de la evaluación de las necesidades. Fuente: directrices evaluación de Leader. 2017

aprobados en el DOCM, publicaciones y difusión a través de las redes sociales y prensa etc.

Entre las dificultades expuestas por algún grupo para atender las necesidades de la comarca a través de proyectos se indica que la solicitud de informe de subvencionalidad en proyectos no productivos ha terminado con la denegación de expedientes relativos a aspectos estratégicos para la comarca.

También en varios casos se insiste en que la demarcación del diseño de las ayudas para la medida 19 con otras como FOCAL o VINATI ha provocado la pérdida de oportunidades de inversión ya que los promotores han desistido ante la complejidad que supone no estar acompañado del Grupo.

3.2. Logros de la Estrategia

Para exponer los logros de la Estrategia, en la práctica totalidad de los informes se detalla un análisis del contexto de la zona, como apartado previo al de ejecución, y este sirve de apoyo en la respuesta a las preguntas de evaluación, con mayor o menor detalle, en numerosas ocasiones.

En todas las evaluaciones realizadas por los GAL se considera como metodología de base el análisis cuantitativo de la ejecución y en muchas de ellas también se han aplicado metodologías participativas, implicando a la población a través de encuestas, entrevistas, mesas o jornadas de trabajo, etc.




En la exposición de resultados, todos los GAL tienen una percepción general positiva de los logros de la ejecución de las actividades que contempla su Estrategia de DLP. En ocasiones hay Grupos que ponen de manifiesto su descontento con el poco resultado obtenido en algún aspecto concreto del territorio, como el medio ambiente, la utilización eficaz de los recursos, el despoblamiento y en la mayor parte de las ocasiones se exponen las causas que han impedido un resultado más positivo y la intención de dinamizar acciones que promuevan mejores logros, como mesas de trabajo, mayor difusión, etc.


Aunque en numerosos casos se han comparado objetivos cuantitativos con la ejecución obteniendo porcentajes de logro, como apoyo para evaluar el nivel alcanzado con la Estrategia de DLP y el seguimiento de la marcha de la implementación de las acciones previstas, es necesario seguir impulsando la utilización del grado de ejecución o alcance para que el lector tenga una imagen relativa de lo que supone el logro o el esfuerzo para la comarca, ya que esta práctica no ha sido generalizada. Lo más habitual ha sido exponer la ejecución en forma de valores absolutos, pero sin cuantificar la proporción que supone respecto al objetivo previsto de forma que quede patente el nivel de éxito alcanzado.


La estimación del grado de alcance de los objetivos ha sido heterogénea y en ocasiones se ha dirigido a los aspectos presupuestarios, en otros hacia indicadores físicos como número de proyectos, número de empleos, o proyectos por subprioridad, productivos y no productivos, etc, de forma que no es posible obtener una agregación general para la región de los objetivos ni del grado de ejecución.


En algunas evaluaciones se han mostrados las contribuciones a los objetivos de forma cualitativa, utilizando para ello escalas de colores, imágenes, etc.

Tabla 4. Ejemplo de valoración cualitativa de la contribución de la Estrategia de DLP a los objetivos previstos.

Objetivos Específicos	Preguntas de evaluación	Efectos esperados	Valoración
OE1. Fomentar la creación y el desarrollo de empresas hacia nuevos nichos de actividad y mercado como fuente de riqueza y empleo para la comarca	Las intervenciones han apoyado la diversificación, la creación y el desarrollo de pequeñas empresas y la creación de empleo.	Diversificación del tejido productivo	
	Las intervenciones han apoyado el desarrollo local en las zonas rurales	Fortalecimiento tejido empresarial	
	Las intervenciones han contribuido a lograr un uso más eficiente de la energía, agua y a la reducción de emisiones	Sostenibilidad y mitigación cambio climático	

 **Efecto Alto:** los proyectos logran sus objetivos y tienen incidencia en el territorio.

 **Efecto Medio:** los proyectos logran sus objetivos, pero no tienen incidencia en el territorio.

 **Efecto Bajo:** los proyectos no logran sus objetivos y no tienen incidencia en el territorio.

En algún caso se ha incluido una estimación de la tendencia prevista de la contribución a los objetivos o a las medidas, de forma cualitativa o bien a través de los proyectos en espera de ser gestionados con la segunda asignación presupuestaria o las convocatorias a promover.

En ocasiones se observa que la evaluación ha servido de utilidad en la reflexión sobre los desequilibrios producidos en la ejecución y las causas que la han motivado, como la descompensación entre proyectos públicos o privados, creación de empleo frente a consolidación, proyectos de un sector frente a los demás, etc.

Entre los problemas citados para el impulso de la Estrategia se cita en algún caso la elección del sistema de reembolso de costes y la burocratización de los procedimientos de tramitación de las ayudas. También se percibe por algún GAL que las restricciones establecidas y la interpretación que la autoridad de gestión hace de los reglamentos europeos, contribuyen a dificultar la adecuada implementación de la Estrategia.

También se expone como inconveniente para impulsar proyectos necesarios para la comarca la desaparición de la medida de apoyo al establecimiento de una ayuda a tanto alzado para emprendedores y a la creación de actividades ya que ha desincentivado a los jóvenes para impulsar proyectos personales. En determinadas ocasiones los promotores han desistido de la idea empresarial y en otras se ha puesto en marcha sin ayuda pero con un objetivo menos ambicioso y por ello, con consecuencias sobre el empleo creado.

En numerosas ocasiones se indica por los GAL que los logros en la comarca no se deben exclusivamente a los fondos asignados a las Estrategias ya que desde el propio Grupo se realizan muchas más actividades que dan lugar a acciones financiadas bien

por otras medidas, o por otros fondos, pero que resultan de la actividad de dinamización del mismo.

Esporádicamente se ha realizado una comparación cuantitativa de los objetivos previstos en la Estrategia frente a la ejecución principal por subprioridades y también con los logros totales teniendo en cuenta las contribuciones secundarias, lo que resulta muy positivo para mostrar la eficiencia del Programa y el presupuesto total que ha impulsado el objetivo en la comarca, indistintamente de si es una contribución principal o secundaria. En varias ocasiones se ha realizado una comparación cualitativa, lo que también resulta muy ilustrativo para exponer los resultados.

3.2.1. Creación de empleo y diversificación económica

La principal metodología para el análisis de los logros en empleo se fundamenta en el análisis de la ejecución.

En el apartado relativo a la pregunta de evaluación sobre los logros en materia de empleo destaca el análisis que se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Antecedentes del contexto de la zona (evolución de la población, evolución del empleo generado, evolución del desempleo...). Breve exposición de aspectos clave que condicionan la comarca.
- Cuantificación del empleo generado, en términos absolutos (número de empleos totales y con distintas subdivisiones) y relativos (% respecto al previsto, % en función del sexo, sector, edad...).
- Tipología del empleo generado: autónomo, por cuenta ajena, a tiempo parcial, joven, mujeres, personas con discapacidad, personas con bajo nivel de formación, etc.
- La relevancia y valoración del empleo generado o consolidado para la zona, o de la tipología de empleo, o de las personas que ocupan el empleo.
- La repercusión del logro en otros objetivos generales (fijación de población, atención de un servicio, impulso de la innovación...).
- Los ámbitos de generación o consolidación de empleo (industria, turismo, artesanía, productos de calidad, innovación...). Mecanismos de impulso del empleo: colaboración con otras entidades, formación, acción conjunta de varios fondos...
- Los principales problemas que impiden un mayor logro (prudencia de las empresas tras salir de la crisis, despoblación, pérdida de capital humano, desmotivación del emprendimiento...) o las causas que explican el éxito percibido por el Grupo (gobernanza muy fuerte, actividad de algún sector, etc).
- Otros proyectos que se están impulsando (resaltando la innovación y la cooperación) que están relacionados con este objetivo aunque no hayan dado resultados todavía o el resultado sea indirecto (movilización de actividades en sectores que dinamizan el turismo, el consumo de productos regionales, etc).

- Perspectivas futuras: número de proyectos que se han movilizado y están pendientes de ejecución, reuniones con actores implicados para movilizar iniciativas, foros de trabajo, etc.

En materia de diversificación destaca, entre los análisis realizados, la utilización de los siguientes recursos para exponer los resultados y los detalles proporcionados en los siguientes aspectos:

- Información sobre la ejecución de proyectos y gasto realizado, identificando los distintos ámbitos o sectores a los que se ha dirigido, como turismo, servicios de proximidad, medio ambiente, TIC, industria, patrimonio, etc y orientación de los proyectos, como talleres mecánicos, peluquerías, estética, construcción, hostelería, servicios dentales, plásticos, técnicos, etc.
- Relevancia del proyecto en el contexto en el que se genera, impacto en la población, etc. Como por ejemplo la apertura de un negocio o servicio en una localidad en la que no existía, atención a un sector poblacional importante, referencia comarcal, repercusión secundaria en otros sectores, carácter innovador, etc.
- Complementariedad entre tipologías de proyectos y sinergias: proyectos productivos y no productivos, refuerzo de sectores, participación, etc.
- Exposición de los motivos que han llevado a la alta o baja ejecución: causas de los problemas para lograr el impulso de la Estrategia o circunstancias que han permitido el fuerte avance de la ejecución.
- Análisis de la relevancia en la diversificación de la tipología de entidades apoyadas a través de los proyectos (autónomos, Comunidades de Bienes, Sociedades Civiles, Sociedades etc.)
- Otros fondos con los que se está realizando el emprendimiento y diversificación, que resultan complementarios al enfoque Leader

La información relativa a estos aspectos es de utilidad para elaborar la respuesta a los logros conseguidos de forma sólida y con transparencia en la orientación de la Estrategia, tal y como queda patente en aquellas evaluaciones en las que se ha utilizado.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

En los informes analizados, aunque la cuantificación de los resultados en números absolutos no orienta al lector a concluir la relevancia del mismo, en numerosas ocasiones, una vez que se expone la información adicional se traslada la percepción del Grupo sobre la importancia del logro en materia de empleo y de diversificación.

La creación del empleo se está asociando a la fijación de población, aunque sin conseguir evitar la pérdida neta de capital humano de algunas comarcas, sobre todo joven. En el caso de [cuatro GAL](#) se observa una pequeña reactivación económica que ha permitido impulsar estas iniciativas aunque luchando contra una inercia conservadora, de prudencia de las empresas en materia de creación de puestos de trabajo, resultante de la crisis. Esta reactivación no se anota de manera generalizada para el resto de comarcas. A esta actitud conservadora de creación de empleo

contribuye también la desincentivación que produce el compromiso de que se mantengan los mismos durante un periodo de 3 o 5 años, según informa un cuarto GAL.

Entre los detalles proporcionados por varios GAL que encuentran dificultades en la creación de empleo en la comarca, se indica que las condiciones demográficas, con salida efectiva y real de la población, y sociológicas de las zonas menos pobladas suponen inconvenientes para que arranque la iniciativa emprendedora y la creación de empleo entre la población joven o por las mujeres.

El análisis realizado por otro GAL en su comarca apunta a que en los municipios pequeños apenas existe desarrollo de la EDLP ya que la población está muy envejecida y dispersa y los jóvenes abandonan la zona. En los municipios de gran tamaño el emprendimiento tanto público como privado es elevado. Estas poblaciones se caracterizan por tener un acceso rápido a vías principales de comunicación y la diversificación de la economía local, que se desarrolla por el sector primario, la producción industrial y la oferta de servicios. En los municipios intermedios hay iniciativa privada limitada que se orienta a modernizar y potenciar empresas familiares.

La incidencia de las actividades en la consolidación de empleo es más elevada que en su creación, aunque ambos casos son realmente importantes para los territorios rurales. La experiencia de periodos anteriores de un GAL indica que en su comarca la consolidación del empleo conlleva posteriormente la creación de nuevos empleos. También se expone la dificultad para contabilizar los empleos indirectos de la Estrategia, entre los que se citan los derivados de las acciones dirigidas a promover el turismo.

Con el objetivo de evitar la destrucción de empleo por parte de las empresas que acceden a estas ayudas públicas, un GAL ha optado por comprometer a los promotores a consolidar todos los empleos de su empresa y no sólo los obligatorios según las directrices generales establecidas en el diseño de la medida en el Programa.

En una comarca concreta se indica que la creación de empleo prevista es preferentemente en la modalidad de autoempleo ya que esta opción implica una incidencia directa en el asentamiento en el medio rural y la dinamización de actividad en el mismo.

En materia de diversificación los proyectos son numerosos y se citan con detalle en el caso de las evaluaciones en que se ha analizado este tema. Los ámbitos de diversificación se centran tanto en la agroindustria, impulsando la modernización de las existentes en el territorio a través de inversiones menores a 100.000 euros, el turismo, tanto en el ámbito de la hostelería, como de los alojamientos, el impulso cultural y deportivo, así como en la promoción y puesta en valor del patrimonio ambiental. Se enumeran empresas, en algunas comarcas, en las que el impulso de la diversificación se realiza en sectores emergentes como es el caso de la economía circular (en materia de reciclado y la reutilización de residuos) o el empleo verde. En

una ocasión se expone como ámbito de la diversificación el sector forestal, con una actividad maderera.

En algún caso, el concepto de diversificación también se está considerando desde el punto de vista de la tipología de entidades que están emprendiendo en el medio rural, como autónomos, comunidades de bienes, sociedades civiles, etc, mostrando el análisis de los resultados.

En varias ocasiones se está visibilizando la importancia de la formación que se está impulsando por el Grupo, motivando a otros agentes del territorio, para apoyar la generación de empleo, como es el caso de la movilización de ciclos de técnico superior, profesionales en el ámbito de las energías renovables, etc. También se apunta la relevancia de llevar a cabo actuaciones formativas que mejoren la calidad del desempeño profesional de los actores una vez detectadas las necesidades concretas como es el caso expuesto relacionado con el sector turístico de una comarca.

Se apunta por otro GAL que en la creación de empleo que se produce por los proyectos emprendidos con la iniciativa Leader se observa la mayor preparación y cualificación de las mujeres para acceder al mercado laboral, aunque también se evidencia que en determinadas edades surgen dificultades para su contratación derivadas de que asumen las responsabilidades del hogar en mayor medida y la necesidad de conciliación familiar y laboral.

Fruto de la gobernanza, se ha propuesto por los actores implicados de una comarca la posibilidad de impulsar un convenio marco por el empleo en el que se implique el GAL, ayuntamientos y otras entidades, como SEPECAM.

En algún caso también se ha participado con otras entidades que promueven el empleo como, por ejemplo, la colaboración de un GAL como socio en proyectos del Programa Empleaverde, en el ámbito de la economía circular.

Los Grupos han detectado sinergias entre las actuaciones de puesta en valor del patrimonio con el impulso de actividades en el sector turístico y el cultural, como por ejemplo, las empresas surgidas para creación de empresas de viajes y otras de prestación de servicios turísticos.

Otros fondos con los que se están llevando a cabo iniciativas emprendedoras y de diversificación complementarias para la comarca son FOCAL, Plan ADELANTE empresas de Castilla-La Mancha y VINATI, que aunque movilizan la actividad de la comarca, dificultan el impulso de actividades desde el enfoque Leader, en algunos casos por exigir menos requisitos, como el caso de no requerir aval en el caso del Plan ADELANTE, o conceder más subvención, en el ámbito de FOCAL.

3.2.2. Asentamiento de emprendedores en el medio rural

Entre la información que se expone para tratar la evaluación de los logros en el asentamiento de emprendedores en el medio rural, es destacable la proporcionada en los siguientes aspectos:

- Percepción por los GAL sobre si se está consiguiendo asentar a los emprendedores en el medio rural.
- Causas que dificultan la consecución del logro, entre las que se exponen la naturaleza estructural del problema, la necesidad de otras políticas, la residencia en localidades cercanas de los trabajadores, etc.
- Causas que explican los casos de éxito o prácticas que han impulsado el asentamiento de emprendedores: animación, apoyo al proyecto, etc.
- Origen y tipología de los emprendedores: nuevos pobladores, personas de la zona, autónomos, mujeres, empresas familiares, etc.
- Ámbitos en los que se produce el emprendimiento: sectores emergentes, turismo, servicios (tercera edad, infancia), economía circular, empleo verde, etc.
- Tipos de proyectos con los que se está emprendiendo: industria agroalimentaria, industria de madera, agencia de viajes, etc.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

El asentamiento de emprendedores se ha abordado en numerosas evaluaciones. La fijación de población a través del emprendimiento se muestra como resultado de la generación de empleo, bien por la creación de nuevas empresas o bien por la modernización y ampliación de las instalaciones de las ya existentes.

En una de las evaluaciones en las que se ha llevado a cabo se indica que no se están consiguiendo los resultados ya que al tratarse de un problema con carácter estructural necesita de políticas públicas más amplias que la abordada con la Estrategia de DLP.

Otro de los motivos que se cita entre las dificultades para obtener logros en el asentamiento de la población se relaciona con la creación de empleo en determinadas localidades, en los que se ocupa por personas que no residen en ese municipio, si no que se desplazan diariamente, debido a que en los mismos existe una carencia de determinados servicios que dificulta que la localidad tenga atractivo para aumentar las personas que residen en el mismo.

Entre las acciones que se han adoptado para abordar este problema desde los GAL se cita la adopción de medidas de animación territorial orientadas a movilizar a los actores para reivindicar una visión amplia de este problema.

En una tercera evaluación se citan las actividades de divulgación para que la población conozca las posibilidades de la ayuda y la tenga en cuenta para impulsar iniciativas de autoempleo. Con el esfuerzo realizado han conseguido que las personas que han generado su propio empleo hayan fijado la residencia en la comarca. La discriminación positiva está haciendo que las mujeres estén llevando a cabo iniciativas de emprendimiento y de asentamiento en las zonas rurales, en este caso.

En una cuarta evaluación se pone de manifiesto la importancia del impulso de un proyecto de nuevas tecnologías para el asentamiento de los emprendedores y de la población, a través de la mejora de la accesibilidad. En la misma se indica que si no hay más asentamiento de emprendedores puede ser debido a otros factores que son necesarios y que influyen como la mejora de las condiciones de construcción de

viviendas para familias con pocos recursos, la dotación de servicios ambulantes (a falta de fijos) que cubran las necesidades de la población local, las exenciones fiscales como incentivo por montar negocios en la zona, el mantenimiento de los colegios rurales...

3.2.3. Mejora de la formación

En materia de formación, en la descripción de la ejecución y los logros de las Estrategias, las respuestas a las preguntas de evaluación han expuesto información relevante y que promueve la transparencia con los siguientes focos:

- Los objetivos a los que está orientada la formación que se está impartiendo
- Las causas que han llevado a la baja ejecución en actividades de formación, y las actividades que se están promoviendo para fomentarla.
- Las causas que promueven la alta ejecución, en los casos en los que ocurra.
- Proyectos u otras actuaciones piloto que se están impulsando para fomentar la formación.
- Formas de detección de las materias sobre las que centrar la formación.
- Materias sobre las que se realiza la formación, una vez se han detectado determinadas necesidades, o aquellas en las que se pretende poner el foco.
- La implicación de otros actores del territorio para impulsar la formación en la comarca y las formas en las que se están implicando. Complementariedad de la formación con otros actores y otros fondos.
- Medios a través de los que se está impartiendo la formación: plataformas on line, presenciales, planes de prácticas, centros de formación profesional, centros de orientación laboral, etc.
- Acciones realizadas y/o previstas para dinamizar la formación en la comarca

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

La formación que se está impulsando es diversa. En el caso de un GAL se está dirigiendo a mejorar la gestión de colectivos sociales sin ánimo de lucro, que ayude en la ejecución de los proyectos del territorio por este tipo de entidades, la mejora en los toma de decisiones.

También se cita en cuatro comarcas la orientación de la formación a las necesidades que surgen en torno a ámbitos potenciales de la zona o nichos emergentes como, por ejemplo, la necesidad de formación detectada en una comarca en el sector relacionado con el turismo y con el objeto de la mejora de la cualificación profesional, en materia de gastronomía, deporte, cultura, etc, o la necesidad de cualificación para los trabajos que se requieren en torno al impulso de las energías renovables.

En varias comarcas se indica que el impulso de la formación no ha tenido los resultados esperados y los proyectos realizados han sido muy escasos o nulos, muy inferiores a lo deseable.

En tres casos se cita como causa la dificultad que entraña reunir el número de participantes requerido en el Manual de procedimiento ya que el número mínimo de 15 personas resulta elevado en determinadas zonas del medio rural.

También se expone como dificultad para impulsar la formación el importe de la ayuda en relación con el gasto total de la actividad en el caso de que se lleve a cabo por entidades distintas al GAL o a la Administración local, ya que estas entidades no cuentan con financiación suficiente para acometer el importe privado que acompaña a la ayuda. En algunos casos, para salvar este problema la formación se ha redefinido y se va a asumir por el GAL. En la misma línea se expone que la aplicación de moderación de costes está suponiendo un inconveniente para impulsar la formación.

Otro motivo señalado por un GAL como causa para la baja ejecución de la formación es una elevada cantidad de expedientes de terceros justificados, excesiva burocracia en la tramitación de los mismos y escasez de recursos humanos.

También se señala como causa de no haber tenido éxito en la formación la moderación de costes, que ha llevado a concluir 2018 sin ningún proyecto ejecutado en la comarca que señala este problema.

Otro aspecto reseñable de la formación que se destaca por algún GAL es la necesidad de que las materias seleccionadas en el plan formativo del GAL deben analizarse con detalle, de forma que resulten complementarias a las que imparten otras entidades en el territorio como las Federaciones de empresarios o las Organizaciones Profesionales agrarias, incluyendo en las mismas aquellas que ponen el foco en la animación territorial. La coincidencia de distintos agentes que imparten formación en el territorio se apunta también como causa de la baja ejecución de las acciones en la Estrategia. Para salvar este inconveniente, en otras comarcas se ha detectado la necesidad de abordar un Plan Comarcal de apoyo formativo y laboral para jóvenes empresarios y emprendedores en coordinación con otros organismos, además de la realización de convenios futuros con federaciones y asociaciones de empresarios comarcales o se han impulsado mesas de formación en la que participan los actores relevantes en este ámbito para coordinar el enfoque de las materias.

Las entidades con las que se ha coordinado la formación para buscar complementariedades en la comarca han sido, entre otras, la Consejería de Bienestar Social, el Instituto de la mujer, Organizaciones profesionales, Federaciones de empresarios, Asociaciones de jóvenes empresarios, etc. En alguna ocasión se cita que la preparación de actividades formativas se realiza a través de mesas de formación, en la que se pueden integrar temas como el empleo, y esto ha permitido el éxito en la realización de actividades coherentes con las necesidades de cada uno de los municipios y complementarias a las que hacen otras entidades del territorio.

En materia de formación cabe destacar un proyecto piloto para valorar necesidades de las empresas en materia de formación y empleo, vinculado a las oportunidades de autoempleo y la cultura de emprendimiento asociadas a la formación reglada que se ofrece en la comarca para jóvenes. Este proyecto tiene, entre otros objetivos, tener base de conocimiento suficiente para adecuar el tipo de formación profesional para jóvenes y paliar el abandono de este sector poblacional de la comarca.

Entre las acciones relevantes detalladas por un GAL, en el ámbito de la formación, se indica que está poniendo a disposición del público en general un observatorio de

desarrollo socioeconómico a nivel comarcal para analizar la situación y realizar estudios de mercado, con una Plataforma de Formación On line, donde se pone a disposición de los ciudadanos una formación base en determinados temas especialmente en posibles nichos de empleo emergentes.

Se ha impulsado en varias comarcas la utilización de plataformas on line como forma de promover el conocimiento, en alguna incluso financiada con fondos diferentes a FEADER, buscando de esta forma la complementariedad de las actuaciones para el territorio y atendiendo a necesidades relevantes.

También se está promoviendo el proyecto de cooperación transnacional “Empoderamiento de la Mujer Rural Europea”: Escuela de Igualdad y Prevención de Violencia con el objetivo de formar personas profesionales, especializadas, capaces de remover y acabar con los estereotipos de género instaurados en el rol masculino en la sociedad. Una vez formadas estas personas, serán las encargadas de impartir estos conocimientos entre la población en general, a través de talleres de Igualdad, en Escuelas desde la educación, Centros Médicos, Profesionales de ONG, y demás colectivos, a fin de ir introduciendo sensibilidad en este tema.

3.2.4. Atención a las necesidades de la industria agroalimentaria. Transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas

Dentro de este ámbito, el análisis realizado por los GAL en sus IAE se ha centrado en los siguientes puntos:

- Contextualización de la importancia de los proyectos para la comarca, como por ejemplo, sector muy representativo o muy escaso, sector con elevada necesidad de modernización, muy atomizado, familiar, etc...
- Proyectos realizados dentro de este ámbito. Subsectores de los proyectos.
- Necesidades que atienden los proyectos, como modernización de la industria familiar, inicio de la actividad agroindustrial en la zona y diversificación, aumento del valor añadido de los productos locales, acortamiento de la cadena alimentaria, etc.
- Otros aspectos que se están percibiendo más allá de la ejecución de la medida, como otras necesidades que no están siendo atendidas con la ejecución de inversiones en la “transformación, comercialización y o desarrollo de productos”.
- Problemas detectados que motivan la baja o alta ejecución de la Estrategia en este ámbito.
- Complementariedad con otros fondos y sinergias. Acciones llevadas a cabo por el GAL para aumentar los resultados en la comarca.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

En general, la evaluación de los logros en el sector de la agroindustria ha sido heterogénea en cuanto a exponer los resultados bien en una única pregunta de evaluación o en varias. En este sentido, se ha incluido la información bien en la

pregunta relativa a la diversificación de actividades, empleo, necesidades de la industria y/o transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas.

Entre los principales resultados extraídos de la revisión de los informes se destacan los citados a continuación:

Se expone, de manera frecuente, que la inclusión de las ayudas a las industrias agroalimentarias en el enfoque Leader ha atendido una necesidad del sector en periodos anteriores y esto ha impulsado una elevada demanda de proyectos.

Un GAL también indica que está detectando la existencia de otras necesidades en la industrias más allá de las relativas a la “transformación, comercialización o desarrollo de productos agrícolas” que están quedando desatendidas por no ser subvencionables aunque no expone detalles de su naturaleza por lo que será necesario realizar un análisis de las mismas en evaluaciones anteriores.

También se apunta desde otra comarca que aunque se ha invertido en la industria agroalimentaria con una proporción de proyectos elevada, la incidencia de la Estrategia en este sector es superior ya que se han impulsado también otras actuaciones para la puesta en marcha y modernización de empresas no agrícolas con una vinculación importante con la industria agroalimentaria y la cadena alimentaria, que también atenderán necesidades de la misma.

Entre los resultados expuestos para detallar la incidencia de las Estrategias de DLP en la transformación, comercialización o desarrollo de los productos agrícolas, se pone de manifiesto por numerosos GAL que dependiendo del volumen de la inversión que vaya a realizar la industria se han podido acometer proyectos desde el enfoque Leader o se han redirigido hacia las ayudas a la agroindustria reguladas en la submedida 4.2 (FOCAL) o aquellas dirigidas al sector vitivinícola (VINATI). Esto ha supuesto un trabajo extra para la mayor parte de los GAL para acompañar al promotor en la solicitud de la nueva ayuda y de esta forma promover la inversión en la comarca, aunque no contabilice como logro de la Estrategia de DLP.

No obstante, en alguna ocasión, en la provincia de Guadalajara, se indica que la limitación de 100.000 euros de la inversión máxima por proyecto, para establecer la demarcación entre Leader y FOCAL, ha supuesto que se haya perdido la oportunidad de llevar a cabo algunas iniciativas que no han tenido entrada ni en Leader, por exceder el máximo de inversión, ni en FOCAL, por la complejidad del procedimiento y la falta de acompañamiento. También en ocasiones se pone de manifiesto que se han perdido oportunidades de inversión por promotores de proyectos en el sector vitivinícola ya que el impulso de VINATI ha impedido que se acojan a la Estrategia, pero tampoco ha sido posible acogerse a aquel Programa, por lo que la inversión no se ha llevado a cabo.

Desde el enfoque Leader, muchos proyectos impulsados se centran en pequeñas inversiones de ampliación o modernización de empresas existentes en la comarca. Esto ha posibilitado que ambas medidas; la 19 y la 4, sean complementarias y resulten sinérgicas para los objetivos de generación de empleo en el territorio, uso eficiente de los recursos naturales, como una mayor eficiencia energética, etc.

Se explica la relevancia de la actividad de modernización de industrias agroalimentarias ubicadas en municipios muy pequeños, y algunos con población envejecida, porque consiguen mantener la actividad del pueblo y con ellos el empleo, bien a través de la consolidación o de la nueva creación.

Entre los logros, también se pone en valor el esfuerzo en la creación de empresas en el territorio, especialmente cuando el contexto es adverso y supone un esfuerzo importante para el promotor como por ejemplo, se apunta el caso de la creación de una empresa agroalimentaria de queso en una situación de reducción de cabezas de ganado ovino y caprino, con un impacto secundario en la mejora del valor añadido para el productor primario además de reducir eslabones en la cadena alimentaria, acercando el productor al consumidor. También se cita el emprendimiento en empresas agroalimentarias con una orientación que no existía previamente en una segunda comarca, como es el caso de la miel o el queso.

Entre los problemas expuestos por varios GAL, que justifican la baja ejecución de la Estrategia en este ámbito, se insiste en la limitación de la medida para ser subvencionada por las Estrategias de DLP o por la submedida 4.2 del Programa. También se incide en el diseño del Programa, que establece que las inversiones relacionadas con el sector vinícola queden fuera del PDR.

Otra causa de la baja ejecución de esta medida dentro de las Estrategias de DLP es la no elegibilidad, en el marco del PDR, de actuaciones en materia de comercialización que tienen que desarrollarse fuera del territorio comarcal, según expone un GAL.

Entre las acciones que se prevén llevar a cabo para aumentar la ejecución se pretende poner un *“mayor énfasis en la labor de animación para impulsar la introducción de mejoras en el sector, el trabajo conjunto de las empresas, la generación de proyectos comunes y la interrelación del sector agroalimentario con otros sectores independientemente de que la financiación de los proyectos ser realice a través del Programa de Desarrollo o a través de las líneas de la Consejería.”*

3.2.5. Utilización eficiente de los recursos rurales

El impulso que las Estrategias pretenden en materia de conservación de los recursos es importante, aunque generalmente se afronta de manera secundaria y entre la información que se expone destaca:

- La explicación de la forma en que la Estrategia impulsa la utilización eficiente de los recursos: en cada proyecto relacionado con el consumo de energía o de agua, a través de la introducción de maquinaria más eficiente, con la construcción, con la economía circular, la formación, etc.
- Sinergias y complementariedades detectadas para el impulso de estos objetivos desde actuaciones con un peso principal en otras subprioridades.
- Tipología de proyectos, subsector.
- Forma de impulso del uso eficiente del recurso (reciclado, menor consumo, desplazamiento del consumo por otro renovable,...).
- Tipo de energía renovable promovida: solar, eólica, biomasa (pellets...).

Resultaría muy ilustrador complementar esta información con otra cuantitativa en la que se muestre la proporción de proyectos y presupuesto que impulsa estos objetivos, dentro del total de la Estrategia, entre otros.

Para completar de forma cuantitativa la contribución, en términos de impacto, a estos objetivos de eficiencia, tal y como establece la Comisión, sería muy relevante medir el ahorro en el consumo. En el caso de las energías renovables también sería importante intentar estimar la cantidad de energía renovable producida.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

Una proporción muy elevada de GAL ha contribuido a la mejora de la eficiencia energética, bien a través de proyectos productivos o de aquellos no productivos, con la mejora de las infraestructuras públicas, incidiendo complementariamente en la calidad de vida y en la mejora de la eficiencia de los recursos públicos.

También han sido frecuentes los proyectos impulsados que han contribuido a las energías renovables, solar y con biomasa.

En algún caso la contribución se debe también a la mejora en el uso del agua y al impulso de acciones que permiten la reutilización de los residuos generados en la industria. Entre ellos se citan los proyectos del sector agroalimentario impulsado en una comarca, que en la selección de productos hortícolas han incluido equipos de reciclado de aguas, o aquellos proyectos emprendidos para la renovación de redes de agua, evitando las pérdidas en las conducciones.

En algunos casos, se observa que aunque los GAL no identifican las contribuciones secundarias e incluso algunas que podrían estimarse en términos de impacto cuando haya pasado tiempo suficiente, estas son patentes en proyectos como aquellas que se generan al impulsar empresas de distribución de pellet, en comarcas donde no existían, o de instalación de placas solares o de impermeabilización y aislamiento.

3.2.6. Mantenimiento, conservación y recuperación del patrimonio cultural, histórico y arquitectónico, su valorización y explotación sostenible

Entre los aspectos que destacan del resultado de la evaluación en los GAL en los que se ha llevado a cabo, se indican los siguientes:

- Objetivos que se persiguen con la ejecución de los proyectos realizados
- Formas de poner en valor el patrimonio, como con proyectos de cooperación, inventario de recursos, implicación social, etc.
- Tipología de proyectos que se han llevado a cabo, e incluso el avance de los que están aprobados. Ámbito de los proyectos realizados.
- Relación con los objetivos de la programación.
- Sinergias que se producen.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

En el contexto de reducción presupuestaria de los Ayuntamientos, algunos GAL indican que el número de proyectos en este ámbito ha sido inferior a lo previsto o a otros objetivos por la priorización en favor de la mejora de servicios e infraestructuras.

La comprensión de los aspectos de elegibilidad ha supuesto demasiado esfuerzo en opinión de algunos Grupos, que apuntan la necesidad de definiciones claras y expresas de las actuaciones. En ocasiones el diseño de las actuaciones no atiende las necesidades manifestadas por los beneficiarios de las solicitudes de ayudas, lo que ha llevado a la denegación de varios expedientes durante la anualidad objeto de análisis. Asimismo, ha sido en el ámbito de actuación centrado en el mantenimiento, recuperación y rehabilitación del patrimonio rural donde se ha detectado un mayor número de problemas dado que, una vez que se recogió una definición más amplia en el Manual de Procedimiento, las condiciones aquí señaladas no se cumplían en los proyectos solicitados.

Otra de las cuestiones detectadas por un GAL en la tramitación de los proyectos, se refiere a la carga de documentación. En este sentido, y pese a que la gestión de estas ayudas es realizada por personal técnico de las entidades, la aportación de documentación se ha ralentizado, principalmente la relativa a la presentación de los presupuestos y de la memoria técnica. La elaboración de los presupuestos, de acuerdo a lo exigido en la normativa, resulta de difícil comprensión para empresarios y empresarias de la zona. Asimismo, el hecho de que las entidades no dispongan de un arquitecto técnico o arquitecto unido a la escasa disponibilidad presupuestaria de las entidades hace que la entrega de documentación requiera más plazo del habitual.

En otras comarcas donde se han llevado a cabo proyectos de este ámbito, estos se han dirigido a poner en valor el patrimonio rural, a través de la mejora de los canales en las redes sociales. En ocasiones, estas actuaciones se han complementado con otros fondos distintos a Leader, como por ejemplo los destinados a creación de plataformas, vídeos, etc.

La ejecución de estas actuaciones en varias comarcas está promoviendo el impulso del sector turístico y el cultural, a través del desarrollo turístico de las fiestas o el folklore comarcales, o la realización de estudios que los impulsen. Estas acciones están intentando contribuir, junto a otras, a la potenciación del turismo en algunas comarcas y en ocasiones han impulsado la dinamización de otras actividades de emprendimiento, actuando de forma complementaria en la comarca. Con este objetivo también se están llevando a cabo actuaciones de recuperación y puesta en valor del patrimonio natural, histórico o etnológico, en diferentes comarcas.

También, desde otro Grupo, intentan la difusión del patrimonio comarcal con la finalidad de fomentar el conocimiento de dichos elementos entre la población local y generar identidad y vínculos con el territorio.

En el caso de un GAL se apunta a la labor fundamental de las asociaciones para llevar a cabo los proyectos con este objetivo. En otra comarca la incidencia sobre el mantenimiento, conservación y recuperación del patrimonio se está impulsando desde

la cooperación, lo que muestra un resultado relevante del enfoque Leader al combinar varias de las herramientas y características que lo definen.

Se cita que las acciones llevadas a cabo con este foco suelen tener inversiones elevadas y la intervención desde la Estrategia es limitada, y por eso uno de los objetivos pretendidos de un GAL es servir de ejemplo para la puesta en marcha de acciones similares en pro de la conservación, rehabilitación y recuperación del patrimonio cultural.

3.2.7. Mejora de los servicios públicos y las infraestructuras en zonas rurales

Entre las características destacables de los informes de evaluación se encuentran:

- Inclusión de la información de ejecución relativa a estos proyectos en la propia pregunta de evaluación, más allá de lo que se haya enunciado en el apartado de ejecución del informe.
- Tipologías de infraestructuras o servicios que se están afrontando y relevancia para el territorio.
- Tipologías de proyectos destacables: por su contribución ambiental, por ser innovadores, aquellos que atienden las demandas de la población infantil, los dirigidos al deporte, mejoras en la accesibilidad de edificios municipales, etc...
- Complementariedad de esta ayuda con otras más allá del Programa para atender los servicios municipales.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

Este es uno de los ejes en los que más se ha avanzado en la ejecución de la mayoría de las Estrategias DLP motivado en el impulso de proyectos llevados a cabo por entidades locales, que encuentran en Leader una vía de atender las necesidades que se están generando en el territorio, en un contexto de restricción presupuestaria generado por la Ley de Estabilidad.

Aunque en este apartado se indique un número de GAL que han incluido en la respuesta a la pregunta de evaluación información relativa a la ejecución y a los logros en el ámbito de los servicios e infraestructuras, posiblemente habrá un número mayor de comarcas en las que se han llevado a cabo actuaciones similares, aunque no se haya puesto en valor en este apartado de evaluación.

Es frecuente el logro en la mejora de servicios a la población dirigidos a la infancia y a la tercera edad, expuesto en la pregunta de evaluación en al menos tres informes, con la realización de parques infantiles o biosaludables y espacios para mayores.

En tres casos se ha enunciado en la pregunta de evaluación que la mejora de servicios e infraestructuras se ha impulsado con proyectos de mejora de la eficiencia energética en infraestructuras municipales, lo que permite contribuir simultáneamente a distintos objetivos de desarrollo rural: mejora de la calidad de vida y utilización eficiente de los recursos, entre otros.

Son muy frecuentes también los proyectos de mejora y acondicionamiento de edificios municipales de usos múltiples, incluyendo en sus orientaciones la accesibilidad,

fomento del tejido asociativo, la gobernanza, la realización de actividades formativas, eventos sociales, culturales, deportivos, entre otros.

En alguna comarca con altos niveles de despoblamiento, la realización de proyectos que impulsan la prestación de servicios a la población y la mejora de infraestructuras ha supuesto un gran peso de la ejecución, con el objetivo de disminuir la desigualdad de oportunidades de la población rural e intentar actuar como barrera para el abandono del medio rural. En este ámbito, se pone de manifiesto la experiencia de una convocatoria para la realización de proyectos con un alcance comarcal, ofreciendo la posibilidad de trabajo entre asociaciones y entidades ajenas a la Administración Pública. Aunque de la primera experiencia no ha salido ningún proyecto admisible, la experiencia ha servido para mejorar una segunda convocatoria de actuaciones de interés comarcal, según expone el GAL.

En el caso de la evaluación relativa a una comarca en la que los municipios de menos de 500 habitantes tienen un peso muy elevado, se pone de manifiesto que la ausencia de proyectos públicos que impulsen tanto la mejora de servicios públicos como de infraestructuras puede deberse a la falta de financiación de muchos Ayuntamientos para afrontar la parte de los proyectos no subvencionada, así como la falta de recursos técnicos y de personal que puedan responsabilizarse tanto del planteamiento de los proyectos como de su realización y su posterior mantenimiento.

3.2.8. Mejora de la calidad de vida

Entre los aspectos detallados en los informes en los que se ha afrontado la evaluación de la calidad de vida resultan de interés para comprender los logros de las Estrategias de DLP los siguientes detalles proporcionados por los GAL:

- Se detallan los aspectos o sectores poblacionales en los que se ha previsto el foco de la Estrategia en la calidad de vida de la comarca. Por ej.: jóvenes, mayores, personas con discapacidad, en riesgo de exclusión social, personas con dificultades de inserción en el mundo laboral por bajo nivel de estudios, etc.
- Se indican los grandes bloques temáticos de ejecución de proyectos a través de los que se ha incidido en la calidad de vida y la forma de repercutir en la misma, como generación de empleo, prestación de servicios, integración de sectores poblacionales o colectivos desfavorecidos, identidad territorial, etc.
- Se explica la forma en la que se ha incidido en mejorar la calidad de vida. Por ejemplo: trabajando con colectivos de la sociedad civil, con las autoridades, a través de la priorización de proyectos, a través de las infraestructuras, etc.
- Se proporciona información sobre la tipología de proyectos que se han llevado a cabo y sus resultados: mejora de la accesibilidad, acondicionamiento de edificios públicos, mejora de servicios deportivos, ocio, etc.
- Se relacionan los proyectos que repercuten en la mejora de la calidad de vida con otros objetivos, por ejemplo, la generación de empleo, el turismo.

- Se informa de los logros obtenidos, como por ejemplo del total de participantes X han encontrado un empleo, han mejorado su formación, la población beneficiaria de la actuación, etc.
- Se realizan actividades para recabar la percepción de los habitantes de la comarca sobre la calidad de vida, incluso comparada con referencias temporales anteriores, como el origen del periodo, etc.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

Entre los principales resultados se exponen los logros en las mejoras de infraestructuras públicas destinadas a ofrecer servicios a la población, como instalaciones deportivas, culturales, de usos múltiples, etc.

En el caso de un GAL se ha realizado una actividad relevante de consulta para recabar la opinión de los habitantes de los municipios de la comarca y se ha comparado con la referencia que disponía del año 2015, recogida cuando hizo el diseño de la Estrategia de DLP. La información que se incluye en la misma se reproduce aquí porque aunque no pueda hacerse extensible al resto de Castilla-La Mancha, expone aspectos que se han reproducido en mayor o menor medida en otros informes analizados e incluso se han identificado en evaluaciones a nivel de Programa.

“El 58% de las personas encuestadas reside en el mismo municipio y el resto se desplaza. El 70% valora vivir en su municipio con una puntuación por encima de 7 por la calidad de vida reflejada en la tranquilidad, identidad, relaciones sociales y familia, comunicaciones por carretera, etc.

Entre las razones que hacen no puntuar la calidad de vida se encuentran menos oportunidades laborales, servicios con carencias, poca oferta cultural y de ocio, desplazamientos para gestiones administrativas o de salud y educación, falta de vivienda para acoger nuevos pobladores, falta de un sector industrial, etc.

El 89% considera que la gente se marcha fuera de la comarca por los déficits de los municipios: oportunidades laborales sobre todo para los jóvenes cualificados que no pueden retornar una vez finalizan sus estudios, perdiéndose ese importante capital humano que evitaría la despoblación, servicios, comunicaciones (transporte público), etc.

El 56% considera que no existe igualdad de condiciones para vivir y trabajar en la comarca para las mujeres ya que faltan servicios para poder conciliar y las oportunidades de empleo son menores.

Además, más del 70% de los encuestados valora entre 7-9 sobre 10 la calidad de los servicios básicos de luz, agua, alcantarillado, recogida de residuos o alumbrado público. Respecto a los servicios sociales, sanitarios, culturales o de vivienda los porcentajes están más repartidos, siendo la mayor puntuación el 5 sobre 10, con un 22% del total.

En cuanto a la conectividad, la red de carreteras tiene una buena valoración y por el contrario, el servicio de transporte público se valora negativamente a lo

que se suma la amenaza de la desaparición de líneas con las grandes ciudades por la despoblación. En relación a la cobertura de internet, telefonía móvil y televisión se exponen dificultades en la calidad de los servicios en algunos municipios de la comarca a lo que se suma la barrera del conocimiento de las TIC en la población con avanzada edad.

La evaluación de la calidad de vida se ha afrontado en numerosas evaluaciones y se ha tratado bien a través de la pregunta de evaluación que pone el foco en la misma o bien en la evaluación de la pertinencia o de los logros de la Estrategia frente a los retos enunciados en la misma. En ellas se pone de manifiesto que la integración de las personas con discapacidad y sectores poblacionales desfavorecidos ha sido un punto fuerte en la ejecución de proyectos, así como la realización de actividades con impactos en la calidad de vida de personas mayores o de la población infantil.

La eliminación de barreras arquitectónicas ha supuesto un foco reiterativo en proyectos en abundantes comarcas.

Con este último objetivo, un GAL ha iniciado un nuevo grupo de trabajo con entidades y colectivos que trabajan la discapacidad, planteándose como primera tarea la elaboración de un diagnóstico sobre la situación real de las necesidades concretas de las personas que sufren algún tipo de discapacidad, los recursos existentes (públicos y privados) para atenderlas y el nivel de atención real de dichas necesidades.

Estos trabajos de análisis emprendidos por los GAL suponen buenas prácticas que sirven de base para el desarrollo de conocimiento del y para el territorio y el apoyo para la mejora de la eficacia de la Estrategia de DLP.

En este mismo ámbito de trabajo, otro GAL también ha realizado importantes esfuerzos, con participación en las mesas sectoriales y en la comisión de discapacidad y con la celebración de la Jornada sobre la discapacidad y sus familias “Todos y todas somos capaces” en uno de los municipios de la comarca, con el objetivo prioritario de visibilizar y normalizar la discapacidad.

En una tercera comarca se han realizado actividades para prestar servicios de transporte a personas con movilidad reducida y la equipación de una vivienda tutelada para personas con discapacidad. También se han adaptado las instalaciones de un centro de día para personas con Alzheimer.

Otras actuaciones realizadas para prestar servicios a la población y con ello incidir en la mejora de la calidad de vida se han dirigido a la mejora de centros ocupacionales.

También se indica por un grupo que se han llevado a cabo actividades de difusión del patrimonio histórico- artístico religioso y de equipamiento de infraestructuras para la promoción del patrimonio, con el objetivo de la mejora de la calidad de vida.

Se pone de manifiesto en las evaluaciones que las inversiones destinadas a este objetivo de calidad de vida también generan puestos de trabajo, en el caso de aquellos proyectos con orientación productiva.

En el caso de una comarca se indica que los servicios locales relacionados con la atención a la infancia, a las personas mayores y a las personas con discapacidad así como los directamente vinculados al turismo son los que menos se han desarrollado por falta de iniciativas y desde el GAL se percibe que está motivado en la falta de financiación para asumir los porcentajes no cubiertos con el gasto público total y que frenan a la hora de llevar a cabo las inversiones.

En el análisis de todos los informes de ejecución, tengan o no una pregunta de evaluación destinada a mostrar los resultados, se observa que la mejora de la calidad de vida es un aspecto que está presente en todas las Estrategias de DLP y que supone un objetivo transversal en la ejecución de las mismas. Por ello, es posible que la visibilización de resultados muestre la incidencia en este aspecto infravalorada respecto a lo que se ha logrado con la ejecución de las Estrategias de DLP.

3.3. Valor añadido de Leader.

3.3.1. Mejora de los resultados

Numerosos GAL han detallado en qué medida el enfoque Leader permite la obtención de mejores resultados, con mayor o menor profusión de detalles. En muchas ocasiones la mejora de resultados se vincula íntimamente con la gobernanza y también con la animación realizada por los Grupos por lo que este bloque puede parecer reiterativo o disperso en el total de evaluaciones, lo que no le resta importancia a los logros expuestos por los Grupos.

La información aportada por los GAL, que en muchas ocasiones recoge la opinión de los beneficiarios, muestra los detalles que se exponen a continuación sobre los logros en materia del valor añadido de Leader.

En el caso de numerosos GAL se cita expresamente que se incentiva la realización de actuaciones productivas por el apoyo individualizado, cercano y constante que reciben desde el Grupo, con la colaboración en la resolución de problemas comunes y específicos o la orientación en la tramitación de la ayuda, incluso telemáticamente, la elaboración del proyecto o el apoyo informático y el seguimiento continuo del proceso. Esto redundará en un impulso al logro del éxito del proyecto y su sostenibilidad.

Algunos de estos GAL explican entre las causas de obtención de mejores resultados a través de la gestión de ayudas por la aplicación del enfoque Leader, el apoyo continuo a las consultas sobre iniciativas que se producen, que en algunos casos se reorientan porque no encajan en la Estrategia pero se derivan a otras ayudas, más allá de las de Leader. Esto supone un resultado positivo para la dinamización y el emprendimiento en la comarca, aunque no se realice con cargo a la Estrategia de DLP.

En el caso de dos comarcas, se menciona que los beneficiarios valoran la agilidad al obtener la financiación una vez certificada, lo que permite impulsar una mejora en los resultados respecto a otras líneas de ayudas. En una tercera comarca se cita que se han realizado convenios de colaboración con entidades bancarias para que los beneficiarios de las ayudas tengan unas mejores condiciones de interés.

Desde otro GAL se indica que la intensa actividad de animación y difusión redundará en que se puedan materializar los proyectos e impulsar la ejecución de la Estrategia. En este sentido, este Grupo indica que el mayor valor añadido que destaca es la búsqueda y animación de los emprendedores a través de todos los integrantes del Grupo e incluso movilizándolo a la población.

También se destaca por un GAL que *“el valor no radica sólo en la importancia del volumen de financiación pública, sino en el carácter ejemplarizante de las tipologías de acciones, actuaciones y proyectos, que incluso han dado lugar a que posibles promotores decidan no solicitar subvenciones, pero sí establecer sus inversiones en tipologías subvencionadas por LEADER, o que políticas procedentes de la administración local o autonómica busquen símiles en la ejecución de proyectos que nacen de la inspiración de la Estrategia Local Participativa.”*

Entre las acciones que se citan por un GAL promovidas para favorecer la complementariedad en el territorio y con ello la mejora de los resultados se encuentra el impulso de mesas, como la del turismo, la del sector agroalimentario o la de la eficiencia energética.

A pesar de las distintas dificultades en la implementación de las Estrategias de DLP, en una ocasión se cita que *“la capacidad aglutinadora del GAL, su credibilidad ante los diversos agentes socioeconómicos y políticos de la comarca, así como la propia capacidad de los habitantes del territorio para hacer de la necesidad virtud están permitiendo el avance en la ejecución y la consecución de los objetivos.”*

Sin embargo, en distintas ocasiones se menciona que la excesiva burocracia compromete el enfoque Leader y con ello su valor añadido sobre la decisión de las iniciativas a impulsar para luchar con los principales retos definidos en cada una de las comarcas. Es por ello que desde un Grupo se propone que la normativa debería ir adaptándose para lograr la flexibilidad necesaria para el ejercicio de las funciones de los Grupos tal y como se prevén en el Reglamento 1303/2013. Esta valoración se amplía con más detalles en las respuestas a la pregunta de evaluación sobre la percepción de los Grupos de los logros en el mecanismo de aplicación de Leader.

3.3.2. Mejora del capital social⁹

En el caso de tres GAL se ha analizado explícitamente la mejora del capital social en la pregunta destinada a ello, explicando con detalle las mejoras en la participación de las estructuras impulsadas por el mismo, el incremento en el número de socios y la representación de la comarca, etc.

En un caso se indica que la participación ciudadana en el territorio está condicionada por las circunstancias físicas, como la extensión, el número de núcleos de población habitados, orografía, comunicaciones y conectividad. También se incluyen la

⁹ **Capital social mejorado**, que se entiende como concepto multidimensional que incluye aspectos de organizaciones sociales, tales como redes, normas, valores y entendimientos compartidos y confianza social, que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo. Fuente: COMISIÓN EUROPEA – Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, Unidad C.4 (2017): *Directrices. Evaluación del LEADER/DLP*, Bruselas.

emigración o merma de recursos humanos que condicionan el dinamismo de las estructuras, perdiendo recursos humanos que han dejado de residir en la comarca.

La falta de coordinación entre la Administración y el Grupo se apunta como una pérdida de eficiencia de las acciones de consulta que se han realizado en la comarca para realizar inversiones, repitiendo procesos participativos muy similares con la inclusión de agentes sociales similares.

También se señalan como causas de desmotivación de los actores sociales las situaciones en las que se están emprendiendo proyectos de inversión en la comarca, desde la Administración, sin contar con la participación de los Grupos existentes en la misma.

En un segundo caso se expone una mejora del capital social y también en los resultados en tanto que *“la unión en torno al Grupo de Desarrollo Rural de actores que de otra manera no hubieran cooperado, hace posible la integración de representantes de la administración local y de la sociedad civil para aportar su visión bajo un prisma que supera la visión local y pone su atención en la comarca como entidad territorial más rica y diversa.”*

En un tercer GAL esta pregunta se afronta a través de la contribución al capital social con la formación. En este caso, se explica que los resultados no han sido los esperados motivados en la limitación presupuestaria y las dificultades para cumplir con las exigencias en materia de cursos del Manual de Procedimiento.

3.3.3. Mejora de la gobernanza local¹⁰

La evaluación de la gobernanza se ha realizado por la mayoría de los GAL.

Entre la información que ayuda a comprender el valor añadido de Leader en materia de gobernanza y el resultado de las acciones emprendidas en esta materia se encuentra:

- Grado de representación de los distintos sectores poblacionales y agentes económicos de la zona en la Junta Directiva y la Asociación.
- Nº de acciones o estructuras en las que se impulsa la participación, tradicionales y nuevos enfoques.
- Alcance de la participación en las estructuras, como el grado de participación de determinadas entidades, sectores, o la ausencia de representación de algún sector poblacional importante y las causas que lo provocan. Relevancia de la participación en función de los miembros del grupo.

¹⁰ **La mejora de la gobernanza local** puede expresarse a través de: i) la disposición a aumentar los procesos de toma de decisiones mediante la inclusión de partes más amplias de las comunidades y más partes interesadas, respetando el equilibrio social, geográfico, institucional y de género; ii) la habilidad y la capacidad de aceptar el liderazgo compartido de la zona; iii) la capacidad para gestionar fondos procedentes de varias fuentes públicas y privadas; y iv) el fortalecimiento de la capacidad para crear asociaciones y gestión cooperativa, un papel activo en la definición de la gobernanza multinivel, etc. . Fuente: COMISIÓN EUROPEA (2017): *Directrices. Evaluación del LEADER/DLP*.

- Actividad que se realiza en el marco de estas estructuras en relación con la Estrategia, lo que muestra la importancia de las mismas en el valor añadido de Leader: análisis de necesidades, papel consultivo, etc.
- Evolución de la gobernanza desde periodos anteriores.
- Proyectos llevados a cabo que permiten generar espacios de relación entre los ciudadanos.
- Problemática de alguna de las estructuras, o dificultad en conseguir sus objetivos y acciones promovidas para salvarla.
- Problemática general en la gobernanza del GAL y acciones promovidas para salvarla.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

Todos los Grupos han detallado en sus informes la composición del Grupo y la forma de funcionamiento de la gobernanza. No obstante, en algún caso también se ha realizado la evaluación de la relevancia de la evolución de la misma desde periodos anteriores, la mejora de la participación o los inconvenientes que se han salvado en el impulso de la gobernanza en este periodo y se ha expuesto con detalle en la pregunta de evaluación relacionada.

Entre los resultados que se exponen por un GAL, se pone de manifiesto la importancia del Grupo como entidad para promover el análisis común y territorial, centrado en la comarca, la planificación y la relación en este nivel territorial. La función en este ámbito de trabajo del Grupo está atendiendo necesidades que están quedando desatendidas bien por la inexistencia de otra entidad similar o bien por la desaparición o desmantelamiento de otras que podrían contribuir a este trabajo, como la mancomunidad de municipios, en algún caso. La relevancia del impulso de la gobernanza por los GAL se pone en valor con mucha fortaleza en numerosos casos, como por ejemplo apunta la percepción de varios GAL que perciben que Leader es actualmente la única vía para favorecer la misma en su comarca o único instrumento de relación, de debate, de planificación y de actuación conjunta que existe a nivel de la comarca.

Un tercer GAL refuerza este papel indicando que el Grupo supone un espacio de concertación social, cumpliendo un papel dinamizador tanto en el ámbito social, como en el económico, aprovechando las ventajas y oportunidades de ser una entidad supralocal y de ser un referente que desarrolla sus actuaciones apoyando a los diversos actores públicos y privados.

En varias ocasiones se expone que tanto la transparencia en la difusión del trabajo del Grupo como los esfuerzos realizados por este en cuanto a animación, han permitido que la población de la comarca se decida a tomar parte y, como explica uno de los Grupos, perciba al GAL *“más que como una mera ventanilla de ayudas, como un ente aglutinador y leader como una Estrategia de desarrollo territorial”*.

La experiencia del proceso participativo llevado a cabo para impulsar la nueva programación, en el caso de una comarca, recoge la percepción por parte de los actores implicados de que se trata de un proceso evolutivo en mejora continua,

además de que en el mismo ya no sólo se ha generado un proceso de reflexión enfocado a la programación sino de carácter global para detectar necesidades y dificultades del territorio.

Entre los problemas expuestos, se percibe por varios GAL la pérdida de autonomía del Grupo o que el enfoque Leader queda desvirtuado en cierta manera al tener limitadas las medidas a aplicar, por ejemplo, o necesitar informes de subvencionalidad.

Entre las buenas prácticas que se han puesto de manifiesto en el apartado correspondiente en las evaluaciones de los GAL se encuentran la puesta en marcha de las siguientes actuaciones:

- La dinamización de la inclusión de sectores de la población a través de nuevos socios en el Grupo. Trabajo con las instituciones de referencia para impulsar la participación de algún sector poblacional concreto, como por ejemplo con los Centros de la Mujer comarcales para superar las limitaciones de participación de mujeres en la estructura del GAL, asociaciones que velan por las necesidades de las personas con discapacidad, asociaciones de jóvenes, etc.
- Mesas sectoriales y foros temáticos: mujer y políticas de igualdad, mujeres empresarias, actores del ámbito de la discapacidad, gestión territorializada, inclusión social, turismo, empresarios, industria y artesanía, juventud, agricultura, administración local, servicios a la población, medio ambiente y cooperativas
- Realización de una mesa de seguimiento para informar sobre el grado de cumplimiento además de para crear un foro donde se puedan aportar ideas, sugerencias y propuestas al documento del seguimiento y mostrar un carácter de documento vivo.

3.4. Mecanismo de aplicación de Leader

La evaluación del mecanismo de aplicación de Leader se ha enfocado desde el análisis de las actuaciones que han propiciado la gobernanza, la participación y la dinamización de actividades por parte del GAL.

Entre las percepciones negativas detalladas por los GAL, con bastante frecuencia se incide en que el método Leader queda desvirtuado en tanto que las medidas y actuaciones que puede contener una Estrategia de desarrollo local vienen determinadas por el Programa de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma, impidiendo así materializar la potencialidad de uno de los valores fundamentales de LEADER a través del enfoque ascendente, por el que la búsqueda de soluciones y las decisiones parten desde abajo hacia arriba implicando a los agentes locales de cada territorio. A ello también contribuye en cierta manera el tener limitadas las medidas a aplicar, por ejemplo, o necesitar informes de subvencionalidad.

Entre los aspectos positivos expuestos destaca la perspectiva de una comarca que pone de manifiesto que la dinamización que promueve el GAL incide en el aumento de la gobernanza local, y con ello en la interacción entre partes interesadas, y la continua negociación entre agentes, con el objetivo de armonizar intereses, resolver conflictos y

problemas así como coordinar esfuerzos, ha sido permanente. Las acciones llevadas a cabo han permitido desarrollar procesos de reflexión, deliberación y toma de decisiones y así se garantiza la implicación en la búsqueda de las posibles soluciones a los problemas de la comarca.

La aplicación del método Leader se muestra como una herramienta para salvar los problemas de asociacionismo y dinamización social y empresarial que se manifiestan en comarcas con población escasa, envejecida y dispersa geográficamente ya que a través del GAL se aglutinan entidades públicas y privadas de la comarca, con una buena respuesta por parte de sus integrantes.

3.4.1. Participación

La participación se expone en muchos apartados del informe anual de ejecución que elaboran los Grupos, pero más allá de la información sobre participación, la valoración de otros aspectos como la relevancia, la evolución, los inconvenientes o las buenas prácticas detectadas en torno a la misma, se evalúan por tres GAL, que han recogido el análisis llevado a cabo en la pregunta destinada a mostrar los logros de este aspecto.

La evaluación sobre la participación también se ha incluido por otros Grupos en la pregunta de evaluación sobre la animación y dinamización. Como resumen se relaciona la información utilizada para destacar los resultados:

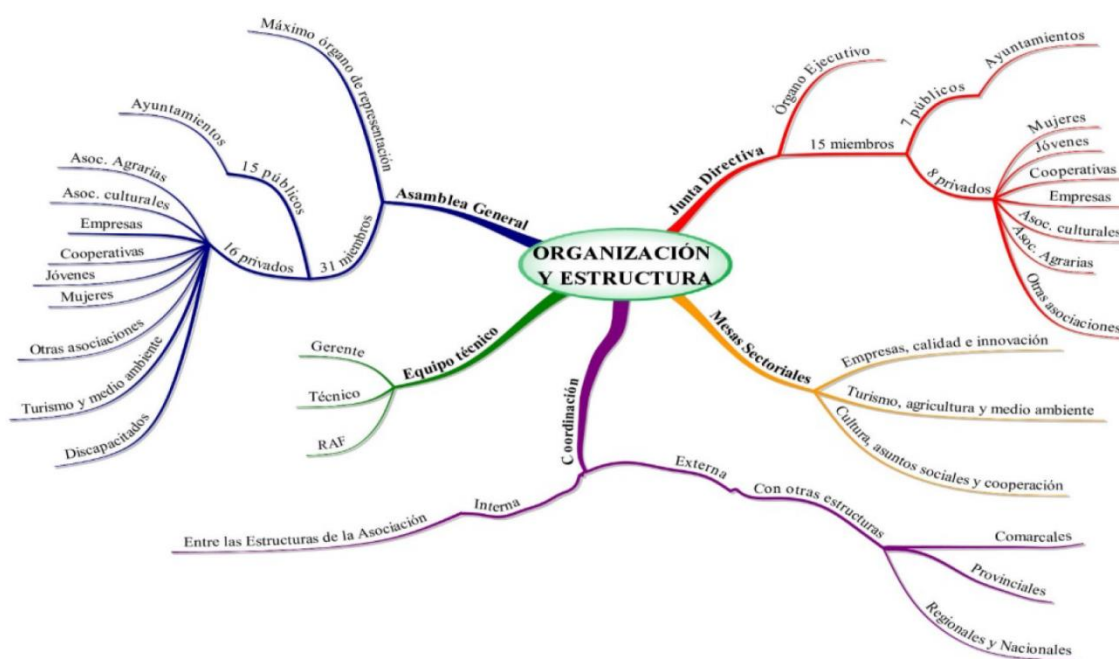
- Tipología y número de socios que integran el Grupo y la Junta Directiva, detalles sobre las ampliaciones de los miembros del mismo, dirección de las ampliaciones de miembros y causas, como aquellos casos que exponen que se han dirigido al sector privado con objeto de facilitar la participación e implicar a los distintos representantes de los diferentes colectivos sociales y económicos en la gestión del programa. Los actores incluidos en la Junta Directiva a través de asociaciones y otro tipo de organizaciones son diversos y son representantes de mujeres, jóvenes, personas con discapacidad, agricultores, empresarios de turismo y hostelería...
- Se resalta la participación de las entidades más activas en la divulgación y la dinamización, entre las que destacan los Ayuntamientos, las Organizaciones Profesionales Agrarias, asociaciones de mujeres y las del sector turístico y medioambiental. Se realiza un análisis de la participación real y la importancia de la misma.
- Es de utilidad en la visibilización de los logros indicar detalles sobre la forma en la estas entidades colaboran con el GAL, como por ejemplo redirigiendo al grupo consultas o los promotores potenciales, además de facilitando medios materiales para el ejercicio de las actividades del propio GAL, etc.
- Se detallan las herramientas para coordinar o impulsar la participación como por ejemplo un Plan de participación, mesas sectoriales, encuestas, reuniones, etc.
- Se exponen los problemas principales que limitan la participación y algunos logros respecto a periodos anteriores.

- Se exponen los logros alcanzados con la animación y la dinamización.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

La tipología y número de socios se ha expuesto en todos los IAE, utilizando muchos enfoques. En algunos se ha utilizado un enfoque cuantitativo y en otros cualitativo.

Gráfica 2. Ejemplo de herramienta utilizada por un GAL para mostrar la organización y estructura del mismo.



En el caso de las evaluaciones en las que se ha considerado este aspecto se señala que el enfoque ascendente propio de Leader se ha desarrollado con apoyo de las actuaciones encaminadas a la dinamización y difusión como reuniones de diversos tipos, eventos y presentaciones. En estos actos se han llevado a cabo actuaciones de análisis de información de la comarca y sus necesidades, posibilidades de cooperación, resolución de problemas, etc.

Otro foro de participación de los GAL que impulsa la aplicación del método LEADER señalado en el caso de un Grupo es la asistencia a los foros de participación local de Agenda 21.

Otra iniciativa para garantizar el método Leader prevista y señalada en una evaluación es la organización del primer encuentro comarcal de foros de participación, con el objetivo de “*conocer otras realidades de la comarca*”.

También se indican las formas en las que se ha llevado a cabo la difusión del programa, en las que, además de las reuniones y presentaciones enunciadas en otras preguntas de evaluación, se señalan las redes sociales, la Web, material divulgativo, noticias y publicación de artículos.

También se detecta que en algunas comarcas, la actividad de dinamización del GAL pasa por motivar a todos los socios en la difusión del potencial de la Estrategia y en detectar necesidades o ámbitos de trabajo y posibles emprendedores.

Entre las herramientas para coordinar o promover la participación se ha impulsado la elaboración de planes de participación, que definen las actuaciones a desarrollar durante el año en la implementación de la Estrategia DLP.

El interés por conocer los motivos que llevan a una participación limitada de los socios ha llevado a realización una evaluación de la participación en una comarca, en cuyos resultados se pone de manifiesto que los colectivos del GAL no conocen lo suficiente la labor del Grupo ni el potencial de la Estrategia además de que se demanda por parte de los mismos el contacto directo y continuado además de que los procesos participativos del GAL estén diseñados para conciliar con la vida laboral y familiar. Salvar estos inconvenientes resultaría clave para revertir el desentendimiento con los procesos de participación interna.

3.4.2. Innovación

En general, es destacable en las evaluaciones en las que se han puesto de manifiesto los logros de la innovación, la exposición de detalles en relación a los siguientes aspectos:

- Detalles del carácter innovador de la metodología Leader en sí misma.
- Proyectos que han incluido la innovación: tipología, sector, tipo de innovación, vínculos a enlaces en la red, etc.
- Definición de las características que hacen innovadora la actuación.
- Relevancia de la innovación de esos proyectos y repercusión social.
- Acciones innovadoras que han complementado la iniciativa Leader.
- Formas de impulsar la innovación: priorización, formación, jornadas, colaboración con entidades, mesas de trabajo...
- Complementariedad con otros fondos, como el Programa Nacional de Desarrollo Rural y la participación en Grupos Operativos.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

En esta exposición de resultados se han tenido en cuenta tanto los proyectos que los propios Grupos han identificado como innovadores en las preguntas de evaluación como aquellos otros que sin haber sido identificados como tal por los mismos en la exposición de los logros de la Estrategia, pueden tener cierto carácter innovador bajo el punto de vista del Equipo Evaluador.

No obstante, además de los proyectos aquí extraídos porque se han señalado por los Grupos en la pregunta de evaluación al efecto, es necesario señalar que en el total de la ejecución de la medida se ha alcanzado el 40,6% de proyectos innovadores, por lo que las Estrategias han impulsado muchos más proyectos de los aquí mencionados.

En materia de empleo

Entre las experiencias innovadoras que se exponen se encuentra una iniciativa piloto para valorar necesidades de las empresas (empleo y formación) y oportunidades para el autoempleo y la cultura del emprendimiento asociadas a la formación reglada que

se ofrece en la comarca para jóvenes. El objetivo a medio plazo es crear un espacio comarcal a modo de observatorio del mercado de trabajo local, de las necesidades empresariales y de los nuevos yacimientos para el empleo que permitan adecuar también el tipo de formación profesional a ofrecer a la juventud y evitar su marcha fuera de la comarca.

Se cita el impulso de mejoras en empresas para la incorporación de aspectos innovadores, que a su vez están repercutiendo en la creación o consolidación del empleo. La innovación de estas empresas se está produciendo tanto en el proceso, en el producto, en la tecnología como en la maquinaria utilizada para su obtención, en la comercialización, en servicios prestados, en la atención prestada, así como aquella innovación según el lugar donde se instala y la caracterizada por su existencia o no a nivel local o comarcal, entre otros.

En el sector agroalimentario

En este contexto, además de lo descrito en el apartado anterior de empleo, se cita un proyecto en el que, entre otras cosas, se han desarrollado nuevas técnicas de análisis para trabajar en distintos productos agroalimentarios.

También se han identificado otros proyectos, mencionados en apartados anteriores, que se han destacado como innovadores por suponer la incorporación a la zona un nuevo servicio, proceso, metodología, etc.

En el ámbito de la mejora de los servicios a la población

Con este objetivo se ha visibilizado la innovación en el ámbito del transporte, la construcción enfocándola hacia la bioclimática y en materia de gastronomía, enlazándola con la información.

En servicios públicos

La innovación en servicios públicos se ha señalado en el caso de la reconversión de edificios locales hacia otros usos actuales, como el ejemplo de una residencia de estudiantes destinada a un centro de formación ocupacional, contribuyendo de manera secundaria a la diversificación, en este caso, de la formación ofrecida en la comarca.

En otra comarca, se han impulsado sinérgicamente las acciones en materia de innovación con actuaciones con otros fondos que han complementado aquellas subvencionadas por el enfoque Leader, para atender necesidades y retos de la Estrategia como por ejemplo el impulso de una Oficina de Innovación.

En materia de utilización eficiente de los recursos

Se exponen proyectos innovadores en materia de mejora de eficiencia en el uso de los recursos. En un caso la innovación se produce en la construcción con principios bioclimáticos y también en otro caso aplicando la economía circular para la reutilización de los residuos de una fábrica de colchones.

3.4.3. Cooperación y trabajo en RED

En el apartado relativo a la pregunta de evaluación sobre los logros en materia de cooperación destaca el análisis que se realiza teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Proyectos o actividades, objetivos de los mismos, estado del proyecto, alcance del mismo,...
- Sector en el que se ubican las actividades de cooperación: turismo, cultura, patrimonio, Red Natura, naturaleza
- Socios que están cooperando: tipo, número, comarca, importancia de la participación, cambios respecto a situaciones anteriores, posibles beneficios,
- Productos de la cooperación: Estrategia en un ámbito, empleo, marca de calidad, formación,
- Detalles sobre el trabajo en Red, señalando las redes en las que se participa y la forma en que contribuye al desempeño del Grupo. Las principales redes enunciadas son la Red Española de Desarrollo Rural, Red Nacional de Desarrollo Rural y en la red de grupos de ámbito regional RECAMDER (Red de Castilla-La Mancha de Desarrollo Rural) y la Red Rural nacional.
- Problemas y dificultades que han encontrado los GAL para emprender proyectos de cooperación.
- Propuestas de mejora para el impulso de la cooperación.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

Más allá de estos proyectos, en el análisis realizado en la pregunta de evaluación se pone en valor la cooperación que se produce entre los distintos Grupos a través de la celebración de reuniones y contactos entre técnicos de los distintos GAL autonómicos para la puesta en común de ideas, proyectos, problemas, soluciones etc. En el caso de un GAL se visibiliza el valor de la cooperación como un medio más de impulsar la gobernanza.

Entre los principales problemas y dificultades mencionados por numerosos Grupos se citan los siguientes aspectos:

- Empezar este tipo de proyectos requiere un esfuerzo muy grande por parte de los Grupos debido a las exigencias de las normativas de aplicación, dificultades para cuadrar calendarios, etc, y este esfuerzo es aún mayor en la cooperación a nivel nacional y transnacional.
- La inseguridad y miedo a que algo salga mal y tener que devolver los fondos, generando problemas financieros en los Grupos.
- La no inclusión de la parte de cooperación en la aplicación informática y la desinformación, especialmente en los Grupos que no son coordinadores.

También se han expuesto los proyectos de cooperación, con los objetivos de los mismos y los socios que colaboran en la pregunta de evaluación en algunos casos, pero por homogeneidad se han recogido en este informe en el apartado de ejecución y queda pendiente para evaluaciones posteriores la evaluación de los logros de los proyectos, ya que hasta 2018 el avance ha sido incipiente.

3.5. Animación y dinamización

3.5.1. Principales acciones realizadas

La animación y dinamización está presente en todos los informes de ejecución, que normalmente le han dedicado un apartado específico. Más allá de este apartado, numerosos Grupos han proporcionado información tras realizar un proceso de evaluación de la misma, bien de forma independiente o de manera conjunta con la gobernanza o el valor añadido de Leader. Por lo tanto, los resultados del análisis de la animación se encuentran detallados de manera heterogénea en los informes de ejecución realizados por los GAL.

Entre los aspectos destacables de las evaluaciones que se han incluido en el apartado relativo a visibilizar los logros de la animación se encuentran:

- La descripción de actuaciones realizadas, con el detalle de los participantes en las mismas y su perfil, sectores de referencia e importancia de los aspectos tratados en las mismas, objetivos y actuaciones priorizadas.
- Aspectos de relevancia para el territorio tratados en esas actuaciones, como por ejemplo, búsqueda de soluciones para algún problema, marco de trabajo para el impulso de un aspecto concreto, visibilización de algún tema específico, como la mujer rural, producción de calidad, ecológica, análisis territorial, inclusión social, etc.
- Medición del resultado y del impacto de algunas de las actuaciones de publicidad y difusión (impacto de las publicaciones en las redes sociales, nº de apariciones en prensa etc.) como por ejemplo, incremento de las consultas, participación en acciones, alcance de las acciones, cambio en la percepción de la imagen del grupo en la población, etc.
- Exposición de indicadores cuantitativos que muestren el alcance del trabajo como número de iniciativas atendidas, número de emprendedores que finalmente han llevado a cabo la iniciativa, etc.
- Vías para fomentar un mayor impulso de la comarca más allá de la contribución de FEADER, como complementariedad de fondos, acciones no subvencionables o intangibles, etc.
- Identificación de otros centros con los que se colabora con el objeto de una movilización mayor de los emprendedores y de las iniciativas como por ejemplo se citan ayuntamientos, cámaras de comercio, asociaciones y fundaciones, oficinas de turismo, etc.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

En un caso, la evaluación de las actividades de información y dinamización se ha considerado tan relevante que ha sido objeto de un informe independiente. En otras ocasiones las actividades de animación y dinamización se han recogido detalladas, con pruebas gráficas, en un anexo al informe de ejecución.

Las principales acciones mencionadas en las evaluaciones realizadas en el marco de la animación, la dinamización y la difusión de la Estrategia de DLP son las siguientes:

- Reuniones sectoriales.
- Reuniones intersectoriales (empresarios vinculados al sector turístico como los de restauración, alojamientos; administración; asociaciones medioambientales; industria agroalimentaria, etc).
- Reuniones con la Administración: entidades locales, provinciales, regionales, Universidad.
- Reuniones de gobierno del Grupo.
- Asistencia a eventos fuera y dentro de la comarca, como ferias agroganaderas, de caza y pesca, de turismo, etc.
- Cooperación.
- Presentaciones, charlas informativas en los municipios, talleres de empleo, talleres y encuentros comarcales.
- Grupos de Trabajo, foros de participación, sesiones de trabajo, jornadas, mesas de trabajo.
- Acciones formativas.
- Material divulgativo, newsletter, prensa digital, boletín informativo, reparto de dípticos en diferentes entidades, guía virtual de la comarca.
- Información en la Web, y en redes sociales.
- Cuestionarios a los beneficiarios.
- Televisión y radio locales y regionales, entrevistas a emprendedores.
- Información personalizada sobre las posibilidades de emprendimiento, acompañamiento personalizado en la realización del Plan Empresarial e Informe de viabilidad, para garantizar el emprendimiento de acciones viables.
- Buzón de sugerencias y propuestas abierto de forma continua (web, redes sociales, etc).

Las acciones realizadas se han enmarcado en los siguientes ámbitos:

- Información destinada al público en general.
- Conexión entre promotores, intercambio de experiencias.
- Mejora de los aspectos relacionados con los proyectos, aspectos diferenciales.
- Emprendimiento (mujeres, empresas, industrias agroalimentarias, etc).
- Entidades y personas que trabajan en el ámbito de la discapacidad.
- Valorización del patrimonio natural y rural.
- Impulso de la formación y de la comunicación a distancia.

Información cualitativa sobre los resultados expuestos en las evaluaciones a nivel local

Por otro lado, en la revisión de los Informes Anuales de Ejecución se observa que en un par de ocasiones, tras el análisis de la ejecución realizado por el GAL, la conclusión propuesta por los Grupos para incrementar el bajo nivel de implementación a través de reforzar la dinamización y animación del territorio, tanto para informar a posibles promotores como para impulsar la puesta en marcha de proyectos.

Los resultados de los esfuerzos en animación se ponen de manifiesto, según expresa un GAL en la evaluación de este punto, en que va incrementando el número de

personas que conoce al Grupo y la cantidad de personas que acuden al mismo para solicitar información o para participar en acciones que desarrollan. Como consecuencia, se detecta que existe un cambio en la percepción de la utilidad del mismo añadiendo a la valoración del apoyo que presta en la gestión de las ayudas, el carácter aglutinador y vertebrador que ejerce. Estos esfuerzos también están repercutiendo en el incremento del número de socios.

Otro Grupo indica que el impulso de un canal de comunicación ha sido una actuación exitosa en la dinamización del territorio ya que ha conseguido involucrar a muchas más personas y entidades de la comarca, que participan y reciben información a través de las redes sociales y de otros servicios como el boletín de noticias que fomentan un sentimiento de pertenencia a una comarca, a la vez que se establece un canal de difusión e intercambio de ideas con los agentes del territorio de forma permanente.

En otro caso se ha detectado que la animación realizada ha generado más y mejores relaciones entre los diferentes sectores de la comarca impulsando la puesta en común de necesidades identificadas para llevar a cabo un plan de actuación conjunto.

En otra comarca, la realización de la evaluación de los resultados ha contribuido a percibir que no se está contribuyendo a los objetivos ambientales de la prioridad 4, lo que ha llevado al Grupo a plantearse un mayor esfuerzo en el desarrollo de proyectos de formación y animación territorial que generen impactos de forma secundaria en esta prioridad, ya que se considera relevante para la comarca.

En cuanto a la animación de la participación de los socios privados, en el caso de una comarca se ha puesto de manifiesto que la tendencia es que los promotores cambian su situación de alta o de baja en el Grupo según el programa en el que se gestiona su iniciativa.

Entre las acciones de animación detalladas por los GAL que destacan se exponen las siguientes:

- Numerosos GAL indican que es parte de su actividad cotidiana redirigir los proyectos que no pueden ser financiados con la Estrategia de DLP hacia organismos o Programas en los que sean auxiliables, como por ejemplo FOCAL, etc. Esto implica actuaciones de apoyo, con un mayor o menor alcance según la comarca.
- También se cita como parte del valor añadido de la aplicación del enfoque Leader la dinamización por parte de un GAL a través de *“la búsqueda y animación de los emprendedores acometidas por todos los componentes que forman el grupo, socios de toda índole, representantes del asociacionismo y de los distintos Ayuntamientos, junto a ciudadanos que cuando les llega la noticia de que algún vecino o visitante pretende o tiene en mente la realización de algún proyecto que implique algún tipo de inversión se ponen en contacto, o le ponen en contacto con el grupo para que pueda ser informado de la pertenencia o no de las ayudas y, en su caso de la tramitación que conlleva”*.

- *“Atención permanente en su localidad, individualizada y personalizada, por los técnicos del grupo, de todo el proceso y forma de resolver problemas comunes y otros específicos y propia del tipo de proyecto que se pretende realizar”.*
- Varios GAL mencionan que han mantenido contacto periódico con las gestorías y con los directores/as de bancos con sucursales de la Comarca para lograr su colaboración en la difusión del programa
- En varias ocasiones se cita la realización de un Plan de Comunicación, Información, Difusión y Publicidad, e impulso de las actividades recogidas en el mismo, con el reto de divulgar a la población del territorio la labor desempeñada por el GAL y dar a conocer las ayudas de la Estrategia.
- Se menciona la mejora constante de los canales de comunicación e impulsando nuevos medios, a veces financiados de manera complementaria con otros fondos.

3.5.2. Principales problemas detectados en la animación

Un problema generalizado que se pone de manifiesto por la mayoría de los GAL reside en la reducción del tiempo de dedicación a la animación como consecuencia del aumento sustancial de tareas administrativas relativas a la gestión de los expedientes.

También se menciona, en algún caso, la dificultad de poner en marcha proyectos de Promoción Territorial, porque la excesiva restricción de los gastos subvencionables está impidiendo la construcción y animación de espacios locales de relación intergeneracional que aumenten el conocimiento del territorio, de sus características, de su historio y de los recursos naturales en un diálogo intergeneracional.

Entre las dificultades encontradas para la dinamización se cita en algún informe que las actividades han superado el límite económico subvencionado por FEADER.

También supone un inconveniente importante a la labor de dinamización la escasa población y dispersión geográfica de la misma, la ausencia de medios de comunicación de ámbito comarcal y de implantación de las nuevas tecnologías en la población por falta de formación y edad de la misma, requiriendo de un gran esfuerzo, dedicación y medios para llegar a la población e informar.

3.5.3. Buenas prácticas y acciones relevantes para la animación y dinamización

A pesar de las dificultades puestas de manifiesto por los GAL, se han emprendido actividades destacables, relevantes para el impulso de la dinamización como las que se citan:

- Creación de Grupos de Trabajo a partir de los que se tiene previsto implementar un proyecto de animación para 2019-2020 y cuyos productos concretos serán un Plan de Comunicación y un Plan de Voluntariado para ampliar los procesos de información y de movilización orientada al desarrollo territorial de una comarca concreta.
- Elaboración de un Plan de Comunicación y Difusión donde se recojan las iniciativas a emprender en materia de animación y dinamización, que pueda evolucionar con las necesidades que se van detectando.

- Puesta en marcha de un proyecto para la mejora del conocimiento de Leader, de las ayudas del mismo, de su funcionamiento y participación para toma de decisiones, etc, a través de su implementación con presencia en los foros de participación local de Agenda 21, que un GAL está promoviendo en todos los municipios de la comarca, en total 12 foros de participación. Posteriormente se realizará el primer encuentro comarcal de foros de participación que *“ayudará a conocer otras realidades de la comarca, y experiencias interesantes a nivel regional y nacional, que esperamos tenga un valor añadido importante en la comarca, y una mejora de conocimientos y transferibilidad de información de otros territorios, que enriquecerá a la población”*.

Por otro lado, más allá de estas actuaciones destacadas, es reseñable la labor continua de los Grupos en el acompañamiento de los promotores y en la reorientación de las iniciativas hacia otros fondos cuando no son auxiliables desde el enfoque Leader, mejorando considerablemente los resultados en la comarca.

Entre otras actuaciones en materia de animación y dinamización que se han llevado a cabo con distintos fines, bien para promover el emprendimiento o la difusión del conocimiento, se han puesto en valor por los Grupos las siguientes:

- Se han promovido convenios de colaboración con la Universidad de Castilla-La Mancha y con el Instituto Técnico Agronómico para fomentar la innovación y el conocimiento de los recursos de la comarca.
- Se ha impulsado la mejora formativa de las juntas directivas de asociaciones sin ánimo de lucro poniendo el foco en la capacitación de la gestión de las mismas así como de los procesos participativos y de toma de decisiones.
- Se han firmado cartas de compromiso para parques culturales con el objeto de afianzar la colaboración y trabajo en común por parte de los ayuntamientos de una comarca, que sirven de base para promover el éxito de la Estrategia.
- Se ha desarrollado una herramienta de un banco de ideas online para propuestas de mejora.
- Se han realizado jornadas de difusión de la Estrategia con empresarios de la zona.
- Se han realizado jornadas destinadas a las mujeres para fomentar la inserción en el mundo laboral y promover el emprendimiento, a través del fomento de la capacitación, con un elevado nivel de éxito en una primera etapa.
- Se ha celebrado una jornada sobre discapacidad, cursos para motivar el “Talento joven” en colaboración con la Cámara de comercio y la participación en la Feria de Empleo y emprendimiento.

3.5.4. Propuestas de mejora y recomendaciones en animación

Entre las propuestas de mejora para salvar los problemas detectados en el periodo actual en el impulso a la ejecución y en el ámbito de la animación para la aplicación del método Leader, sería relevante reflexionar sobre la posibilidad de simplificar la gestión, el seguimiento y control de los expedientes de ayudas, incluyendo la

evolución de la aplicación informática y la ampliación de sus capacidades, de forma que se puede liberar parcialmente a los actores implicados y así poder incrementar la dedicación a la animación territorial y orientación personalizada de promotores de proyectos.

Aunque no se ha detallado explícitamente, desde el equipo evaluador se observa en el análisis de los 29 informes que hay una gran heterogeneidad de acciones de animación, que en determinados GAL logran impulsar resultados relevantes para la comarca y, sin embargo, en otras zonas no logran tanto éxito. Por lo tanto, desde el equipo evaluador se recomienda analizar la pertinencia de realizar jornadas, grupos de discusión, o alguna otra práctica que permita poner en común las experiencias de la animación y la dinamización de forma que puedan compartirse éxitos y fracasos, habilidades y otras reflexiones conjuntas.

También se considera muy relevante la acción de animación y dinamización realizada por y para la comarca, más allá de que sean proyectos que terminen financiados con FEADER u otros fondos. En ocasiones, hay Grupos que no la ponen en valor, bien porque no la lleven a cabo o bien porque se detalle en otros apartados, pero sería muy beneficioso promover desde la Unidad gestora estas acciones, a través del apoyo formativo y el intercambio de experiencias en estas actuaciones, con la realización de actividades en las que se facilite la información sobre otras ayudas, o con el apoyo económico, de forma que se disponga de recursos para fomentar el incremento de dinamización económica en la comarca.

3.6. Principales problemas en el análisis de las evaluaciones

Debido al carácter multifunción de las actividades que se emprenden en el enfoque Leader y a la multitud de preguntas de evaluación que surgen si se aplican las especificaciones de las Directrices de evaluación, uno de los problemas encontrados en el proceso de análisis de las evaluaciones reside en poder ubicar, y encontrar, en un apartado concreto la información, sin ser redundante con otros pero mostrando el carácter global de las actuaciones. Esto ha derivado en que hay informes en los que la información se repite en numerosos apartados o, en el caso contrario, se incluye en un bloque pero no se visibiliza en otros en los que sería relevante describirla. Es el caso de los detalles proporcionados para la descripción del Grupo, la gobernanza, el valor añadido de Leader y la participación, o los relacionados con el empleo, la diversificación, las necesidades de la industria y la transformación, comercialización o desarrollo de productos en la industria agroalimentaria, o incluso los logros en la calidad de vida con el resto de objetivos previstos en el diseño de la Estrategia, entre otros. En estos casos, en numerosas ocasiones, la información se encuentra dispersa entre los distintos apartados, dificultando la visión completa del resultado en la comarca y no se alcanza a percibir el logro si sólo se consulta un solo bloque del informe.

En varias evaluaciones se ha estructurado el informe de la forma más amplia posible, atendiendo a todas las preguntas de evaluación propuestas, lo que ha originado que

en determinadas ocasiones no exista información relevante como para describir el detalle de cada una de ellas. En estas situaciones sería conveniente analizar la posibilidad de unificar apartados o preguntas de evaluación con la perspectiva de simplificación de la información aportada y una mejor exposición de los logros. La simplificación de preguntas probablemente también contribuya positivamente a enriquecer el contenido de la información proporcionada en las evaluaciones.

En ocasiones se describen actuaciones muy indirectamente relacionadas con el logro que se pretende visibilizar, aparentemente, o sin información detallada para que el lector comprenda claramente la secuencia de los resultados que se han producido. El conocimiento del funcionamiento del enfoque es muy amplio en el caso de los GAL y para que un lector ajeno a este contexto, como puede ser el caso de la población en general, pueda comprender la relación existente entre la dinamización de las actuaciones, la movilización de los fondos con la realización de las actuaciones y los resultados detectados en la evaluación, es necesario hacer un esfuerzo de comunicación más detallado, en el que quede patente la relación causal de la ejecución de FEADER.

También es necesario realizar un esfuerzo didáctico para plasmar en las evaluaciones la incidencia del enfoque Leader, para que sea comprensible para el público en general, en aspectos que son fundamentales como el valor añadido y la innovación, entre otros. En el análisis de las evaluaciones, en ocasiones se han asumido los resultados en estos aspectos porque son innatos al enfoque pero no se ha profundizado en los mismos, cuestionando si realmente se han producido, se ha alcanzado el máximo nivel que podría esperarse, o se han desarrollado actuaciones que los impulsan, más allá de la propia definición del enfoque. Como ejemplo que permita ilustrar este aspecto, en algunas evaluaciones se indica que se ha contribuido a la innovación porque está intrínseco en el propio enfoque pero sin detallar qué aspectos son innovadores o qué se ha considerado innovador y por lo tanto, perdiendo una oportunidad de poner en valor la innovación en la comarca.

En la comprensión de estos logros también contribuiría la utilización de la cuantificación del grado de alcance respecto a los objetivos. Esta técnica no ha sido muy frecuente en los informes pero sin embargo resulta de utilidad conocer si la ejecución ha resultado en un 5%, un 50% o un 95% del objetivo previsto, bien en gasto, en número de proyectos totales o de algún ámbito de interés concreto, etc. Sistematizando este aspecto, podría llegar a agregarse el resultado respecto al objetivo detallado a nivel de comunidad autónoma, para la que actualmente sólo se tiene la previsión de gasto en cada una de las submedidas del enfoque y los dos indicadores del Sistema Común de Seguimiento y Evaluación (empleo creado y población).

Debido a que la actividad de los grupos se centra en la comarca, y por ello trabajan indistintamente canalizando los proyectos a distintos fondos así como con proyectos en las fases iniciales o ya finalizados, en ocasiones no queda patente si la información expuesta muestra resultados ya alcanzados o por el lado contrario se tiene la intención

de alcanzarlos. Esporádicamente surge la duda sobre si las actuaciones expuestas se enmarcan en Feader o en otro fondo.

En ocasiones, se observa que las indicaciones de la guía para la evaluación de Leader de la Comisión son demasiado extensas y no ha llegado a comprenderse el alcance, de forma que se ha respondido a las preguntas de evaluación con otro enfoque muy diferente al esperado en el Sistema Común de Seguimiento y Evaluación. Este es el caso de la contribución al capital social mejorado¹¹, que en diversas ocasiones se ha planteado respondiendo a los logros de la formación, entre otras. Para contribuir a subsanar esta situación, la simplificación de las preguntas para tratar todos los aspectos que indica la Guía de evaluación de Leader puede ser una opción sencilla, además de facilitar la comprensión de los conceptos incluidos en la Guía.

CONCLUSIONES GENERALES TRAS EL PROCESO DE SÍNTESIS

Tras la revisión de todos los informes de evaluación detallados, hay prácticas o estructuras de la información que surgen en muchos de ellos y que fomentan la transparencia de la contribución de las Estrategias de DLP a los logros en cada uno de los ámbitos. Estas hacen referencia a los siguientes aspectos, a modo de guía básica en la elaboración de un informe de evaluación:

- Inclusión de un índice en el informe de ejecución.
- Introducción de un breve contexto en la pregunta de evaluación que permita ubicar los logros en la comarca. Estas características resumidas surgen del apartado general incluido en el informe de ejecución, en el que se hace un análisis muy detallado, pero facilita la comprensión de la relevancia de los resultados al tratarse de unas conclusiones o ideas fuerza.
- En algunas evaluaciones se explican los objetivos previstos por la Estrategia de DLP, en aspectos cuantitativos y/o cualitativos.
- En ocasiones se exponen porcentajes que orientan sobre el nivel de consecución de los objetivos previstos con la implementación de la Estrategia de DLP y se explica la importancia de los logros obtenidos para la comarca o bien las dificultades que han llevado a registrar una baja ejecución.
- En muchos informes, en el apartado de evaluación, se exponen las formas de actuación para conseguir los objetivos, como la tipología de proyectos, los ámbitos en los que se ha actuado, sectores poblacionales en los que se ha incidido, etc.
- En numerosas ocasiones se exponen las complementariedades producidas con otros fondos o con FEADER en el marco del Programa y los problemas originados en la búsqueda de las mismas.

¹¹ Capital social mejorado, que se entiende como concepto multidimensional que incluye aspectos de organizaciones sociales, tales como redes, normas y confianza social, que facilitan la coordinación y la cooperación para beneficio mutuo. Fuente: Guía para la evaluación de Leader (2017)

- Ha sido muy frecuente que se hayan explicado las causas del éxito o del fracaso de las acciones, lo que a veces ha concluido con la propuesta de algunas mejoras o la visibilización de buenas prácticas.
- En determinadas circunstancias se ha avanzado la perspectiva futura, bien a través de los proyectos aprobados, de las acciones emprendidas, proyectos incipientes, etc.

En general, aparece información relativa a los logros en numerosas evaluaciones aunque no siempre aparece en los mismos apartados.

Por otro lado, es deseable evitar de la elaboración del informe de evaluación los siguientes aspectos:

- Al contestar la pregunta de evaluación, afirmar el logro de la Estrategia sin argumentos que permitan al lector llegar a la misma conclusión, como por ejemplo sin contextualizar, o exclusivamente a través de las tablas de ejecución, etc.
- Exponer los resultados de la ejecución exclusivamente en valores absolutos (nº de proyectos, gasto público total, nº de empleos...), sin relativizar respecto a los objetivos a través de porcentajes que muestren el grado de alcance de las metas.
- Contestar la pregunta de evaluación exclusivamente con cuadros de ejecución, sin información adicional que explique la importancia de los mismos para la comarca. El ejercicio de evaluación implica juzgar la bondad de las acciones realizadas y por lo tanto requiere un trabajo de análisis y de enjuiciamiento sobre la ejecución.
- Exponer las acciones llevadas a cabo en la comarca con otros fondos sin identificar claramente la financiación, de forma que se cree confusión con los logros de FEADER. Es necesario exponer con claridad qué acciones se han llevado a cabo con FEADER y, por otro lado, con otros fondos, aunque las mismas se hayan impulsado con el apoyo del GAL generando complementariedades o sinergias para la comarca.
- En las evaluaciones de resultados es necesario proporcionar transparencia sobre qué aspectos se han alcanzado con la ejecución hasta ese momento y qué otros aspectos suponen previsiones, de forma que no puedan confundirse las intenciones con los logros que se han conseguido.

Finalmente, surgen aspectos sobre los que es posible impulsar mejoras sobre el proceso de evaluación, que se exponen a continuación.

- Tras los resultados detectados en cuanto a la dispersión de la información debido al espectro de preguntas de evaluación, es conveniente la revisión de las preguntas de evaluación que surgen del tratamiento de la información proporcionada en las Directrices de Evaluación de Leader, para unificar aquellas que pueden englobar aspectos íntimamente relacionados en el impulso de la Estrategia, y de esta forma simplificar las evaluaciones en el nivel local.

- Sería necesario realizar un esfuerzo por parte de todos los GAL para estimar unos indicadores de objetivos en todas las comarcas, al objeto de poder intuir el nivel de avance de la Estrategia y contar con unos niveles de partida para determinar el grado de evolución respecto a las previsiones iniciales y las causas en las que se sustenta.
- Probablemente repercuta muy positivamente seguir avanzando en las actividades de capacitación en materia de evaluación de los GAL y puesta en común de los resultados tras la realización de los informes, al objeto de determinar problemas y buenas prácticas y otras necesidades que surjan del proceso de avance.
- De la misma forma que a nivel de Programa se elige la temática sobre la que poner el foco en las evaluaciones que llevan a cabo anualmente, a excepción de las de las anualidades 2017, 2019 y 2024 que vienen establecidas en la normativa de aplicación, existe la posibilidad de limitar el alcance de las evaluaciones de las Estrategias de DLP en las anualidades intermedias, de forma que se centren en la evolución o el funcionamiento de aspectos específicos de Leader. De esta forma se podrá centrar el esfuerzo en profundizar en alguna temática relevante en el enfoque y de esta manera seguir evolucionando en la experiencia de la evaluación de Leader en el nivel local.