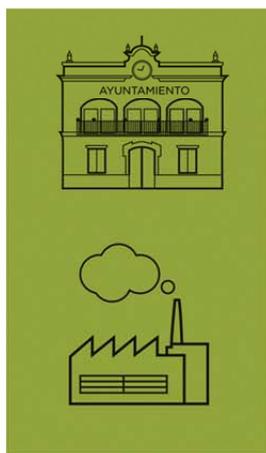


Evaluación del Plan Estratégico de Desarrollo Rural del Altiplano de Granada 2007-2013, en el marco del LiderA



ALTIPLANO DE GRANADA

i Tú lo construyes!





Autores: Francisco Antonio Navarro Valverde y Miguel Ángel García Arias (responsables); Jesús Cárceles Domene y María Josefa Muñoz Cañuelo (técnicos).
Universidad de Granada.

Colaboradores: Asociación y Equipo técnico del Grupo de Desarrollo Rural Altiplano de Granada: Mariano García Castillo (Presidente), Antonio Román Marín (Gerente), Enrique Gómez Muriel, Francisco Javier Martínez Arredondo, Ana Belén Pérez Arco, Cristina Ávila Paniagua y Pamela García Bautista (miembros equipo técnico), entre otros.

Financiación: Asociación para el Desarrollo Rural Altiplano de Granada.

Fecha: 13 de Octubre de 2015

Índice

1. Introducción	Pág. 1
1.1. Objetivo	Pág. 1
1.2. Antecedentes	Pág. 2
2. Fuentes y Metodología Empleada	Pág. 7
3. Resultados	Pág. 9
3.1. El valor añadido de LEADER	Pág. 9
3.1.1. Enfoque territorial	Pág. 9
3.1.1.1. Puesta en marcha de actividades en las que se comparte patrimonio natural, historia, cultura e identidad territorial	Pág. 9
3.1.1.2. El reparto de las actuaciones en el territorio	Pág. 14
3.1.2. El enfoque ascendente	Pág. 18
3.1.2.1. Movilización social	Pág. 19
3.1.2.2. Articulación socioeconómica y generación de capital social	Pág. 21
3.1.3. El Grupo de Desarrollo Rural	Pág. 22
3.1.3.1. Forma jurídica	Pág. 22
3.1.3.2. Representatividad y pluralidad del GDR	Pág. 23
3.1.3.3. Implantación territorial	Pág. 26
3.1.3.4. Equipo técnico	Pág. 27
3.1.4. La innovación	Pág. 29
3.1.5. Reparto por medidas y diversificación de actividades	Pág. 33
3.1.6. Trabajo en red y cooperación	Pág. 40
3.1.7. Gestión y financiación. ¿Cómo han realizado su inversión? Ingeniería financiera	Pág. 44
3.1.7.1. La gestión y financiación por parte del GDR	Pág. 44
3.1.7.2. La gestión y financiación por parte y según las y los emprendedores privados beneficiados	Pág. 48
3.2. La generación de capital humano. El aspecto formativo	Pág. 50
3.3. Sobre las y los emprendedores beneficiados	Pág. 55
3.3.1. ¿Quiénes han sido? Perfil sociodemográfico de las y los emprendedores. Sexo, edad. Estudio de casos	Pág. 55
3.3.2. ¿Quiénes no han sido? Perfil sociodemográfico de las y los emprendedores con proyectos caídos	Pág. 59
3.3.3. La creación y consolidación de empleo Las y los “beneficiarios segundos”	Pág. 62
3.4. Otras cuestiones	Pág. 67
3.4.1. Eficacia	Pág. 67
3.4.2. Impacto	Pág. 71
3.4.3. Eficiencia	Pág. 75
3.4.4. Influencia sobre otros aspectos	Pág. 80
4. Conclusiones	Pág. 83
4.1. Principales averiguaciones	Pág. 83
4.2. Recomendaciones para los futuros programas	Pág. 86
5. Bibliografía	Pág. 88
6. Anexos	Pág. 89
6.1. Guiones de entrevistas y cuestionarios	Pág. 89
6.2. Cronograma	Pág. 99
6.3. Síntesis de indicadores	Pág. 101

1. Introducción

1.1. Objetivo

“Aportar reflexiones que ayuden a mejorar el diseño de la Estrategia de Desarrollo 2014-2020, teniendo en cuenta consideraciones y condicionantes del Grupo de Desarrollo Rural (GDR) del Altiplano de Granada”

El objetivo principal de este documento es realizar un estudio sobre la aplicación de Lider-A en el territorio del Altiplano de Granada. Es decir, una valoración sobre los efectos y resultados que el GDR ha obtenido con sus actuaciones a lo largo del periodo de programación 2007-2013, sus puntos débiles y fuertes. Pero tampoco se puede olvidar mencionar que el objetivo último de esta investigación es **aportar reflexiones que ayuden a mejorar el diseño de la futura Estrategia de Desarrollo** y su aplicación en el territorio.

Ahora bien, a la hora de entender la evaluación realizada hay que **tener presente una serie de consideraciones y condicionantes**:

- Los Programas de Desarrollo Rural (PDR), en general, y concretamente en este GDR, se han aplicado y desarrollado ateniéndose al método y especificidades de LEADER (enfoque territorial, dirección ascendente en la toma de decisiones, creación de Grupos de Acción Local o partenariado local, innovación, enfoque integral y multisectorial, descentralización financiera, organización en red y cooperación interterritorial). Por ello, ha sido necesario adecuar la evaluación a este enfoque.
- La escasa cuantía económica del PDR. Lo limitado de la asignación presupuestaria de la que dispone el GDR que impide grandes logros.
- El reducido margen de maniobra y competencial que presenta el GDR a la hora de realizar actuaciones.
- El reducido periodo de tiempo, apenas unos 6 años, el cual acaba de culminarse.
- Los plazos impuestos y la propia forma de evaluar a los GDR por la propia administración regional, en función de la cuantía económica comprometida y certificada impide un mayor logro de éxito. L
- La excesiva burocracia obstaculiza la planificación.
- La ausencia de informes y evaluaciones a lo largo del periodo, por parte de la administración, tanto en el momento de inicio del Plan, como a medio término.
- La coyuntura económica de crisis, que ha limitado en gran medida el impacto del GDR.

Cabe mencionar por otro lado, la total disposición, implicación y ayuda por parte del equipo técnico, además de los miembros de la asociación del GDR. Ello nos da lugar a poder afirmar con rotundidad que se ha tratado de una **evaluación participativa y ascendente**, también con un marcado carácter de **autoevaluación**,

destacando la total transparencia mostrada, de manera que el GDR ha permitido así abrir un proceso de reflexión sobre lo realizado en los últimos años en el territorio.

Por otra parte, la evaluación presenta un perfil **objetivo** y académico. Es la Universidad de Granada la que tutela el trabajo, y ha sido elaborado con el mayor rigor científico posible, tratando de superar la mera descripción para realizar un análisis crítico y reflexivo. Ahora bien, es obligado señalar que no existe una tipología común de evaluación y unas normas establecidas para realizarla.

Se ha considerado, en la mayor medida posible, y teniendo presentes los anteriores condicionantes, la repercusión y los cambios territoriales generados por el PDR, y en las y los habitantes del Altiplano de Granada. De este modo se ha valorado el **impacto**, a partir de la situación de partida. Además, se ha tenido presente un análisis de la **eficacia** y la **eficiencia** del PDR, de la adicionalidad que supone las ayudas públicas otorgadas y de la relevancia.

Por último, los **enfoques de género, de juventud**, y lucha contra las **desigualdades sociales** y pobreza han sido aplicados de forma transversal.

En definitiva, el estudio de diversas fuentes (documentos y bases de datos proporcionados por el equipo técnico del GDR, entrevistas a emprendedores/as o estadística oficial), el uso de métodos (cualitativo-inductivo y cuantitativo-deductivo), y herramientas (hojas de cálculo, bases de datos, sistemas de información geográfica, técnicas estadísticas, etc); de sus cruces e interrelaciones sistémicos, ha sido el pilar básico para desentrañar los impactos, en toda su magnitud; de sus logros y errores así como de las **enseñanzas extraídas para su aplicación de cara al futuro**.

1.2. Antecedentes

“En 1996 inicia su camino la entidad comarcal para el desarrollo rural. En LEADER II el turismo tuvo un mayor protagonista. En el año 2000 se crea la Asociación del GDR. LEADER + y PRODER-A apoyaron a sectores agroalimentarios, asociacionismo, comercialización y marca de calidad territorial”

En las comarcas que comprenden el Altiplano de Granada, antes de que existiera el GDR, los Ayuntamientos eran las entidades que ofrecían, a través de la figura del Agente de Desarrollo Local, servicios de tramitación de ayudas, asesoramiento en constitución de empresas y servicios mancomunados (infraestructuras, turismo rural, promoción, etc.). También la Diputación ofertaba estos servicios, aunque no de forma generalizada en todos los municipios del Altiplano de Granada.

En el año 1995 se constituyó la entidad que aglutinaba a agentes políticos, económicos y sociales para la aplicación de las políticas de desarrollo rural. Al año siguiente, en 1996, se firma el convenio con el Ministerio y la Consejería de Agricultura, dándose inicio a la andadura de Iniciativas del Noreste, S.A., como entidad gestora del programa **LEADER II**. La sociedad estaba compuesta por 27 accionistas: 14

municipios, entidades financieras, entes empresariales y sindicales, estando representado el tejido asociativo por asociaciones sectoriales: ANCOS (Asociaciones de Criadores de Ovino Segureño); Asociación de Industrias Cárnicas y Asociación de Turismo del Altiplano. Se elabora el **Plan Estratégico de Desarrollo**, estando encargado de su elaboración el Instituto de Fomento de Andalucía.

En este periodo, 2007-2013, se consiguió avanzar en dinamización, articulación socioeconómica, relaciones entre distintos grupos y ejecución de proyectos. El GDR se consolidó en la comarca y mejoró tanto su implantación social como sus herramientas de análisis socioeconómico. Con respecto al Apoyo Técnico al Desarrollo Rural, se incidió en el apoyo y tutorización de aquellos proyectos que lo requerían desde los puntos de vista de su financiación, viabilidad, formación y tramitación administrativa, realizando una labor en muchos casos de seguimiento y tutoría integral, con acciones tan variadas como apoyo a la elección de envases y etiquetado, búsqueda de primeros clientes y consolidación de contactos comerciales en otros países (NERA, 23).

La medida de turismo rural fue una de las protagonistas, con la puesta en marcha de varios proyectos que ayudaron a consolidar la oferta turística de la zona, que hasta entonces contaba con escasos alojamientos registrados, de ningún modo capaces de alcanzar la masa crítica necesaria para pensar en promoción territorial o beneficios indirectos. Entre los proyectos significativos cabe mencionar dos premios Andalucía de Turismo, el del año 1996, que recayeron en el complejo de “Casas Cuevas de Galera” y el del año 1999, cuyo beneficiario fue el hotel rural “Collados de la Sagra”.

En lo referente a las PYMES y artesanía, se trabajó en pos de la articulación de distintos sectores, principalmente el artesano, mediante el fomento del asociacionismo. Se apoyaron iniciativas en campos como la elaboración de quesos y de licores artesanales, inexistentes dentro del tejido productivo; se contribuyó a la mejora del sector de los dulces artesanales y se subvencionaron iniciativas de gran carácter innovador, como la implantación de una industria de fabricación de chimeneas metálicas, mediante un ingenio patentado por el promotor.

En la línea de la valorización de la producción y comercialización agropecuaria, desglosando por sectores, las principales actuaciones fueron las siguientes: en Agricultura, cuando comenzó LEADER II, no existía en la zona ninguna central hortofrutícola, y mediante la Iniciativa se crearon cuatro, con la importancia estratégica que tiene este hecho. Se apoyaron iniciativas de agricultura ecológica, desde donde se partía de cero. En materia ganadera, a lo largo de estos primeros años de desarrollo rural se intensificó el trabajo para la obtención de la garantía territorial del Cordero Segureño, en colaboración con el Patronato Rodríguez Penalva y ANCOS. También se realizó el estudio de tipificación de la canal.

Mediante la medida relativa a la conservación y mejora del medio ambiente y del entorno se inicia el proceso de concienciación municipal sobre la importancia de una estructura de aprovechamiento patrimonial en la zona, alcanzándose al final del marco una red museística muy interesante. Por otra parte, se llevan a cabo otras actuaciones de recuperación de elementos patrimoniales naturales y culturales.

Y por último, en cuanto a la cooperación transnacional, Iniciativas del Noreste participó en tres experiencias, siendo entidad coordinadora de dos de ellas. Los proyectos iban destinados al intercambio de experiencias y búsqueda de canales de

comercialización e intercambio entre PYMEs, así como de cultivos y producciones ecológicas. Mediante uno de estos proyectos se implantaron en el Territorio distintas Tiendas de productos de la Tierra.

Cuadro 1. Proyectos e inversión en LEADER II (1995-99) del Altiplano de Granada

Medidas	Proyectos realizados	Inversión total	Pública	Privada
B1 Apoyo técnico al desarrollo rural	28	938.514,41	938.514,41	--
B2 Formación y ayudas a la contratación	51	408.024,30	393.346,72	14.677,58
B3 Turismo rural	40	4.078.524,52	1.755.387,03	2.323.137,49
B4 PYMEs y artesanía	36	2.621.949,56	1.009.978,08	1.611.971,48
B5 Comercialización y valorización agropecuaria	46	4.442.809,95	1.508.596,41	2.934.213,54
B6 Patrimonio y medio ambiente	23	1.493.878,09	1.343.803,77	150.074,32
C Cooperación transnacional	3	--	--	--
Total	227	13.983.700,83	6.949.626,42	7.034.074,41

Fuente: NERA, 22-23.

En el 2000, se constituye la Asociación Grupo de Desarrollo Rural Altiplano de Granada, compuesta inicialmente por 35 asociados. En el siguiente marco, 2000-2006, para **LEADER + y PRODER-A**, la Asociación pone en marcha el **Plan de Desarrollo Endógeno**, teniendo como prioridades: el apoyo a sectores agrarios y agroalimentarios, como el vitivinícola, el del ovino segureño, oleícola y cárnico. De este modo se trabaja el asociacionismo como inicio de una serie de actuaciones comunes tendentes a la mejora de los sistemas productivos, de gestión y de comercialización, buscando siempre el paraguas de una marca de calidad territorial.

En materia de valorización de los recursos patrimoniales, se pone el énfasis en el aprovechamiento de los espacios naturales y en la valorización de los yacimientos arqueológicos y paleontológicos, junto con el impulso del hábitat troglodita. De estas perspectivas surgió la participación en el Grupo de Cooperación, enmarcado en el eje D, con la misión de valorizar los recursos naturales y culturales que se denominó "El Patrimonio de tu Territorio".

En el sector del ovino segureño, las actuaciones se sintetizan en la Feria del Cordero Segureño, así como el apoyo financiero para proyectos de inversión de la Comercializadora Segureña, cooperativa que agrupa a gran parte de los socios de ANCOS y cuya finalidad es la comercialización conjunta. En concreto, se ha contribuido a la adecuación del acceso a las instalaciones de esta entidad y a la instalación de un sistema de tipificación y clasificación, inversión totalmente innovadora en el ámbito andaluz. Pero a este éxito también contribuyó la consecución de la Indicación Geográfica Protegida (IGP) Cordero Segureño. El GDR se postuló como coordinador de la Acción conjunta de Cooperación: "Dinamización y difusión de la IGP del Cordero Segureño y del Patrimonio Asociado", en la que participaron otros seis territorios de Jaén, Granada y Almería.

Otro de los sectores de importancia capital, en este caso en mayor medida en la comarca de Baza, en municipios como Cuevas del Campo, Zújar o Baza, es el oleícola. Se ha acometido el proceso de ampliación de la zona protegida de la Denominación de Origen (D.O.) Montes de Granada, participando el GDR en este proceso desde el

principio y subvencionando, junto con el GDR de Guadix, el estudio de ampliación de la zona al ámbito de las comarcas del norte de Granada.

El sector vitivinícola constituyó el tercer pilar de la calidad. Amparados los productores por la marca de calidad “Vinos de la Tierra Norte de Granada”, desde el GDR se apostó por la consolidación de la Asociación, con apoyo a inversiones de actualización y adaptación de las normas de calidad y de creación de imagen corporativa. Además, dos bodegueros crearon sus bodegas para que la elaboración de caldos se adecuara a estos parámetros de calidad territorial.

En el sector de las cárnicas, el GDR contribuyó en la mejora de fábricas de embutidos y secaderos de jamones.

La segunda línea estratégica correspondió a la Valorización del Patrimonio y del Medio Ambiente. Ello supuso la inclusión en el Grupo de Cooperación “El Patrimonio de tu Territorio”, dirigido a la difusión del patrimonio natural y cultural de las comarcas integrantes, dentro de una perspectiva turístico-patrimonial. Se amplió la oferta de alojamientos en cueva. Además, el GDR ha estado presente en la Acción Conjunta para la “Salv guarda y Valorización del Patrimonio Troglodítico”. Por otra parte, el concepto de Geoparque tomó forma como un atractivo de gran potencialidad paisajística y didáctica, realizándose un inventario y planificación de georrecursos, a través de la Acción Conjunta: “Geodiversidad, ¿una solución para un desarrollo rural sostenible?”.

En materia de articulación sectorial, se crea la Asociación de Empresarios del Altiplano de Granada, consiguiéndose aunar el tejido productivo. La otra asociación fue la Asociación de Turismo del Altiplano de Granada, constituida durante LEADER II, para la cual se realizaron dos jornadas sobre calidad en destino.

Se crearon 200 plazas de alojamiento con ayuda del GDR: hotel rural “La Alcanacia”, en el entorno termal del Jabalcón, y el complejo de cabañas de madera del Cortijo Narváez, en el Parque Natural Sierra de Baza, ambos lugares emblemáticos.

Otras actuaciones estuvieron insertas en acciones conjuntas: “Parque Cultural”, “Thermaland”, “Paisajes Agrarios Singulares” y “Revuela”.

En materia de diversificación económica e iniciativas novedosas se encontraban el aprovechamiento de las energías renovables aplicadas en beneficio de la agricultura, como era el caso de la fabricación de molinos de viento para la extracción de aguas subterráneas. En la línea del aprovechamiento sostenible de los recursos y su aplicación a la agricultura se encuentra la instalación de una planta de compostaje.

Cuadro 2. Proyectos e inversión, indicadores de inversión y de empleo en LEADER + y PRODER-A (2000-06) del Altiplano de Granada

Medidas LEADER +		Proyectos		Inversión total		Pública		Privada	
1.2. Mejora de Estructuras Productivas		41		6.473.665,55		2.203.843,00		4.269.822,55	
1.3. Valorización del patrimonio		22		2.084.289,14		1.160.078,00		924.211,14	
1.4. Acciones sociales y de vertebración del territorio		11		447.117,22		320.026,00		127.091,22	
1.5. Formación y ayudas a la contratación		19		430.813,71		348.025,00		82.788,71	
Total		93		9.435.885,62		4.031.972,00		5.403.913,62	
Medidas PRODER-A		Proyectos		Inversión total		Pública		Privada	
01. Dinamización socioeconómica		12		521.565,82		412.753,00		108.812,82	
03. Protección y mejora del patrimonio y del medio ambiente		6		422.575,50		285.750,00		136.825,50	
04. Infraestructuras para la producción agraria		6		371.198,54		158.750,00		212.448,54	
05. Valorización producciones endógenas		6		194.110,02		158.750,00		35.360,02	
06. Diversificación económica: sector agrario, artesanía y turismo		8		823.272,10		333.376,00		489.896,10	
08. Industria agroalimentaria		8		596.953,93		199.996,00		396.957,93	
Total		46		2.929.675,91		1.549.375,00		1.380.300,91	
Subvención/ Inversión	Inversión/ habitante	Inversión/ municipio	Inversión / empleo	Inversión/proyecto	Subvención /empleo	Subvención /proyecto			
38,6	27,5	118.878	5.345	87.136	2.065	33.662			
Empleo creado				Empleo consolidado			Empleo total		
Mujeres	Hombres	-30	Total	Mujeres	Hombres	Total			
77	68	45	145	66	101	167	311		
24,6	21,8	14,4	46,5	21,2	32,3	53,5	100,0		

Fuente: NERA, 27-28, y Consejería de Agricultura.

En el año 2007 la asamblea del GDR estaba compuesta por 89 asociados, los cuales se han incrementado hasta 97 en 2015. Fue en 2007 cuando se elaboró la ***Nueva Estrategia Rural del Altiplano de Granada (NERA)***.

2. Fuentes y metodología empleada

“plena colaboración por parte del GDR, además de una alta implicación de los beneficiarios, combinándose metodología cuantitativa y cualitativa”

Para la elaboración del documento de Evaluación del PDR LiderA 2009-2015, en el Altiplano de Granada, se ha dispuesto de distintas fuentes y enfoques metodológicos.

En primer lugar, se ha procedido a la recolección de una serie de información documental y bibliográfica, que nos ha permitido el conocimiento previo que se requería:

- Nueva Estrategia Rural del Altiplano de Granada, 2007-2013.
- Estrategia del GDR 2009-2015.
- Estatutos de la Asociación.
- Normas electorales de la Asociación.
- Miembros de la Junta Directiva.
- Criterios asignación de ayudas.
- Diferentes trabajos de investigación relacionados con el Altiplano de Granada.

Por su parte, para la perspectiva **cuantitativa**, se ha trabajado con una serie de fuentes estadísticas, a saber, los datos ofrecidos por el GDR, referentes a la ejecución del PDR (listado de expedientes); de las fuentes oficiales del Censo de Población y de los Padrones de Población, además de otra información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y el Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA). Gracias a la recopilación de esta información hemos podido conocer en cierto modo cómo se ha aplicado el PDR en el territorio del Altiplano de Granada, para lo que posteriormente, los datos han sido expuestos mediante elementos gráficos y cartográficos, para mostrar de un modo claro y conciso una visión general sobre los catorce municipios que componen el GDR.

Por otra, se ha empleado una metodología **cualitativa**. Se elaboraron tres tipos de cuestionarios, para emprendedores beneficiados, emprendedores con proyectos caídos, y miembros del equipo técnico y junta directiva, respectivamente. Para el primer caso, se consideraron los emprendedores privados y las asociaciones. Al sector público, ayuntamientos principalmente, no se entrevistó, por varios motivos: considerar que la información que se podría recabar de ellos no era tan relevante, por no resultar redundante con otro tipo de información recopilada también mediante entrevista, y por considerar menos relevantes para nuestra evaluación sus proyectos por no ser emprendedores particulares y al no generar apenas creación de empleo.

Su envío y cumplimentación ha sido realizada casi en su totalidad a través de internet, utilizando la plataforma virtual “Survey Monkey”, salvo un reducido número que se realizaron vía telefónica o personalmente. No obstante, se ha precedido de un

contacto anterior por teléfono y correo electrónico hasta que finalmente el emprendedor ha accedido a realizar la encuesta. Este protocolo ha sido el siguiente:

En primer lugar, el equipo técnico procedió a una primera toma de contacto con los promotores, tanto beneficiados como fallidos, para comunicar de modo oficial que el equipo de trabajo de la Universidad, se iba a poner en contacto con ellos para solicitarles que cumplimentaran el cuestionario online. Finalmente, una vez que se tenía el aval del GDR, además de los datos de contacto de los promotores, se procedió a solicitarles la cumplimentación del cuestionario, indicándoles que lo debían hacer vía online.

El número total de encuestas realizadas por los promotores beneficiados ha sido de 34 (sobre un total de 70 -48,6%-), y en el caso de los promotores con proyectos caídos, de 9 (sobre 49, 18,4%).

Por último, para la recogida de información al equipo técnico y a los miembros de la junta directiva, se recabaron un total de 9 entrevistas, contando entre ellas las realizadas de modo personal al presidente del GDR, al gerente y a uno de los técnicos del equipo técnico.

Por tanto, se puede afirmar que se ha combinado el trabajo de gabinete con el análisis de fuentes documentales y cuantitativas, junto con un trabajo de campo-vía web donde ha existido un enfoque cualitativo.

Cabe mencionar por otro lado, que no se han encontrado grandes obstáculos para la elaboración de la Evaluación, contando en todo momento con la buena disposición y colaboración de todos los miembros integrantes del GDR.

Con respecto a los medios utilizados, cobran un protagonismo especial e ineludible las nuevas tecnologías de la información y comunicación, destacando como principal herramienta el uso de Internet, pero también, las hojas de cálculo y los sistemas de información geográfica. Mención aparte merecen los recursos humanos empleados en este trabajo, cuya prioridad se ha destinado a la realización de entrevistas presenciales, llamadas telefónicas, envíos de correos electrónicos, y como no podría ser de otro modo, el trabajo de gabinete centrado en el análisis de la información y su posterior exposición para el conocimiento de la sociedad en general.

En lo que respecta a la escala de análisis, en la medida de lo posible, se ha descendido a la escala municipal, además de a nivel de proyecto/emprendedor y programa. A través del siguiente cuadro puede conocerse el cronograma de trabajo empleado.

Cuadro 3. Cronograma de elaboración de la Evaluación del Lider-A

Actuaciones	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Diseño de Indicadores y Cuestionarios						
Solicitud de Información al GDR						
Selección de Promotores para Encuestas						
Toma de Contacto con los Promotores						
Envío de Cuestionarios						
Tratamiento de la Información recogida						
Trabajo de Gabinete						
Entrega de la Evaluación						

Fuente: Elaboración Propia.

3. Resultados

3.1. El valor añadido de LEADER

3.1.1. Enfoque territorial

3.1.1.1. Puesta en marcha de actividades para la puesta en valor del patrimonio natural y cultural, además de la creación de identidad territorial

“Elevada variedad de actuaciones en las que se ha fomentado la identidad territorial. Apoyo a asociaciones comarcales. Las y los emprendedores beneficiados desean que sus hijos e hijas continúen viviendo en la comarca”

El Altiplano de Granada, comprende las dos comarcas más septentrionales de la provincia de Granada: Baza y Huéscar, las cuales, cubren una superficie de 3.525 km² y albergan una población de 56.219 habitantes en 2014. En un territorio tan amplio, el sentimiento de pertenencia de la población generalizado, históricamente, ha sido el municipalista. No obstante, el GDR ha trabajado arduamente desde sus comienzos por implantar una **identidad territorial** supramunicipal, y en este caso, supracomarcal también, puesto que se unen dos comarcas que son reconocidas entre la población. De este modo, se ha hecho especial hincapié en el reconocimiento de unos similares rasgos de identidad **geográfica, culturales y económicos**.

Así, se han creado **asociaciones supramunicipales** al amparo del GDR y bajo el ámbito supracomarcal del Altiplano: Asociación de Empresarios, la Asociación de Turismo o la Federación de Asociaciones de Mujeres. Sin duda, ello ha contribuido a extender la identidad territorial del Altiplano de Granada entre sus habitantes. Incluso la propia existencia del GDR también ha contribuido a ello.

Esta comarca de actuación destaca por conservar un rico patrimonio natural, histórico y cultural, destacando entre sus señas de identidad:

- El patrimonio natural, de tierras altas semiáridas, circundadas por oasis de vegetación, que son sus ríos y márgenes cultivados, y rodeadas por importantes sierras con una todavía existente vegetación natural.
- El hábitat troglodita, legado cultural común y compartido en la mayor parte de los municipios y pueblos de la comarca.
- El legado prehistórico e histórico, destacando dentro de estos últimos las manifestaciones de época argárica, ibérica y medieval.

Todos estos elementos han sido revalorizados por el GDR en periodos de programación anteriores, además de en el actual.

De hecho, reforzar la identidad del territorio e impulsar la cultura, el ocio y el deporte era un Objetivo Temático reconocido en la NERA del Altiplano de Granada 2007-2013, cuyos elementos estaban contemplados como una Fortaleza del territorio en la Matriz DAFO del Diagnóstico.

Para conseguir tales objetivos, las actuaciones estratégicas planteadas en el NERA fueron las siguientes:

- El fomento de una visión territorial del Altiplano entre todos los sectores sociales de éste.
- Inventario, conservación, recuperación, rehabilitación y potenciación del patrimonio cultural material e inmaterial del Altiplano, para que sirva como activo de un desarrollo rural basado en la riqueza y calidad patrimonial distintiva e identitaria de éste.
- Mejora del equipamiento y actividad cultural del Altiplano.
- Mejora del equipamiento y actividades de ocio y deporte del Altiplano.

Por su parte, en la Estrategia de Actuación Global (EAG) 2009-2015, la materialización de estos objetivos se traduce a través de las siguientes tipologías de actuaciones:

- A) El incremento de infraestructuras y equipamientos culturales y de ocio a pequeña escala que se complementen y equilibren territorialmente. Se valorará su relevancia para preservar la identidad y conservación de las tradiciones.
- B) De forma indirecta, a través del incremento de infraestructuras y equipamientos culturales y de ocio de interés para el desarrollo del turismo rural.
- C) Y bajo el apoyo a herramientas y material divulgativo de apoyo al desarrollo de la cultura y el ocio.

Relacionado con lo anterior, en el *Baremo de los criterios de asignación de ayudas*, aparece como **criterio adicional el fomento de la identidad territorial** con una puntuación máxima de 15 puntos, sobre un total de 100, a nuestro entender, consideración muy importante la asignada a esta cuestión.

De este modo, se han llevado a cabo un total de 34 actuaciones relacionadas con la puesta en marcha de actividades en las que se fomenta el **patrimonio histórico-cultural** y la identidad territorial, tanto supramunicipal como local, repartidos entre los procedentes de iniciativas públicas como los Ayuntamientos, desde Asociaciones o desde el propio GDR. Si tomamos como referencia las Actuaciones previstas en la Estrategia del GDR 2009-2015, es decir, las tres mencionadas anteriormente, podemos establecer una clara división de los 34 Proyectos a los que hemos hecho alusión. A través del siguiente cuadro se puede conocer su distribución.

Cuadro 4. Selección de actuaciones que ponen el valor el patrimonio histórico-cultural además de identidad territorial

Actuaciones	Proyecto
A	1.- Creación del Museo de Puebla de Don Fadrique 2.- Adecuación del entorno y dotación interpretativa del Ecomuseo de Castelléjar. 3.- Jornadas de Sensibilización de la Biodiversidad Rural. 4.- Museografía del Centro de Interpretación de los yacimientos arqueológicos de Baza. 5.- Musealización y equipamiento del Centro de Interpretación de la Micología. 6.- Micología en el Altiplano: Conservación y desarrollo. 7.- Acto de promoción turística de ámbito nacional del Altiplano.

Actuaciones	Proyecto
	8.- Ampliación y consolidación de la Marca de Calidad Territorial. 9.- Acciones formativas para el impulso de la IGP del Cordero Segureño. 10.- Rehabilitación y puesta en valor del Puente de Almaciles, Puebla de Don Fadrique. 12.- Restauración y puesta en valor de los aljibes históricos de Cuevas del Campo.
B	1.- Puesta en valor turístico del centro histórico de Freila 2.- Restauración del Castillo de Castril 3.- Acondicionamiento del área recreativa con embarcadero en la ribera del Negratín. 4.- Acondicionamiento turístico del entorno del balneario de Zújar. 5.- Adecuación del Túmulo 20 de Tútugi para su conservación y visita, Galera. 6.- Creación del Centro de Interpretación del Cerro de la Virgen, Orce. 7.- Creación de la vía ferrata Piedra de la Rendija, Puebla de Don Fadrique. 8.- Recuperación del antiguo cementerio de Benamaurel para uso público y turístico. 9.- Mejora de la dotación museográfica y equipamiento del Museo Arqueológico Municipal de Baza. 10.- Mejoras en el mirador del Negratín para su aprovechamiento público, Cuevas del Campo
C	1.- Implantación de Marca de Calidad Territorial. 2.- Publicación de la Revista Cultural "Péndulo: Papeles de Bastitania". 3.- Acciones de Promoción Turística del Altiplano de Granada. 4.- Elaboración y edición de una guía didáctica sobre la cultura del esparto. 5.- Material de difusión turística Altiplano de Granada. 6.- Edición de libro sobre indumentaria tradicional bastetana. 7.- Difusión del museo de Puebla de Don Fadrique. 8.- Escuela permanente de igualdad de la Comarca de Huéscar. 19.- Edición de libro "Fiestas de Moros y Cristianos". 10.- Acciones promocionales del producto turístico Primeros Pobladores. 11.- Paseo interpretativo sobre Trogloditismo en Freila. 12.- Difusión y promoción del Ecomuseo de Castilléjar como producto turístico. 13.- Adecuación y dotación interpretativa de la Peña de Castril para mejorar la experiencia turística.

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Sin duda alguna, la potenciación o puesta en valor de los recursos endógenos del territorio, tales como los yacimientos arqueológicos o paleontológicos, el medio natural o la historia y tradiciones populares comunes como las Fiestas de Moros y Cristianos, de los municipios de Benamaurel, Cúllar y Zújar, contribuyen sobremanera a que se incremente el sentimiento de pertinencia de la población, generando así identidad territorial y cultural. En total, estos 34 proyectos han supuesto una inversión de 5.190.380 €, y un aporte del GDR a tales proyectos de 2.276.744 €.

Mención aparte merecen las actuaciones de participación del GDR en el I Foro Internacional de Cooperación en Desarrollo Rural (FICODER) celebrado en 2009, que ha contribuido a proyectar la imagen del Altiplano de Granada en el exterior, pero también el Programa de Comunicación de la Estrategia de Acción Global GDR Altiplano de Granada (2010) ha contribuido en este caso a proyectar la Identidad Territorial entre las y los habitantes del Altiplano de Granada.

De este modo, se han puesto en marcha una **gran variedad de actuaciones en las que explícita o implícitamente se ha fomentado una historia, cultura en común, generando identidad territorial** comarcal y local entre los habitantes del territorio. Por tanto, en esta materia el trabajo del GDR ha sido muy importante.

Por otro lado, si nos centramos en las actuaciones específicas que han tenido por objeto la valorización y potenciación del **patrimonio natural**, hemos seleccionado un total de 20 proyectos que indirecta, o directamente, tratan de poner en valor el patrimonio natural del territorio del Altiplano de Granada.

Estos 20 proyectos mencionados, se agrupan entre 9 Grupos de Intervención diferentes, aunque a priori se podría pensar que debiera de corresponderse únicamente con el GI B227.1 “Conservación de la naturaleza y el paisaje en zonas forestales”. Sin embargo, la valorización y potenciación del patrimonio natural puede producirse tanto desde la creación de la Marca de Calidad del Altiplano, en donde el territorio natural se convierte en uno de los principales referentes en esa concepción de calidad; o desde la creación de la Vía Ferrata en la Piedra de la Rendija, en Puebla de Don Fadrique, ya que se aprovecha como principal recurso el entorno natural. Por tanto, comprobamos la transversalidad de dichas actuaciones.

En resumen, estos 20 proyectos, aunque algunos de ellos se repiten con el análisis anterior en donde se ha compartido la historia, cultura y que en definitiva generan identidad territorial, ha supuesto una inversión total de 2.477.477 €, (22,69% de la inversión total), en la que el GDR ha contribuido con un total de 1.191.214 € (24,81% de la inversión pública). Así, el porcentaje de subvención de estos proyectos ha sido del 48,08%. Los promotores de estas acciones han sido, por este orden: ayuntamientos (12 proyectos); GDR (4); asociaciones (3) y empresas (1). A continuación, se muestra a través del siguiente cuadro los diferentes proyectos seleccionados que han contribuido a la valorización y potenciación del patrimonio natural.

Cuadro 5. Selección de proyectos para la puesta en valor del patrimonio natural

Promotor	Proyecto	Inversión	% Subv.
Ayuntamientos	Adecuación del entorno y dotación interpretativa del Centro de Visitantes del Ecomuseo de Castilléjar.	86.627	30,0
	Restauración del Castillo de Castril	1.000.000	19,0
	Acondicionamiento de área recreativa con embarcadero en la ribera del Negratin.	339.516	39,4
	Adecuación del túmulo 20 de Tútugi para su conservación y visita.	99.945	100,0
	Adecuación de balsa de esparto de Benamaurel	23.769	100,0
	Recuperación de parcela agrícola mediante huertos sociales	71.101	77,0
	Tratamiento silvícola en Castilléjar	11.284	100,0
	Creación de la vía ferrata en Piedra de la Rendija	21.108	72,0
	Recuperación del antiguo cementerio de Benamaurel para uso público y turístico	48.409	37,5
	Difusión y promoción del Ecomuseo de Castilléjar como producto turístico	8.820	77,0
	Adecuación y dotación interpretativa de la Peña/Castillo de Castril para mejorar la experiencia turística	17.990	37,5
	Mejoras en el mirador del Negratín para su aprovechamiento público.	64.999	99,0
GDR	Implantación de Marca de Calidad Territorial	96.932	100,0
	Material de difusión turística Altiplano de Granada	85.500	100,0
	Micología en el Altiplano: conservación y desarrollo	20.996	100,0
	Ampliación y consolidación de la Marca de Calidad Territorial	177.918	100,0

Promotor	Proyecto	Inversión	% Subv.
Asociaciones	Elaboración y edición de una guía didáctica sobre la cultura del Esparto	44.589	89,0
	Jornadas de sensibilización de la biodiversidad rural	12.000	89,5
	Jornada de sensibilización sobre salud y medio ambiente	6.086	84,0
Empresas	Acondicionamiento turístico del entorno del Balneario de Zújar	240.581	43,0
Total	20	2.477.477	48,08

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración Propia.

No obstante, teniendo en cuenta que el territorio posee en la actualidad dos Parques Naturales, el Parque Natural de la Sierra de Baza y el Parque Natural de la Sierra de Castril, echamos en falta algún tipo de actuación específica que haya tenido como ámbito de actuación estos territorios protegidos, ya sea desde su conservación como espacio protegido o desde una valorización para su potenciación turística. Sin embargo, celebramos la buena acogida que ha tenido la puesta en valor del patrimonio natural por parte de los Ayuntamientos como uno de los principales recursos para el fomento del turismo rural.

Si nos centramos ahora en las respuestas de los cuestionarios realizados, para los miembros del Equipo técnico y la Junta directiva entrevistados, se considera que el GDR ha ayudado a incrementar la identidad y el sentimiento de pertenencia territorial en una medida situada entre “Algo” (44,4%, 4 de ellos) y “Bastante” (22,2%, 2 de ellos); 2 de ellos consideran que “Poco” y 1 “Significativamente”.

Cuadro 6. Respuesta a la contribución del GDR a incrementar la identidad y el sentimiento de pertenencia territorial

Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos
0 Sin Opinión	0,0%	0
1 Ninguna	0,0%	0
2 Poco	22,2%	2
3 Algo	44,4%	4
4 Bastante	22,2%	2
5 Significativamente	11,1%	1
Total respuestas		9

Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

Indirectamente, se ha preguntado a las y los **emprendedores privados beneficiados** sobre el sentimiento de identidad territorial. Así, **un 93,9% de ellos** (31 sobre 33) responden que **les gustaría que su hijo continuara viviendo en el territorio**, frente a un 66,7% (6 de 9) en las y los emprendedores privados con proyectos caídos. Es decir, existe un alto sentimiento de pertenencia comarcal en los emprendedores del territorio, reforzado por la labor del GDR. Ahora bien, predomina el pesimismo y la negatividad cuando se interroga acerca del futuro del territorio. Así, en las y los emprendedores beneficiados, frente a un 55,9% que lo valora “Regular” o “Negativo”, un 44,1% lo sitúa entre “Bueno” y “Excelente”. En las y los emprendedores con proyectos caídos los resultados son muy similares, 55,6% lo estiman “Regular”, 33,3% “Bueno”, y 11,1% “Excelente”.

Cuadro 7. Respuesta a la pregunta sobre perspectivas de futuro para la comarca por parte de las y los emprendedores privados beneficiados

Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos
Excelente	5,9%	2
Buena	38,2%	13
Regular	35,3%	12
Negativa	20,6%	7
Total respuestas		34

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados.

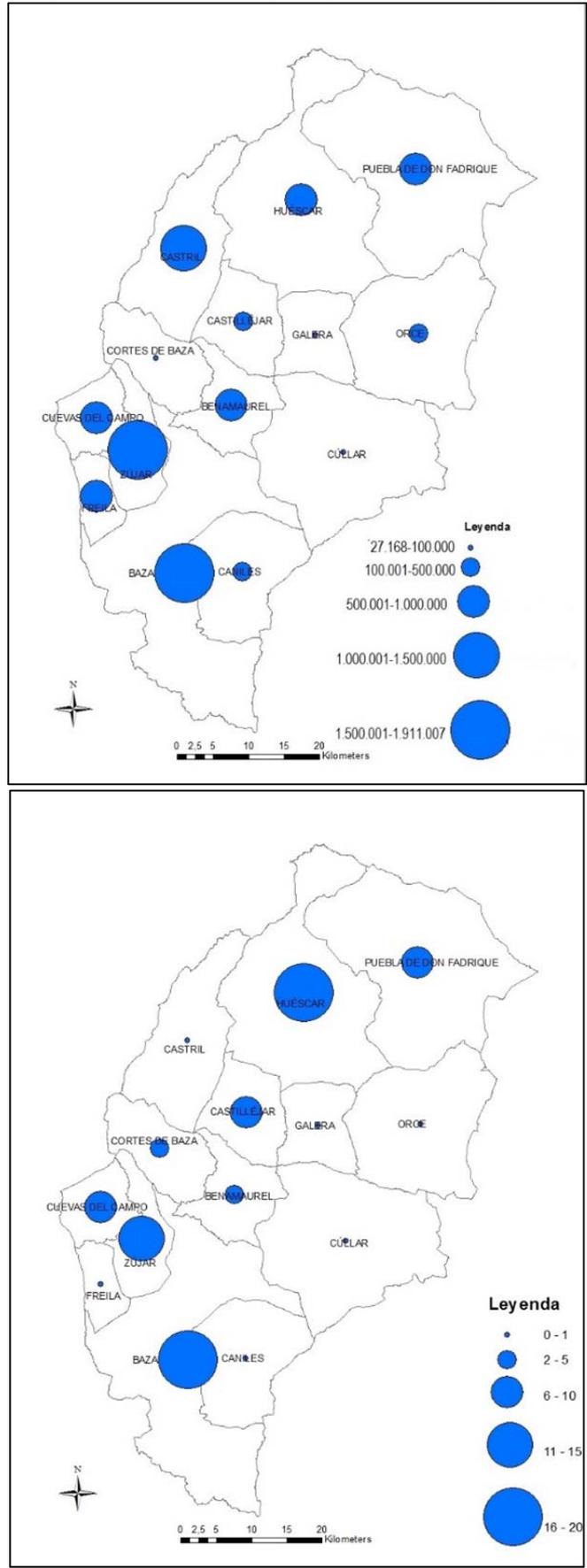
3.1.1.2. El reparto de las actuaciones en el territorio

“Los criterios de asignación de ayudas consideran el reequilibrio territorial. Núcleos de población más dinámicos han aglutinado gran parte de las actuaciones. Ausencia de emprendedores en otros. Correlación muy alta (0,7) entre renta per cápita de cada municipio e inversión del PDR, lo que no contribuye a disminuir las disparidades entre municipios”

Ya en el documento del NERA del Altiplano se contemplaba como una debilidad la excesiva polarización y el efecto absorbente respecto a las actividades económicas y comerciales en la ciudad de Baza, además de Huéscar. Por su parte, dentro de los criterios adicionales, en el *Baremo para los criterios de asignación de ayudas* por parte del GDR se contempla un apartado de “Diversificación territorial”, en el cual, los **proyectos que se localicen en un núcleo de población menor de 1000 habitantes tendrán la mayor puntuación** en este apartado, de 8 puntos, en los situados entre 1001 y 5000 habitantes, de 3 puntos, y en los núcleos de población de más de 5001 habitantes, 1 punto. Todo ello sobre un total de 100 puntos, entre adicionales y básicos. A nuestro parecer, a pesar de considerarse el tamaño poblacional, aspecto positivo, no está lo suficientemente valorado, si se compara con otros aspectos (por ejemplo, la identidad territorial), y ateniéndonos a los problemas de débil presencia de tejido empresarial y declive poblacional en gran parte de los núcleos del territorio.

Si nos atenemos a la información proporcionada por el GDR, (ver mapas y cuadros), la mayor parte de los proyectos (en este orden, Baza, Huéscar y Puebla de Don Fadrique -36,0% entre los tres-), inversión total (Baza, Zújar y Castril -44,8% entre los tres-), inversión propia emprendedores privados (Zújar, Baza y Huéscar -53,7%-), empleos creados (Huéscar, Baza y Zújar -55,7%-); **los núcleos de población más dinámicos (entre ellos, Baza y Huéscar) han aglutinado gran parte de las actuaciones apoyadas por el GDR.**

Mapas 1 y 2. Inversión total y empleos creados por municipio



Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

En el extremo opuesto, del total de proyectos, en los municipios de Cortes de Baza, Galera y Orce ha existido tan solo un proyecto (2,7% del total de proyectos). En relación a la inversión Cúllar, Cortes de Baza y Galera representan el 1,9% del dinero movilizado, mientras que la inversión de particulares en Galera y Orce fue nula, y de tan solo un 0,5% en Cúllar. En lo referente a empleos creados, en Caniles, Cúllar, Freila, Galera y Orce, no se ha generado ninguno. Es decir, ha existido una **ausencia de emprendedores privados acogidos en Galera y Orce**, lo que refleja una acusada carencia de tejido económico, envejecimiento y pérdida poblacional, junto con un elevado grado de periféricidad y ruralidad, por lo que apenas se han aprovechado las oportunidades que ofreció la iniciativa NERA.

De hecho, los coeficientes de correlación entre la renta per cápita y la inversión total, particular y pública, muestran valores medios-altos (Cuadro 8), al igual que sucede con las situaciones de alta en actividades económicas. Incluso la inversión pública es mayor en aquellos municipios con mayor renta per cápita y mayor número de altas en actividades económicas, con lo que puede concluirse que NERA no ha contribuido a disminuir las disparidades entre municipios.

Cuadro 8. Coeficientes de Correlación

Coeficientes de correlación	Renta per cápita 2014	Situaciones alta actividades económicas 2014
Inversión total	0.69	0.61
Inversión particular	0.62	0.46
Inversión pública	0.75	0.66

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

La mayor o menor concentración de actuaciones en el territorio, en los diferentes municipios se puede apreciar a través del Coeficiente de Concentración de Gini (Cuadro 9) y la Curva de Lorenz (Gráfico 1), siendo mayor que para la población (0.47) en todas las variables seleccionadas. Resulta más acentuada en las relativas a creación de empleo (índice Gini de 0.65), inversión propia de emprendedores privados (0.57) y número de emprendedores privados (0.56).

Cuadro 9. Coeficientes de concentración de Gini por municipios

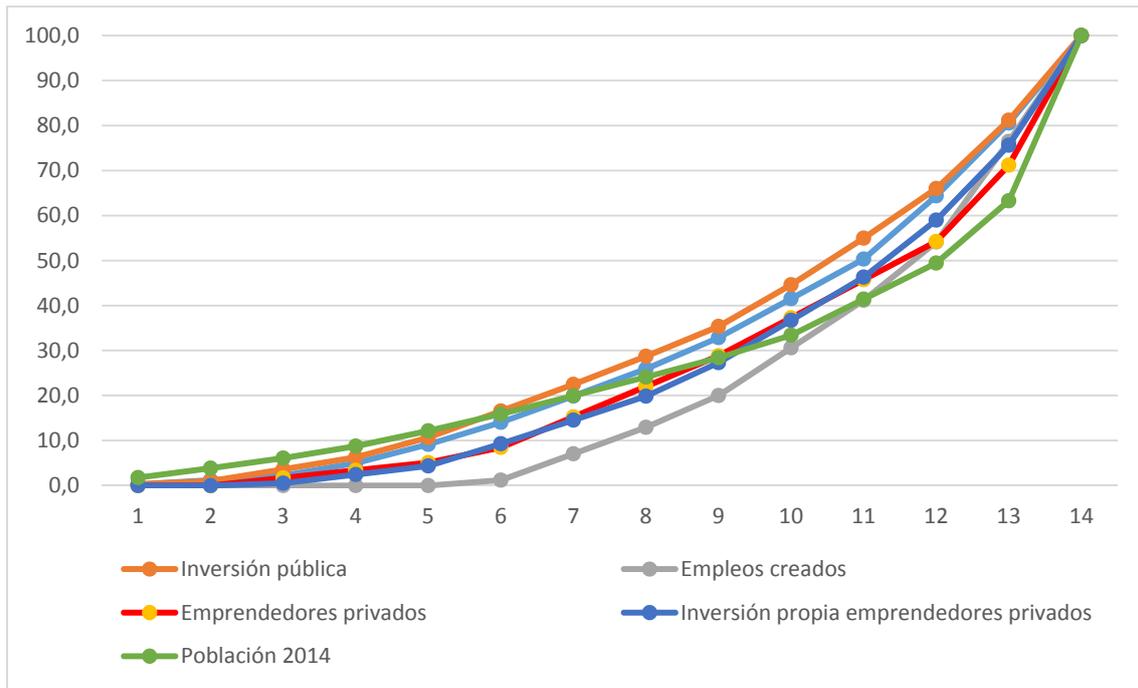
Coeficientes de concentración Gini	
Proyecto	0.50
Inversión total	0.52
Inversión pública	0.50
Empleos creados	0.65
Número Emprendedores privados	0.56
Inversión propia emprendedores privados	0.57
Población 2014	0.47

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Ahora bien, esta información hay que relativizarla atendiendo a cinco razones principales: en primer lugar, la coyuntura económica, de grave crisis, ha disminuido a niveles extremadamente preocupantes el afloramiento de iniciativa y actividad empresarial; en segundo lugar, algunos proyectos se han localizado en pequeñas aldeas y pedanías de una serie de municipios (Almaciles en Puebla de Don Fadrique,

Los Laneros en Cortes de Baza, Cortijo del Cura en Freila, entre otros); en tercer lugar, por diversos motivos algunas de las iniciativas de estos municipios no han podido ser apoyadas (no encajar en la EAG, renuncia del promotor, etcétera); en cuarto lugar, la no consideración de determinadas actividades en la EAG, como por ejemplo, la creación de nuevos alojamientos turísticos, que podrían tener un mayor carácter reequilibrador en el territorio; y por último, la escasa presencia de cultura empresarial en los municipios más pequeños y deprimidos.

Gráfico 1. Curvas de Lorenz



Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Resumiendo, el reparto de las actuaciones en el territorio ha tenido una alta concentración en determinados municipios, careciendo otros de iniciativa empresarial. Justificado en parte por la coyuntura de crisis económica o por la escasa cultura emprendedora, es un aspecto a mejorar en el próximo periodo de programación.

Cuadro 10. Reparto de la inversión por municipios

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Baza	20	18,0	1.911.007	17,5	1188421	19,6	19	17	853.587	549.132	64,3
Benamaurel	7	6,3	577.689	5,3	350060	5,8	5	4	495.521	317.733	64,1
Caniles	7	6,3	480.893	4,4	239950	4,0	0	5	293.763	173.108	58,9
Castilléjar	7	6,3	407.778	3,7	237659	3,9	9	4	301.047	175.892	58,4
Castril	7	6,3	1.381.619	12,7	983580	16,2	1	5	363.629	162.347	44,6
Cortes de Baza	1	0,9	91.008	0,8	62705	1,0	5	1	91.008	62.704	68,9
Cuevas del Campo	4	3,6	592.811	5,4	337945	5,6	6	1	484.485	310.276	64,0
Cúllar	2	1,8	27.168	0,2	17075	0,3	0	2	27.168	17.075	62,8
Freila	3	2,7	684.180	6,3	458433	7,6	0	1	93.212	63.664	68,3
Galera	1	0,9	99.945	0,9	0	0,0	0	0	0	0	0,0
Huércar	11	9,9	850.312	7,8	426077	7,0	20	10	790.659	417.010	52,7
Orce	1	0,9	271.568	2,5	169579	2,8	0	0	0	0	0,0
Puebla de Don Fadrique	9	8,1	864.298	7,9	508265	8,4	9	5	430.370	244.799	56,9
Zújar	5	4,5	1.592.578	14,6	1008889	16,6	11	4	1253.063	803.176	64,1
Comarcal	26	23,4	1.086.422	9,9	79635	1,3	4	No	--		
Total	111	100,0	10.919.276	100,0	6068273	100,0	89		--	0	--

* 1 Municipios, 2 Proyectos, 3 % proyectos, 4 Inversión, 5 % inversión, 6 inversión privada, 7 % inversión privada, 8 empleo creado, 9 emprendedores privados, 10 inversión de emprendedores privados, 11 inversión propia de emprendedores privados y 12 relación privado/inversión.

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

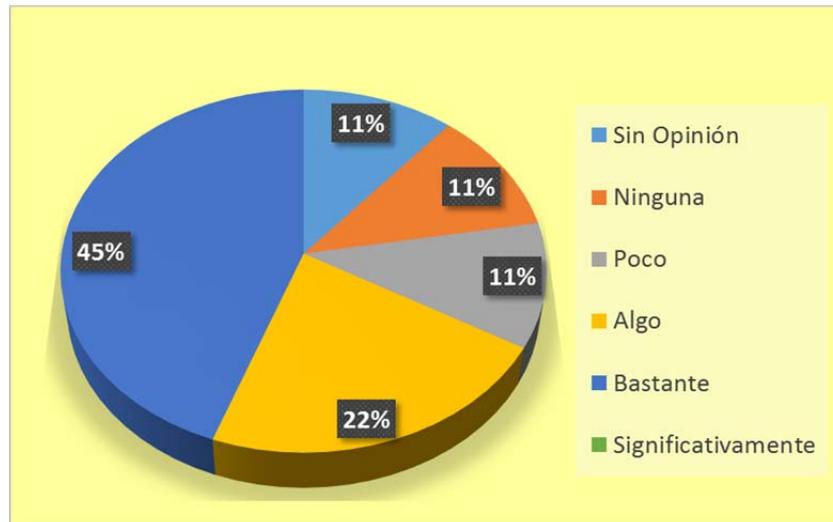
3.1.2. El enfoque ascendente

“Se ha fomentado de forma considerable la toma de decisiones local. La participación de grupos socioeconómicos desfavorecidos ha sido limitada”

En este apartado es obligado profundizar en las distintas formas y canales de participación que han estado a disposición de la población.

En primer lugar, si nos atenemos a las respuestas proporcionadas por los integrantes del Equipo Técnico y la Junta Directiva, casi la mitad de ellos (44,4%, 4 sobre 9), consideran que **se ha fomentado la toma de decisiones local, la gobernanza local** de forma importante: **“bastante”**. Continua un 22,2% (2 de ellos) que consideran que se ha fomentado **“algo”**.

Gráfico 2. Respuesta a la medida en que ha fomentado el GDR el nivel de toma de decisiones local, la gobernanza local



Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

De hecho, un 75% de los entrevistados (6 sobre 8), responden que el grado de autonomía del GDR a la hora de tomar decisiones fue “bastante”, y un 25%, dos de ellos que “poca”; y que además la labor del GDR ha contribuido a la descentralización en la toma de decisiones en el territorio (4 de 8, 50%). Solo dos opinan que no (25%). Ahora bien, algunos de ellos (2, 25%) matizan que de forma reducida y en un número muy limitado de ámbitos.

Ahora bien, la contribución del GDR a la presencia de determinados grupos sociales, entre ellos las mujeres, en la toma de decisiones local ha sido reducida, entre Poco (37,5%, 3 de ellos) y Algo (37,5%, 3 de ellos).

Cuadro 11. Respuesta a la contribución del GDR a la presencia de mujeres en la toma de decisiones local

Respuestas	Porcentaje	Absolutos
0 Sin Opinión.	0,0%	0
1 Ninguna	0,0%	0
2 Poco	37,5%	3
3 Algo	37,5%	3
4 Bastante	25,0%	2
5 Significativamente.	0,0%	0
<i>Respuestas</i>		8
<i>Sin responder</i>		1

Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

3.1.2.1. Movilización social

“Se contó con un amplio espectro de sectores y actores para el diseño de la estrategia, ahora bien, el diseño de las mesas de participación no fue adaptado a las particularidades territoriales”

Para la elaboración de la *Nueva Estrategia Rural* para el Altiplano, en el año 2008, y con la orientación de la Escuela de Economistas Agrarios de la Universidad de Córdoba (ETEA), se realizó un diagnóstico territorial en el que se asumieron herramientas participativas, entre las que destacan:

- Una serie de entrevistas a un grupo representativo de agentes claves que se caracterizaban por tener un conocimiento del municipio o de un sector de actividad. En este sentido, los y las destinatarios/as “tipo” fueron representantes políticos, líderes de los sectores de actividad, del movimiento asociativo, etc. El número de agentes entrevistados fue de 31.
- La realización de mesas temáticas para elaborar matrices DAFO en cada una de ellas, en las cuales participaron 130 personas (93 hombres y 37 mujeres).

La movilización contó con un amplio espectro de sectores y actores del territorio. En dicho proceso de movilización, el GDR, contó con la participación de: corporaciones locales, diputación provincial, mancomunidades de municipios, representantes de las organizaciones profesionales agrarias, sindicatos, asociaciones de empresarios, asociaciones cívicas (jóvenes, mujeres, vecinales, inmigrantes, etc.), entidades financieras, consejos reguladores de las denominaciones de origen, población, y el propio GDR.

Cuadro 12. Movilización realizada para el diseño de la estrategia para cada una de las áreas temáticas

	Mesas temáticas	Fecha	Lugar	Participantes	Hombres	Mujeres
1	Medio físico y medio ambiente	24/05/2007	Baza	10	9	1
2	Infraestructuras y transporte	04/06/2007	Baza	19	15	4
3	Agricultura y ganadería	06/06/2007	Huéscar	16	16	0
4	Industria	07/06/2007	Baza	19	15	4
5	Servicios	18/06/2007	Galera	15	10	5
6	Población y sociedad	19/06/2007	Galera	14	5	9
7	Organización administrativa	21/06/2007	Galera	17	8	9
8	Entorno	25/06/2007	Baza	20	15	5
	Total			130	93	37

Fuente: NERA Altiplano. Elaboración propia.

Probablemente **el diseño de estas mesas** no fuera el más adecuado, ya que **no se adaptó suficientemente a las particularidades territoriales del Altiplano**. Posteriormente se llevaron a cabo mesas comarcales, las cuales contaron con la participación de 48 personas seleccionadas como representantes de las mesas temáticas celebradas en la fase anterior.

Por su parte, para introducir la perspectiva de género se abordaron un total de 14 jornadas-taller con asociaciones en los distintos municipios del Altiplano, 2 con técnicas/os de desarrollo, 2 con empresarias/os, y 2 jornadas de coordinación entre el GDR y los dos Centros de la Mujer presentes en el territorio, con una participación total de 142 personas, de las cuales 118 han sido mujeres y 24 hombres. El resultado de este proceso fue la elaboración de un diagnóstico paralelo por áreas temáticas que se añadió complementando las DAFO temáticas.

Previamente al proceso de reuniones y encuentros anteriormente señalados, se realizó una labor de **difusión** del PDR a través de los principales medios de

comunicación locales y comarcales: periódicos y emisoras de radio, además de la propia página web del GDR (<http://altiplanogranada.org>).

3.1.2.2. Articulación socioeconómica y generación de capital social

“Para la generación del tejido asociativo comarcal ha sido muy importante la labor realizada por el GDR. El 58% de las y los emprendedores está inserto en alguna red, asociación o clúster empresarial”

El proceso de articulación socioeconómica se deriva de la organización y estructuración de colectivos y sectores de la población en función de sus intereses económicos y sociales, y se pone de manifiesto principalmente a través de las distintas asociaciones.

Si se analizan las asociaciones pertenecientes a la Asamblea General del GDR, a 1 de Julio de 2015, tenemos el siguiente cuadro.

Cuadro 13. Total de entidades asociativas

Entidad	Número	Porcentaje
Asociaciones agrarias	3	ANCOS, ASAJA, UPA
Asociaciones empresariales	6	Biocastriil, Empresarios de Galera, Empresarios Altiplano, Comarca de Huéscar, Mujeres Empresarias del Altiplano, Turismo Altiplano,
Asociaciones ambientales, culturales, religiosas y de discapacitados	9	Virgen de la Cabeza, Amigos de la Semana Santa Viviente de Cuevas del Campo, Educación Popular de Huéscar, Estudios de Arqueología Bastetana, Voluntarios ambientales El Espejuelo, Esperanza, Coros y danzas de Baza, Prodiscapacitados Psíquicos Jabalcón y Aspadiisse
Asociaciones juveniles	4	Folklore Tradicional, La Nave, Guernica y Vente Pa Ka
Asociaciones de mujeres	2	Mujeres y Hombres por la Igualdad y Federación Asociaciones Mujeres Altiplano
Mancomunidades	2	Baza y Huéscar
Cooperativas agrarias	2	Cooperativas agroalimentarias de Andalucía (FAECA), Comercializadora Segureña
Cooperativas no agrarias	6	Ayudacast 2004, Basteco, Ecoaltiplano, Gala, FAECTA, Limpieza COLIBA

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

En definitiva, se puede considerar que **el tejido asociativo existente en la comarca es considerable, y está regularmente distribuido en todos los ámbitos y sectores, para lo cual ha sido muy importante la labor realizada por el GDR.**

De hecho, el GDR ha desarrollado un muy buen trabajo en la creación y apoyo a asociaciones de todo tipo, en definitiva, a la generación de capital social. A pesar de que la mayor parte de ellas se crearon con anterioridad, el respaldo del GDR ha sido determinante para las siguientes entidades:

- La asociación de empresarios del Altiplano de Granada.
- Dentro del sector turístico, la creación de la Asociación de Turismo Rural del Altiplano de Granada.

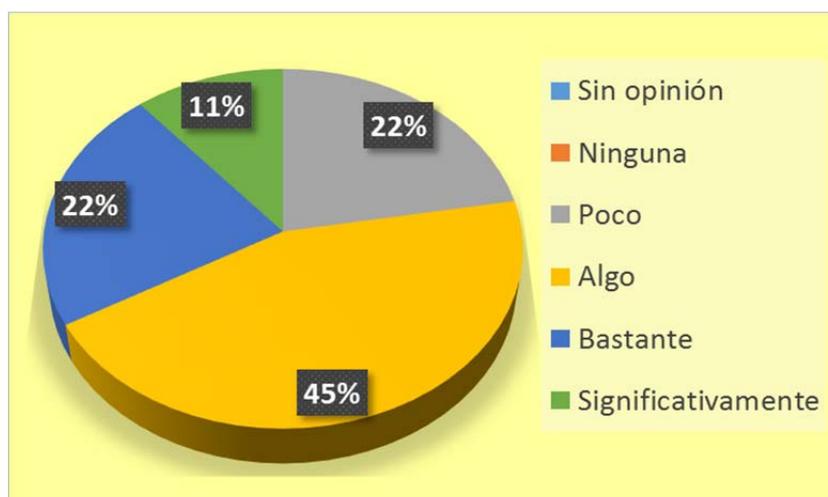
- La Asociación Nacional del Cordero Segureño.
- La Asociación de viticultores del Norte de Granada
- Para la participación femenina y la unión de todas las asociaciones de mujeres de la comarca, se creó la Federación de Asociaciones de Mujeres del Altiplano de Granada.

Indirectamente se ha contribuido por parte del GDR a la creación de una serie de redes informales en torno a los sectores: de la almendra; oleícola; embutidos, cárnicas y secaderos de jamones; y productores y bodegas vitivinícolas; micología; empresas y cooperativas agroalimentarias; agricultura ecológica; empresas de aprovechamiento de energías renovables; entre otras.

Y si nos atenemos a las respuestas ofrecidas por los miembros de la Junta Directiva y del Equipo Técnico, el 45% de los encuestados, 4 de 9, afirman que la contribución del GDR a la creación de capital social ha sido “Algo”, interpretando esta respuesta como un término medio del rango de respuestas. Al mismo tiempo, un 33%, 3 de 9, piensan que **la medida en la que el GDR ha contribuido a la creación de capital social es satisfactoria**, repartida entre las respuestas de “Bastante” (2) y “Significativamente” (1). Sin embargo, dos personas (22% de las y los encuestados) afirman que esa contribución ha sido poca. (Ver gráfico 3).

De acuerdo a la respuesta proporcionada por las y los **emprendedores privados beneficiados**, sobre si **se ha insertado a la empresa en alguna red, asociación o clúster empresarial**, el **57,6%** (19 sobre 33) responde que “Si”. Por tanto, un número considerable de ellos, consideran que se encuentran asociados gracias a la actuación del GDR. Ahora bien, aún existen un 42,4% (14 sobre 33) de las y los emprendedores beneficiados no insertos en redes, asociaciones o clúster empresariales.

Gráfico 3. Contribución del GDR a la creación del capital social



Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

Además, el apoyo a iniciativas desarrolladas por asociaciones ha sido constante: asociaciones culturales y musicales, de voluntariado ambiental, de criadores de ovino segureño, de IGP del cordero segureño, de turismo, empresariales, de mujeres empresarias, y la federación de asociación de mujeres, entre otras.

3.1.3. El Grupo de Desarrollo Rural

3.1.3.1. Forma Jurídica

“éste se constituye como una Asociación sin ánimo de lucro”

Según los Estatutos del GDR Altiplano de Granada (2009), éste se constituye como una Asociación sin Ánimo de Lucro, de modo que en su Art. 2 se señala: *“La actuación de la Asociación se ajustará al artículo 22 de la Constitución Española de 1978, lo establecido en la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, la Ley 4/2006 de 23 de junio de Asociaciones de Andalucía y demás disposiciones legales. El Régimen de la Asociación se determinará por lo dispuesto en los presentes Estatutos, por los correspondientes Reglamentos de Régimen Interno, en su caso, así como por los acuerdos válidamente adoptados por su Asamblea General y Órganos Directivos dentro de la esfera de su respectiva competencia”*.

Respecto al funcionamiento interno, conforme a la práctica y a las disposiciones de la Ley de Asociaciones, la entidad funciona sobre la base de los siguientes órganos:

- **Asamblea General:** órgano supremo de la asociación que ha de convocarse, al menos, una vez al año para la aprobación de cuentas y presupuestos, y es el órgano competente para la modificación de los Estatutos, realizar los nombramientos de la Junta Directiva, designar al Presidente, etc.
- **Junta Directiva:** órgano de dirección y gestión de la asociación.
- **Presidente:** representante frente a terceros y preside tanto la Junta Directiva como la Asamblea General.

3.1.3.2. Representatividad y pluralidad del GDR. Equilibrio público-privado

“Representatividad y pluralidad del GDR adaptada al territorio. Elevada presencia del sector público – alcaldes-. Grupos que más participan son Ayuntamientos y empresariado. Necesario incluir nuevos interlocutores: personas desempleadas, inmigrantes retornados/as, estudiantes y docentes”

A priori, y atendiendo a la necesaria representación en la asociación de los tres sectores clave, privado (empresariado, asociaciones empresariales o profesionales), público (administraciones públicas) y voluntariado y comunidad (asociaciones culturales o de interés social), se puede afirmar que **la representatividad y pluralidad del GDR es adecuada y adaptada a las circunstancias del territorio**.

Tal y como se mencionaba anteriormente, en el Capítulo 1º, Art. 12 de los Estatutos del GDR, la Asamblea General es el órgano supremo y estará integrada por

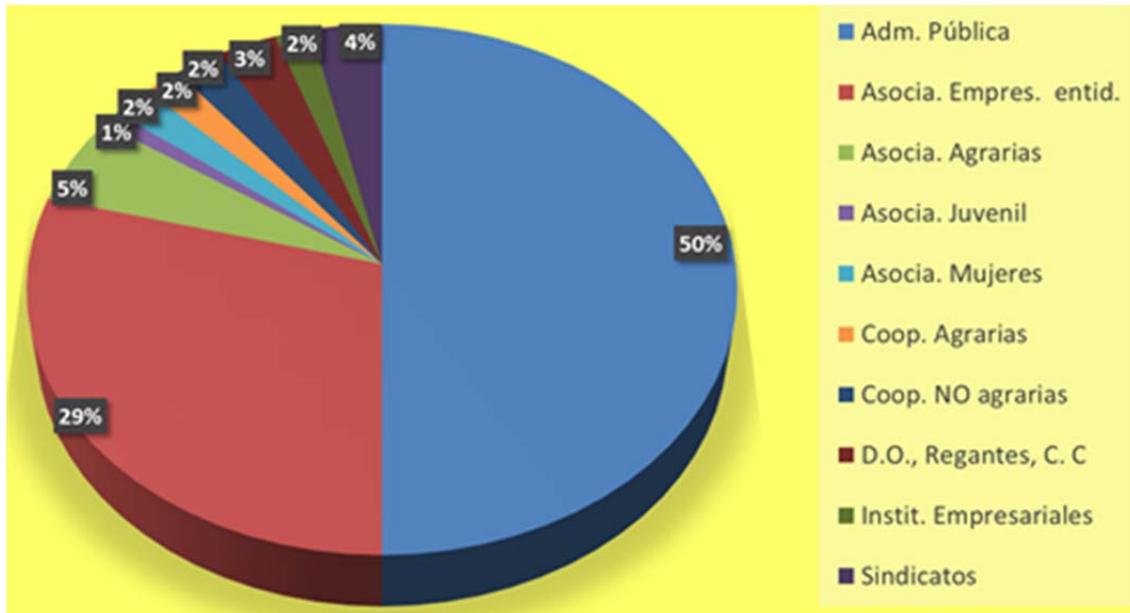
todas las personas socias. Cada socio/a tendrá el número de votos que le otorgue su representatividad social, de acuerdo a los siguientes criterios.

- Organizaciones e instituciones supracomarcas, de reconocida implantación y actividad en las comarcas de Baza y de Huéscar, contarán con 75 votos cada una.
- Asociaciones de carácter comarcal, de reconocida implantación y actividad en las comarcas de Baza y de Huéscar, contarán con 50 votos cada una.
- Entidades de carácter público, contarán con 150 votos cada una.
- Asociaciones de carácter local dentro de las comarcas de Baza y de Huéscar, de reconocida implantación y actividad, contarán con 10 votos cada una.
- Empresas de cualquier forma jurídica, ubicadas en las comarcas de Baza y de Huéscar, dispondrán de 5 votos cada una.
- Personas físicas y empresas no radicadas en las comarcas de Baza y de Huéscar, contarán con 1 voto cada una.

Así pues, podemos darnos cuenta de cómo las entidades de carácter público disponen de una mayor representatividad en la Asamblea General, siguiéndole en segundo lugar las organizaciones e instituciones de carácter supracomarcal. Es por ello que se identifica una **clara vocación pública del GDR** Altiplano de Granada, al tiempo que se otorga una segunda mayor representatividad social a aquéllas organizaciones e instituciones que comparten el mismo ámbito de actuación del GDR, las comarcas de Baza y de Huéscar. Cabe mencionar también que las y los miembros del equipo técnico también podrán estar presentes en la Asamblea General, con voz pero sin voto.

De este modo, mediante el siguiente gráfico, podemos observar de manera clara y sencilla tanto el porcentaje que representa cada colectivo social en la toma de decisiones de la Asamblea General, mediante los votos otorgados, así como las y los integrantes que la componen. La mayor representatividad en la Asamblea General la ocupa el conjunto de las administraciones públicas, es decir, cada uno de los Ayuntamientos de los municipios del Altiplano, junto con la Diputación Provincial de Granada y las Mancomunidades de las Comarcas de Baza y de Huéscar (en total 17 personas socias). Poseen un total de 2.550 votos, que mediante una ponderación de los mismos, se reduce a 2.107 votos, o lo que es lo mismo, un 50% de poder en la toma de decisiones de la Asamblea General. En segundo lugar nos encontramos con las asociaciones, las empresas y las entidades, con un total de 1.227 votos, que se traduce en un 29% de poder en la toma de decisiones de la Asamblea. Entre las asociaciones destacan aquellas de carácter agrario, juveniles, de mujeres, cooperativas agrarias, cooperativas no agrarias, Denominaciones de Origen, Comunidades de Regantes, Cámara de Comercio, Instituciones Empresariales, y por último, los Sindicatos, que suman un total del 21% de poder en la toma de decisiones. En suma, conviene remarcar que se cumple la limitación de la participación de las Entidades Públicas al 50%.

Gráfico 4. Representatividad en la Asamblea general

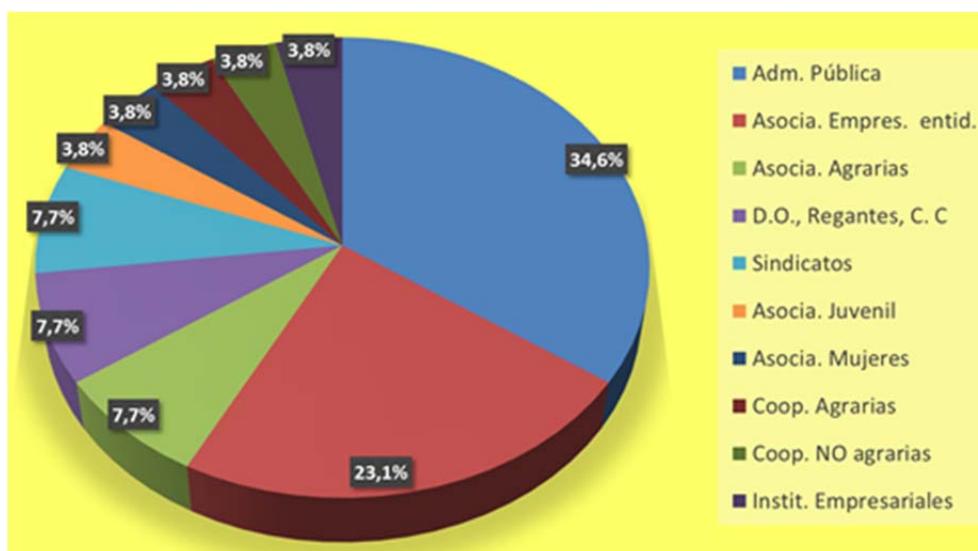


Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

En el caso de la Junta Directiva, ésta aparece mencionada en el Capítulo 2 de los Estatutos del GDR, y a través de su Art. 18 podemos conocer como la Junta Directiva constituye el órgano ejecutivo, rector y gestor de la Asociación, debiendo rendir las cuentas de su actuación ante la Asamblea General. La Junta Directiva está compuesta por: una Presidencia, una Vicepresidencia, una Secretaría, una Tesorería y veintitrés vocales. El mandato de la Junta Directiva será de tres años, renovándose en su totalidad al cumplir el citado período, si bien todos los cargos podrán ser reelegidos.

Al igual que en el caso de la Asamblea General, quienes mayor representatividad poseen en la Junta Directiva siguen siendo las Administraciones Públicas, que ocupan un total de 9 puestos en la Junta Directiva, sobre un total de 26, reuniendo así el 34,6% del poder en las tomas de decisiones de la Junta Directiva. Al mismo tiempo, las Asociaciones empresariales y el empresariado ocupan el segundo lugar en cuanto a representatividad en la Junta Directiva, a través de 6 puestos, o lo que es lo mismo, un 23,1% en la toma de decisiones de la Junta Directiva. En tercer lugar, de manera desglosada, nos encontramos con las asociaciones agrarias, las denominaciones de origen, las comunidades de regantes y la Cámara de Comercio y junto con los Sindicatos que poseen cada una 2 puestos en la Junta Directiva. Y ya por último, las asociaciones juveniles, de mujeres, las cooperativas agrarias, las no agrarias y las instituciones empresariales que poseen un puesto en la Junta Directiva cada una.

Gráfico 5. Representatividad en la Junta Directiva



Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Por otro lado, debemos hacer mención al **Consejo Territorial**, en previsión de que la Asociación se constituyera como GDR, de acuerdo con las normas dictadas por el órgano de la Administración Autónoma Andaluza con competencias en materia de desarrollo rural. Así, el Consejo Territorial está formado por las personas socias de la asociación, no pudiendo sobrepasar la participación de las Administraciones y Entidades Públicas socias el 50% de la composición del mismo. El Consejo Territorial de Desarrollo Rural, según el Art. 12 de los Estatutos del GDR, será el órgano colegiado de decisión del GDR para la ejecución y el seguimiento de los PDR y de los planes que lo desarrollen con metodología Leader, y en particular, para la concesión de las subvenciones al desarrollo rural.

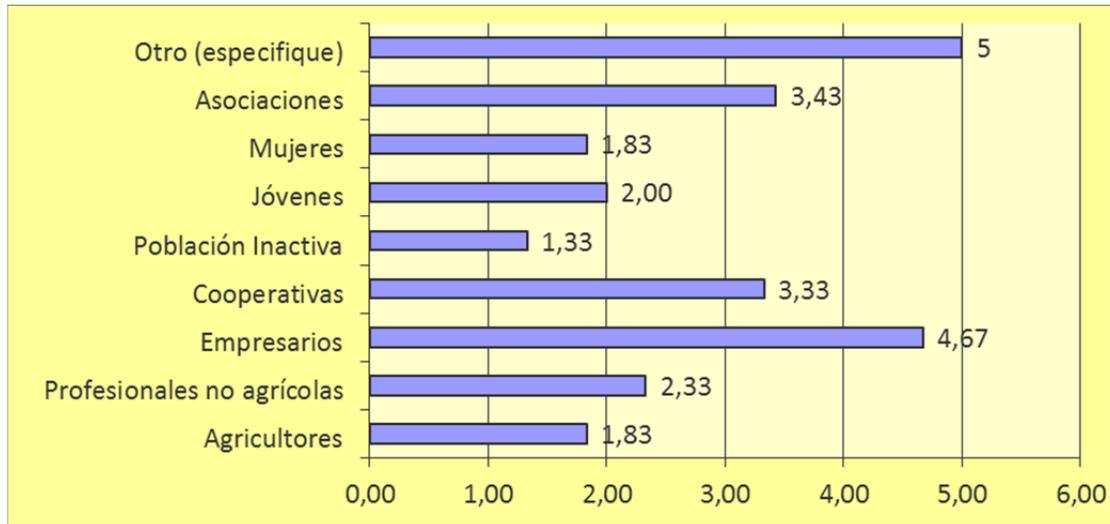
Si nos atenemos a la práctica, a lo que responden los miembros del equipo técnico y la Junta Directiva, **los grupos que en mayor medida participan en el GDR son Ayuntamientos (5), empresariado (4,7) y asociaciones (3,4)**, por este orden, y en menor medida, población inactiva (estudiantes y tercera edad) (1,3), agricultores/as (1,8) y mujeres (1,8). Se le ha tratado de dar cabida a todos, pero a pesar de ello, algunos participan más que otros. (Ver gráfico 6).

Por otro lado, un 66,7% (6) considera que **“Si” es necesario incluir nuevos interlocutores**, frente a un 33,3% que “No” (3). Entre estos interlocutores destacan: **estudiantes** recién terminada su formación, personas **retornadas al territorio**, **docentes**, **inmigrantes y personas desempleadas**.

Relacionado con lo anterior, en la cuestión relativa a la proporción de inmigrantes, y a pesar de que en esta categoría encontramos un amplio espectro de intereses y tipologías, tanto de ocio como laborales, existentes en la asociación del

GDR, se señala que son menos del 20%, y su participación en la toma de decisiones también es de “Ninguna” (44,4% de las y los entrevistados, 4) y “Menos que el resto de residentes locales” (44,4% de las y los entrevistados, 4). Es decir, una proporción muy reducida. De hecho, tan solo un miembro de los componentes de la asociación es de origen extranjero.

Gráfico 6. ¿Qué colectivos son los que participan y se implican en mayor medida en el GDR? En una escala de 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo



Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

3.1.3.3. Implantación territorial

“La asamblea del GDR posee la presencia de todos los Ayuntamientos del territorio y un buen número de asociaciones, entre las que destacan aquellas de tipo empresarial”

Cómo ya se comentó en apartados anteriores, el GDR que comprende las comarcas de Baza y Huéscar, en el Altiplano de Granada, nació en 1996 al abrigo de la Iniciativa Comunitaria Leader II. Fueron un grupo de agentes del territorio, fundamentalmente las corporaciones locales, junto con la Diputación Provincial de Granada quienes se pusieron en contacto con el Instituto de Fomento de Andalucía para elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo para las Comarcas de Baza y Huéscar, y solicitar así la concesión de la gestión de un programa Leader para el período 1996-2000. El programa le fue concedido, y de este modo nació “Iniciativas del Noroeste de Granada, S.A.”.

El GDR inició su actividad con la apertura de un CEDER en la localidad de Huéscar a principios del año 1996 en el que trabajaban desde un principio un Director Gerente, un Técnico y una Administrativa. Más adelante, dado que la zona de actuación era demasiado amplia, se abriría otra sede del Grupo en la localidad de Baza a principios del año 1997, y en ella, empezaron a trabajar una Administrativa y una Técnica. Así pues, el GDR Altiplano de Granada trabaja sobre los municipios de: Baza, Benamaurel, Caniles, Castilléjar, Castril, Cortes de Baza, Cuevas del Campo, Cúllar,

Freila, Galera, Huéscar, Orce, Puebla de Don Fadrique y Zújar; con dos sedes, una para cada comarca, la primera en Huéscar y la segunda en Baza.

La **representación territorial en la asamblea del GDR abarca todo el ámbito de actuación, con la presencia de todos los Ayuntamientos del territorio, y asociaciones que aglutinan a colectivos y empresariado de todo el territorio.**

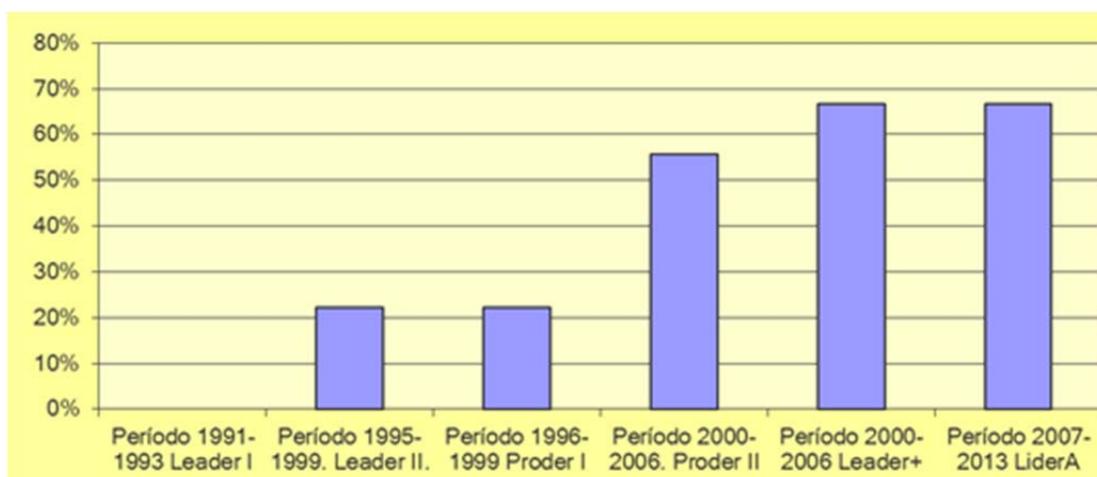
3.1.3.4. Equipo técnico

“Formación variada de los miembros del equipo. Reparto de tareas adecuado. Elevada difusión para poseer un muy alto respaldo de las y los emprendedores beneficiados.”

Las características del equipo técnico son fundamentales, más allá incluso de las funciones que en sentido estricto les competen para la dinamización del proceso de desarrollo en el territorio del Altiplano. La **formación** académica del equipo técnico del GDR es **variada** y en ningún caso se repite. En la estructura base del GDR, nos encontramos con una Ingeniería Técnica Industrial (Gerente); Diplomatura en Graduado Social, Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales, Licenciatura en Ciencias Biológicas (dos técnicos y una técnica); Técnica Administrativa de 2º Grado y Técnica Superior en Administración y Finanzas en el caso de las Administrativas. Así pues, existe una **paridad** en cuanto a la razón de **sexo** en el equipo técnico. Han realizado numerosos cursos de especialización en materia de desarrollo rural, y sus capacidades y actitudes se adecúan perfectamente a una estrategia en este ámbito.

Sobre la pregunta del cuestionario realizada al equipo técnico y miembros de la Junta Directiva, acerca de la experiencia que poseen en procesos de planificación de desarrollo rural, el 66,7% de las y los encuestados (9 en total) han respondido haber empezado su andadura en los PDR a raíz de Leader+, en el período comprendido entre 2000 y 2006, continuando su trabajo en el período 2007-2013 a través de LiderA.

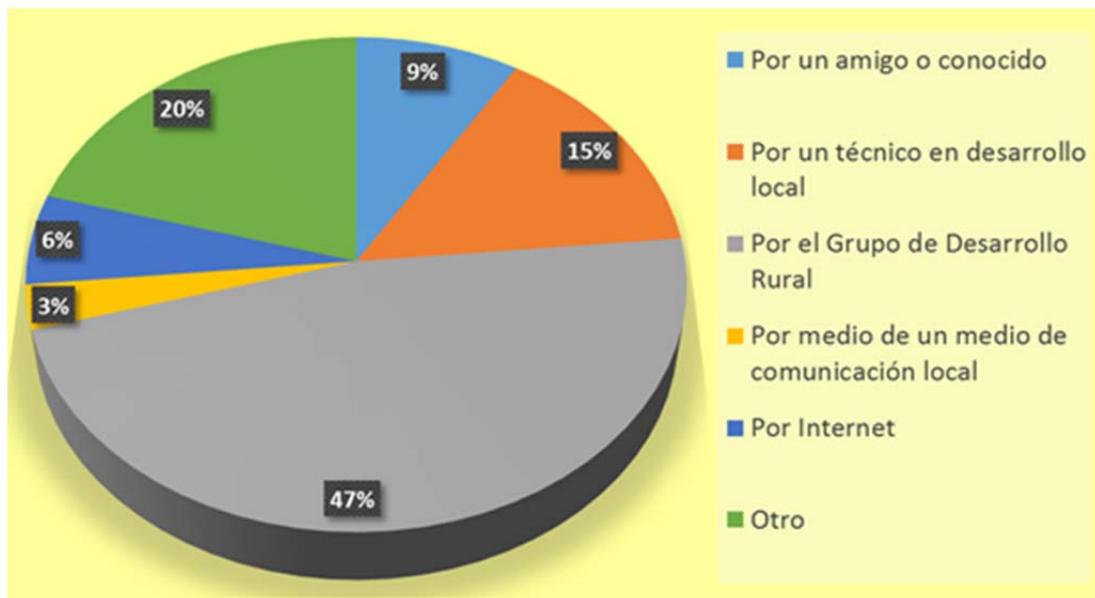
Gráfico 7. Respuesta a la experiencia profesional del equipo técnico en materia de desarrollo rural



Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

La **forma de conocer las ayudas** al desarrollo rural que predomina, es a través del “propio GDR” (47,1%, 16 sobre 34), seguida de “otras” (20,6%, 7 de 34), predominando dentro de éstas, las de iniciativa propia, y dentro de ésta por iniciativa propia. A continuación, le sigue mediante un técnico en desarrollo rural (14,7%, 5 sobre 34). Llama la atención la poca importancia de los medios de comunicación local (2,9%, 1 de 34), internet (5,9%, 2 de 34), y el “boca a boca” (8,8%, 3 de 34) para este fin. Para próximos PDR debería incrementarse la presencia del GDR y las ayudas al desarrollo rural en los medios de comunicación locales. No obstante, en relación al GDR y su equipo técnico, cabe mencionar la **gran difusión que han llevado a cabo** a lo largo del periodo **para obtener este buen respaldo de la y los emprendedores privados beneficiados**.

Gráfico 8. Respuesta sobre el conocimiento de los PDR por parte de los emprendedores beneficiados



Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados.

3.1.4. La innovación

“Se realizaron actuaciones ejemplares en patrimonio arqueológico y natural, maquinaria del sector agrario y agroalimentario, desarrollo de nuevos productos, comercialización (marca calidad territorial), servicios asistenciales, turismo, energías renovables y proyectos de cooperación, entre otras.”

El componente innovador es uno de los esenciales en las actuaciones y proyectos llevados a cabo con la ayuda del GDR. De hecho, uno de los **criterios** que ha guiado la orientación de las acciones promovidas por el GDR ha sido el carácter innovador y demostrativo de los proyectos, al considerar en 5 ó 6 puntos la innovación

para proyectos productivos y no productivos, respectivamente. Concretamente, si se trata de una actividad nueva en la comarca/localidad se asignan 3 puntos para un proyecto productivo y 4 para otro no productivo, a los que se pueden agregar 2 puntos adicionales si se trata de un nuevo yacimiento de empleo, un nuevo nicho de mercado, nuevas tecnologías o potenciación de recursos ociosos. Todo ello sobre un total de 100 puntos.

Por otra parte, dentro de la ***Estrategia de Actuación Global del Altiplano (2009-2015)*** se contemplaba como un objetivo transversal la **búsqueda de innovación en todos los sectores y ámbitos del territorio**. Así por ejemplo, dentro de sus objetivos se pueden encontrar:

- La necesidad de formación para la innovación, en el ámbito agrario, forestal y agroindustrial: para el aprovechamiento de la calidad de los productos de la agroindustria del Altiplano, y en comercialización, auténtico cuello de botella para despegar como empresas (EAG, 2009, 156).
- Conseguir un desarrollo agropecuario competitivo, a través de la optimización del tamaño de las explotaciones, la modernización y la innovación del producto, proceso o gestión (EAG, 2009, 156).
- Consolidar e incrementar el desarrollo de la industria transformadora agroalimentaria, fomentando la calidad, la promoción, la comercialización y la innovación (EAG, 2009, 174).

Si se interpreta la innovación como la **puesta en valor de los recursos**, se han realizado ejemplares actuaciones por lo que se refiere a la recuperación del **patrimonio** prehistórico e histórico, además del patrimonio natural. Se han creado y apoyado a museos (Baza, Puebla de Don Fadrique, Castelléjar), se han puesto en valor elementos históricos (Castril, Cuevas del Campo, Freila, Galera, Orce y Puebla de Don Fadrique) y naturales (puesta en valor de la micología del territorio, mejora del entorno del Negratín, entre otras),

En materia **agraria**, se ha apoyado la compra de **maquinaria para labores agrícolas**: poda, recogida y tratamiento de residuos agrícolas; además de un creciente apoyo a la formación y capacitación agraria; y la implantación de un servicio de aplicación de biocidas.

Respecto a **empresas agroalimentarias**, se apoyó la creación de una cooperativa comercializadora de hortícolas. En el sector oleícola, se apoyó la producción ecológica, además de la compra de distintas maquinarias para el proceso productivo. En el sector de la almendra, se llevó a cabo la modernización de una partidora de almendras situada en Zújar. En empresas de embutidos y cárnicas se ha mejorado el sistema de trazabilidad y comercialización –jamón loncheado-, entre otros. De igual modo se respaldaron nuevas estrategias comerciales en empresas panificadoras y de repostería, como la línea de producción ecológico. Se indagó también la búsqueda de nuevas salidas para la fibra del esparto y la promoción del **saber hacer** en la artesanía de este producto.

En materia de creación de **nuevos servicios**, se ha apoyado a empresas de servicios de acceso a internet, comunicación on line, servicios multimedia, centros de educación infantil, ayuda a domicilio, entre otras.

Si se entiende la innovación como **diversificación de la actividad económica**, el GDR ha seguido apostando, el sector **turístico**, aunque no en el aumento de plazas de alojamiento, sino en aspectos esenciales de promoción y marketing, como el diseño y reproducción de material de difusión turística, promoción mediante herramientas TIC, mejora del entorno del Balneario de Zújar, apoyo a empresa de turismo activo, instalación de vía ferrata, fomento del trogloditismo, etc. También se impulsaron acciones ambientales, patrimoniales, energéticas (como una planta de envasado de biomasa, calefacción con biomasa, instalaciones solares, entre otras), además de emprendimientos industriales.

En lo que respecta al establecimiento de **normas de calidad en los productos y servicios** se establece la Marca de Calidad Territorial Altiplano de Granada. Distingue a los productos agroalimentarios, servicios turísticos y de restauración, así como lugares de visita. Pueden optar a ella empresas y organismos del territorio comprometidas con la mejora de la calidad. Posee un certificado, y forma parte de un Club formado por marcas territoriales europeas, todas ellas unidas bajo una imagen común: Calidad Rural.

Gráfico 9. Marca de Calidad Territorial



Fuente: <http://www.calidadterritorial.com/>

Los proyectos de **cooperación** interterritorial llevados a cabo por el GDR también han gozado de un elevado componente innovador, tanto en materia de formación (intercambio de experiencias y conocimientos Escuelas de Pastores, formación en materia micológica –gastronomía por ejemplo), puesta en valor recurso natural (micología), como el fomento de la cultura emprendedora y las relaciones laborales para las **mujeres empresarias y trabajadoras**. Este último aspecto también considerado a través de actuaciones en materia de establecimiento de una red comarcal de emprendedoras, generando servicios alternativos para facilitar la profesionalización del trabajo de ésta y su menor carga en el cuidado de las/os hijas/os y mayores, además de la formación y el asesoramiento en igualdad.

Por otro lado, atendiendo a las respuestas de las y los **emprendedores beneficiados**, las innovaciones han estado dirigidas a generar un “nuevo producto o servicio complementario”, y complementariamente, a la “búsqueda de nuevos mercados”, 3,6 en ambos sobre un total de 5. Aunque el resto de las opciones han estado muy próximas: mejores respuestas a problemas de la empresa (3,62), maquinaria herramientas o tecnología nueva (3,50) y abrir negocio a nuevas actividades (3,44).

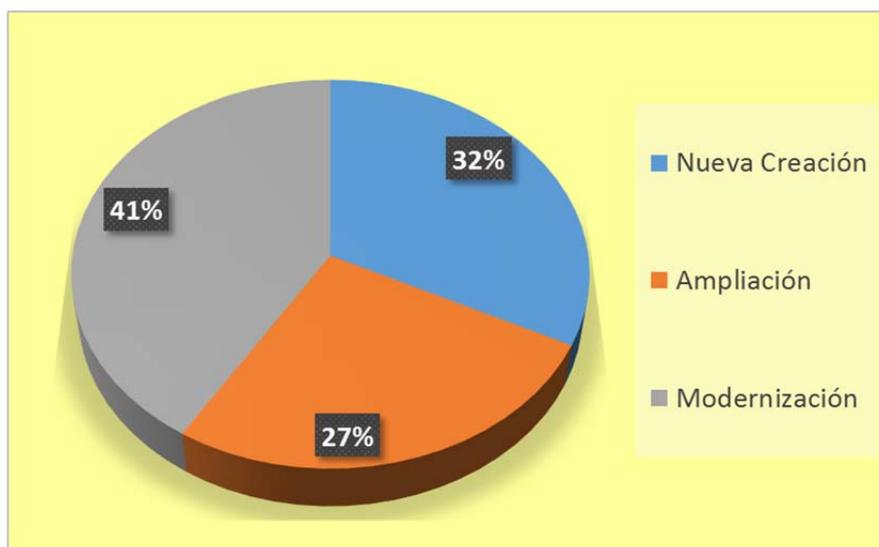
Cuadro 14. Componente innovador de la inversión llevada a cabo

Respuestas, De 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo	1	2	3	4	5	Media	Respuestas
Maquinaria, herramientas o tecnología nueva	6	3	4	7	12	3,50	32
Nuevo producto o servicio complementario	1	3	8	8	7	3,63	27
Abrir negocio a nuevas actividades	2	1	14	3	7	3,44	27
Búsqueda de nuevos mercados	3	3	6	8	10	3,63	30
Mejores respuestas a problemas de la empresa	4	3	6	3	13	3,62	29
Respuestas recogidas							33
Sin contestar							1

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados.

En cuanto al uso de las ayudas, el 41% de los emprendedores encuestados afirman haber utilizado la subvención para la “Modernización” de su actividad económica. Al mismo tiempo, el 32%, respondieron haber realizado una “Nueva Creación”, frente a un 27%, que ejecutaron una “Ampliación” gracias al LiderA.

Gráfico 10: Utilización de las ayudas por parte de los Promotores Privados



Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados.

Por lo que respecta al *uso de las Nuevas Tecnologías*, el 72,7% de las y los encuestados, afirman que “sí” las utilizan en su actividad económica, frente a un 27,3% que “no” las utilizan. Sin embargo, el 91% de las y los encuestados han respondido afirmativamente a la pregunta de sí hacen uso de internet, frente a un 9% que dice no utilizarlo.

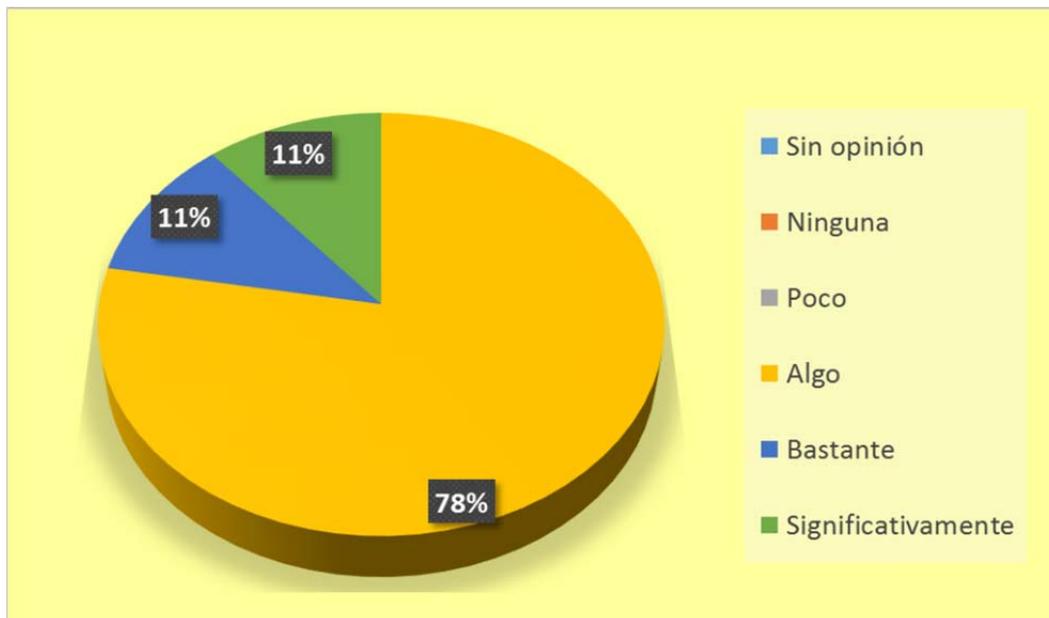
En la misma secuencia de preguntas hacia las y los promotores privados beneficiados, el 70% nos ha respondido que “sí” poseen página web, frente a un 30% que “no” poseen página web para promocionar su actividad económica.

También se les preguntó a las y los promotores privados beneficiados si realizaban algún porcentaje de sus ventas vía web, es decir, a través de comercio electrónico. Tan sólo una respuesta afirmaba que las ventas que realizaba mediante comercio electrónico se situaban entre el 25 y 50% del total de sus ventas. El resto de

promotores, habían respondido que ese tipo de comercio suponía menos del 25% con respecto al total de sus ventas, presuponiendo en este último caso que eran muchos quienes directamente no realizan ninguna venta mediante comercio electrónico. Es éste un aspecto que debería mejorar con la intención de colocar los productos del Altiplano en el escenario nacional e internacional mediante el aprovechamiento de las muchas oportunidades y posibilidades que brindan las nuevas tecnologías.

En cambio, sobre la pregunta lanzada a los **miembros de la Junta Directiva y Equipo Técnico**, acerca de la contribución del GDR al uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación por parte de las empresas, el 77,8%, han respondido que esta contribución ha sido en un término intermedio, bajo la categoría de “Algo”. El resto de las opiniones se reparte por igual entre las categorías “Bastante” y “Significativamente”, con una respuesta en cada una de ellas.

Gráfico 11. Contribución del GDR al uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación por parte de las empresas



Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo Técnico y Junta Directiva.

3.1.5. El reparto por medidas y la diversificación de actividades

“Sectores más apoyados: agroalimentario y agrario, seguido de administración pública. Contribución importante en diversificación económica por medio del ocio y turismo a través de la puesta en valor del patrimonio natural y cultural. Ventajas comparativas también en sector agrícola y ganadero”

Uno de los principales rasgos de la metodología LEADER se corresponde con el enfoque integral y multisectorial, lo que supone contemplar conjuntamente las

potencialidades de los diferentes sectores de la economía, la sociedad y los recursos locales. De este modo, el enfoque tiene influencias sobre las acciones realizadas, así como sobre los resultados previstos y sobre el impacto, en la medida que favorece aglutinamientos y sinergias. Basándose en el Reglamento (CE) 1698, de 20 de septiembre de 2005, la Junta de Andalucía definió el Programa de Desarrollo Rural 2007-2013 (PDR), el cual contemplaba las posibles intervenciones que se podían acometer en Andalucía para incrementar los niveles de desarrollo de los territorios rurales. Estas intervenciones se clasificaron en 3 ejes principales:

- Eje 1: Aumento de la competitividad del sector agrario y forestal. Med. 411.
- Eje 2: Mejora del medio ambiente y del entorno rural. Med. 412.
- Eje 3: Calidad de vida en las zonas rurales y diversificación económica. Med. 413.

Si nos atenemos ahora a la EAG del Altiplano de Granada, estos ejes y medidas se materializan a través de 3 Programas, que a su vez, se subdividen en varios Subprogramas, y que se combinan transversalmente con las medidas citadas anteriormente. A través del siguiente cuadro podemos conocer los vínculos existentes entre las diferentes acciones.

Cuadro 15. Vínculos entre Acciones y Previsión Presupuestaria según la EAG

Programa EAG	Subprograma EAG	Medida Leader	Previsión Presupuestaria	%
1.- Desarrollo e impulso de la Estrategia de Desarrollo Rural	1.1.- Diseño, promoción e impulso de Estrategias y Planes de Desarrollo	413	195.000 €	1,72
	1.2.- Capacitación y consolidación del GDR		30.000 €	0,26
2.- Dinamización Económica de las Zonas Rurales	2.1.- Mejora de la competitividad del sector agrario, forestal y agroindustrial	411	2.480.000 €	21,92
	2.2.- Apoyo a la diversificación de la economía rural	413	5.310.000 €	46,93
3.- Mejora de la Calidad de Vida en las Zonas Rurales	3.1.- Mejora de la empleabilidad y la vertebración social	413	350.000 €	3,09
	3.2.- Conservación y modernización de las zonas rurales	413	2.700.000 €	23,86
	3.3.- Conservación de la naturaleza y el paisaje en las explotaciones rurales	412	250.000 €	2,21
Total de previsión presupuestaria			11.315.000 €	100,0

Fuente: Equipo técnico del GDR. EAG. Elaboración propia.

De este modo, a través de su EAG, el GDR previó unas dotaciones presupuestarias en las que la Medida 413 sería la más apoyada de entre todas, con un montante económico de hasta 8.585.000 €, o lo que es lo mismo, un 75,9% del presupuesto total solicitado. Dentro de ésta, la submedida 2.2 sobre “Apoyo a la diversificación de la economía rural”, es la que mayor presupuesto reúne (46,9%, 5.310.000 euros). En cambio, la medida 412 tan sólo recibiría una dotación presupuestaria de 250.000 €, un 2,2% del total; y en tercer lugar, la medida 411, recibiría un total de 2.480.000 €, suponiendo ésta un 21,92% del total. No obstante, finalmente, la inversión realizada ha sido ligeramente distinta (Ver cuadro 16), aunque muy similar a lo previsto.

Cuadro 16. Reparto de inversiones entre medidas

Medida	G. Privado (1)	%	(1)*100 (3)	G. Público (2)	%	(2)*100 (3)	Inv. Total (3)	%	Nº Exp
411 Aumento de la competitividad del sector agrario y forestal	1.706.063	27,88	55,82	1.350.186	27,83	44,18	3.056.249	27,99	28
412 Mejora del Medio ambiente y del entorno rural	614	0,01	0,61	99.439	2,04	99,39	100.053	0,92	3
413 Calidad de vida en las zonas rurales y diversificación económica	4.361.596	72,10	56,83	3.401.379	70,11	43,17	7.762.975	71,09	80
TOTAL	6.068.273	100	56,03	4.851.004	100	44,42	10.919.277	100	111

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Con ello, podemos conocer las **medidas de actuación en las que finalmente se ha invertido más, destacando muy por encima la Medida 413, de “Calidad de vida en las zonas rurales y diversificación económica”**. La inversión total que ha recibido es de 7.762.975 €, que supone el **71,1%** del total. A esta medida se han acogido una suma de 80 proyectos, de muy distinta procedencia: Asociaciones, Ayuntamientos, Promotores Privados e incluso los proyectos propios del GDR. La inversión privada en esta medida ha sido de 4.361.596 €, lo que supone un 72,1% del total de la inversión privada generada. En cambio, el gasto público, ha sido de 3.401.379 € en esta medida 413, suponiendo el 70,11% del total del gasto público, al mismo tiempo que la contribución del GDR a esta medida ha sido del 43,17% con respecto a la Inversión Total.

En **segundo lugar**, la Medida 411 ha sido la más beneficiada, referente al **“Aumento de la competitividad en el sector agrario y forestal”**. Ha recibido un total de 3.056.249 €, que supone el 27,99% del total de la inversión generada a través del LiderA, a través de 28 expedientes. La inversión privada en este caso ha sido de 1.706.063€, un 27,88% con respecto al gasto privado total. Por otro lado, el gasto público en esta medida 411 ha sido de 1.350.186 €, que supone un 27,83% del montante final del gasto público, y que al mismo tiempo, el GDR ha contribuido con un 44,18% a la inversión total de esta medida.

Finalmente, cabe resaltar la escasa importancia que ha recibido la Medida 412, referente a la “Mejora del medio ambiente y del entorno rural”, con respecto a las dos anteriores. Esta medida ha recibido una inversión total de 100.053€, que supone un 0.92% con respecto a la inversión generada a través del LiderA en el Altiplano, a través de tan sólo 3 proyectos. Además, llama la atención en este caso, como el GDR ha contribuido en esta medida con 99.439€, que supone el 99,39% de la inversión total en esta medida, relegando tan sólo un 0,61% al gasto externo del GDR. En estos tres proyectos, los promotores han sido los Ayuntamientos, con la intención de mejorar el medio ambiente y el entorno rural de sus municipios.

Relacionado con el análisis del reparto por medidas que hemos venido haciendo, podemos realizar también el estudio atendiendo a los Programas y Subprogramas de la EAG, para profundizar así en el estudio del reparto, relacionándolo con la primera previsión presupuestaria que había planteado el GDR. De este modo, seguimos comprobando que la Medida más beneficiada ha sido la 413, pero profundizando en el análisis, se comprueba que el **Programa más apoyado** ha sido el 2º **“Dinamización económica de las Zonas Rurales”**, con una inversión total de

6.502.831 € (59,55% del total) y que combina las Medidas 411 y 413. Según la EAG, las y los principales beneficiarios de este programa serían las empresas y personas emprendedoras de todos los sectores económicos vinculados al medio rural con principal incidencia sobre el sector terciario (EAG, 2009, 152). En este Programa, el **subprograma más beneficiado ha sido el 2.2 “Apoyo a la diversificación de la economía rural”**, con 3.446.583 € de inversión y que supone el 31,56% de la inversión total del LiderA en el Altiplano, siendo además, el subprograma que mayor número de proyectos ha acogido, un total de 53.

Cuadro 17. Relación de inversiones propuestas por medidas y programas

Prog y Subprog	Med	G. Priv.	%	G. Púb.	%	Inv. Total	%	Inv. T. Programa	%	Exp
1.1. Diseño, promoción e impulso de estrategias y planes de desarrollo	413	--	--	102.797	2,14	102.797	0,94	102.797	0,94	3
1.2. Capacitación y consolidación del GDR		--	--	--	--	--	--			--
2.1. Mejora de la Competitividad del sector agrario, forestal y agroindustrial	411	1.706.062	27,88	1.350.186	28,12	3.056.248	27,99	6.502.831	59,55	28
2.2. Apoyo a la diversificación de la economía rural	413	1.739.231	28,43	1.707.352	35,56	3.446.583	31,56			53
3.1. Mejora de la empleabilidad y la vertebración social	413	10.041	0,16	55.698	1,16	65.739	0,60	4.313.646	39,50	2
3.2. Conservación y modernización de las zonas rurales	413	2.662.367	43,51	1.485.487	30,94	4.147.855	37,99			22
3.3. Conservación de la naturaleza y el paisaje en las explotaciones rurales	412	614	0,01	99.438	2,07	100.052	0,92			3
Total		6.118.316	100	4.800.960	100	10.919.276	100	10.919.276	100	111

Fuente: EAG, 2009 y Equipo técnico del GDR. Elaboración Propia.

El tercer Programa, en el que se combinan las medidas 412 y 413, aglutina una inversión total de 4.313.646 €, lo que supone el 39,5% de la inversión final. Dentro de este Programa, el subprograma de mayor cuantía ha sido el 3.2. “Conservación y modernización de las zonas rurales”, con una inversión de 4.147.855 € y que supone casi un 38% de la inversión total. Según la EAG, “los beneficiarios del Programa 3 serán principalmente las entidades públicas y entidades privadas sin ánimo de lucro cuya actividad esté relacionada con la modernización de los núcleos rurales y el fortalecimiento de la identidad y del sentimiento de pertenencia al territorio, a través de la conservación de su patrimonio y la sensibilización de sus habitantes” (EAG, 2009, 156).

Con todo ello, podemos llegar a establecer una relación entre el capital que finalmente se ha invertido en el Altiplano, combinando tanto el gasto público y privado, con los fondos previstos y solicitados a través de la EAG. Así, podemos conocer como en los Programas 1 y 2, las previsiones han resultado ser mayores con respecto a la inversión final que se ha generado en el territorio. En cambio, en el

Programa 3, la inversión final ha superado en un millón de euros lo previsto inicialmente.

Cuadro 18. Relación de inversiones según lo previsto por la EAG e inversión final

Prog. y Subprog	Previsto	%	Previsto Total	%	Invertido Real	%	Inv. Real Total	%
1.1.	195.000	1,72	225.000	1,99	102.797	0,94	102.797	0,94
1.2.	30.000	0,26			-	-		
2.1.	2.480.000	21,92	7.790.000	68,85	3.056.248	27,99	6.502.831	59,85
2.2.	5.310.000	46,93			3.446.583	31,56		
3.1.	350.000	3,09	3.300.000	29,16	65.739	0,60	4.313.646	39,50
3.2.	2.700.000	23,86			4.417.885	37,99		
3.3.	250.000	2,21			100.052	0,92		
Total	11.315.000	100,0			11.315.000	100		

Fuente: EAG, 2009 y Equipo Técnico del GDR. Elaboración Propia.

Por otro lado, podemos establecer una relación entre el capital asignado por parte del FEADER y la Junta de Andalucía, y el comprometido y/o ejecutado finalmente por el GDR, para tratar de comprobar cómo se han optimizado los fondos. Así, vemos como el GDR Altiplano de Granada ha ejecutado casi en su totalidad (96,81%) el capital asignado procedente del FEADER y la Junta de Andalucía. Por medidas, la mejor parada es la 411, cuyo capital ejecutado en relación con el asignado ha sido del 99,98%. En segundo lugar, la medida 412 ha tenido un capital comprometido en un 97,48% en relación a los fondos asignados; y ya en tercer lugar, la medida 413 ha tenido una ejecución del 95,58%, tal y como se aprecia en el siguiente cuadro.

Cuadro 19. Fondos ejecutados por medidas

Medida	Asignado		Total asignado al GDR	Total ejecutado por el GDR	%
	FEADER	J. A.			
411	1.080.379	270.093	1.350.472	1.350.186	99,98
412	81.596	20.399	101.995	99.439	97,49
413	2.774.906	783.639	3.558.545	3.401.379	95,58
Total	3.936.881	1.074.131	5.011.012	4.851.004	96,81

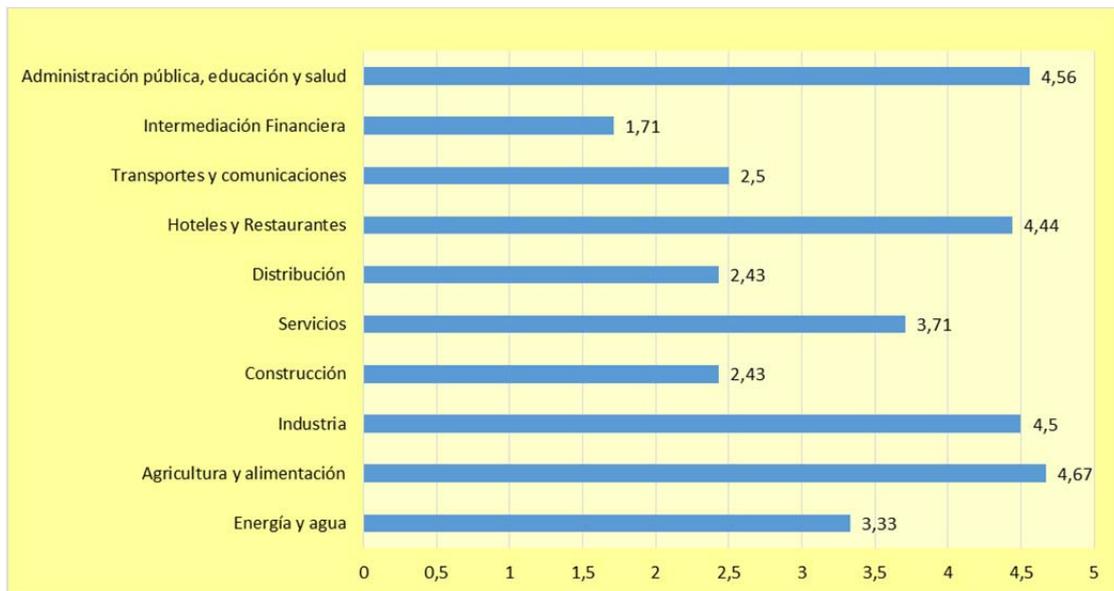
Fuente: Equipo Técnico del GDR. Elaboración Propia.

Por otro lado, conviene tener en cuenta en este momento una serie de cuestiones que fueron planteadas tanto para el caso de la Junta Directiva y Equipo Técnico como para las y los emprendedores privados beneficiados, referentes al apoyo a unos u otros sectores económicos por parte del GDR; sobre la contribución a la diversificación de la economía; el fomento de las nuevas funciones rurales y nuevos usos del territorio; sobre los recursos endógenos, ventajas comparativas y nichos de mercado que ha utilizado el GDR para competir en los mercados internacionales; y por último, si diversifica el/la agricultor/a su actividad o no.

En primer lugar, se preguntó a los miembros de la Junta Directiva y al Equipo Técnico sobre cuáles pensaban que habían sido los sectores económicos más beneficiados a través del LiderA 2007-2013, siendo la respuesta mayoritaria la de **"Agricultura y alimentación"** que, en una escala de 1 a 5, ha obtenido un promedio ponderado de 4,7 puntos. En segundo lugar, según los encuestados, la **"Administración Pública"** ha sido el segundo beneficiado por parte del GDR, con un

promedio ponderado de 4,6 puntos. Por encima de los 4 puntos nos encontramos también con la Industria (4,5 puntos) y los Hoteles y Restauración, con 4,4 puntos.

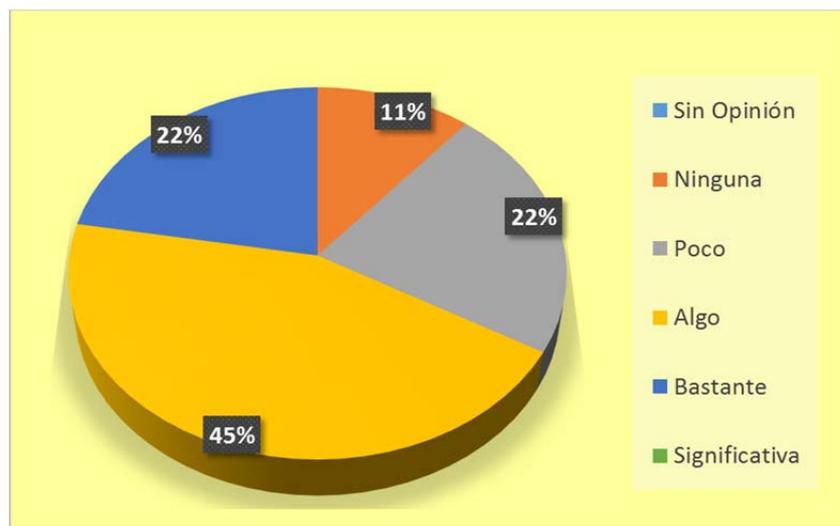
Gráfico 12. Respuesta a los sectores económicos que han sido apoyados por el GDR



Fuente: Respuestas al Cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

Por otro lado, si nos atenemos a las respuestas que han ofrecido las y los encuestados sobre la contribución del GDR a la diversificación de actividades, el 45% piensa que “Algo” ha contribuido, entendiendo esta respuesta como un término intermedio. Al mismo tiempo, el mismo porcentaje, 22%, piensa que la contribución ha sido o “Poco” o “Bastante”. Finalmente, sólo una persona (11%) ha respondido que esta contribución ha sido “ninguna”.

Gráfico 13. Respuesta a la contribución del GDR a la diversificación de actividades

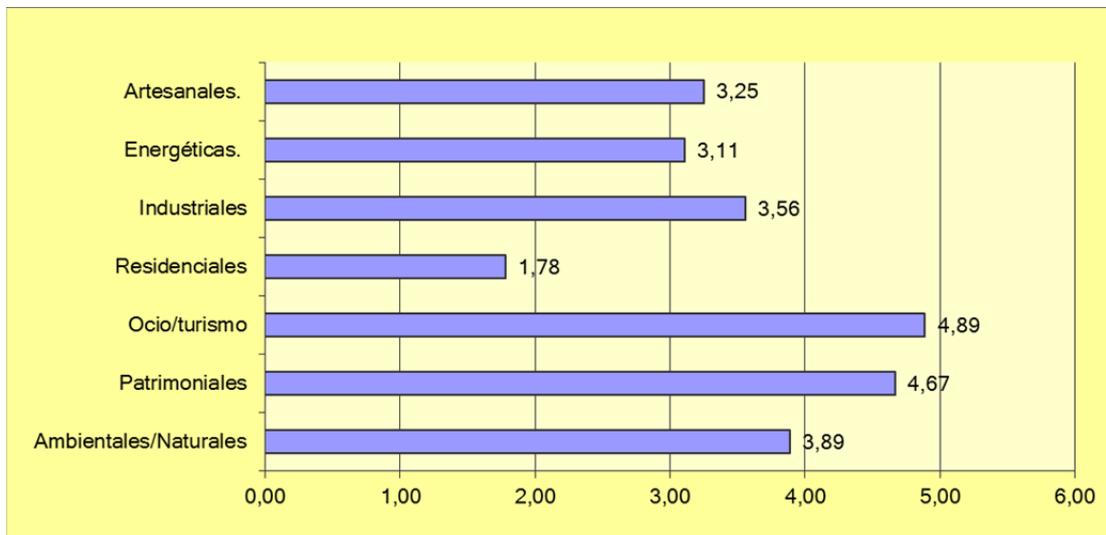


Fuente: Respuestas al Cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

En cuanto al fomento del GDR a las nuevas funciones rurales y nuevos usos del territorio, la respuesta más valorada ha sido hacia las actividades de **Ocio y turismo**, con un promedio de 4,9 puntos. En segundo lugar, los **Recursos patrimoniales** también

han obtenido un promedio ponderado superior a 4 puntos, (4,7); y en tercer lugar, los usos ambientales y naturales, con un promedio ponderado de 3,9 puntos.

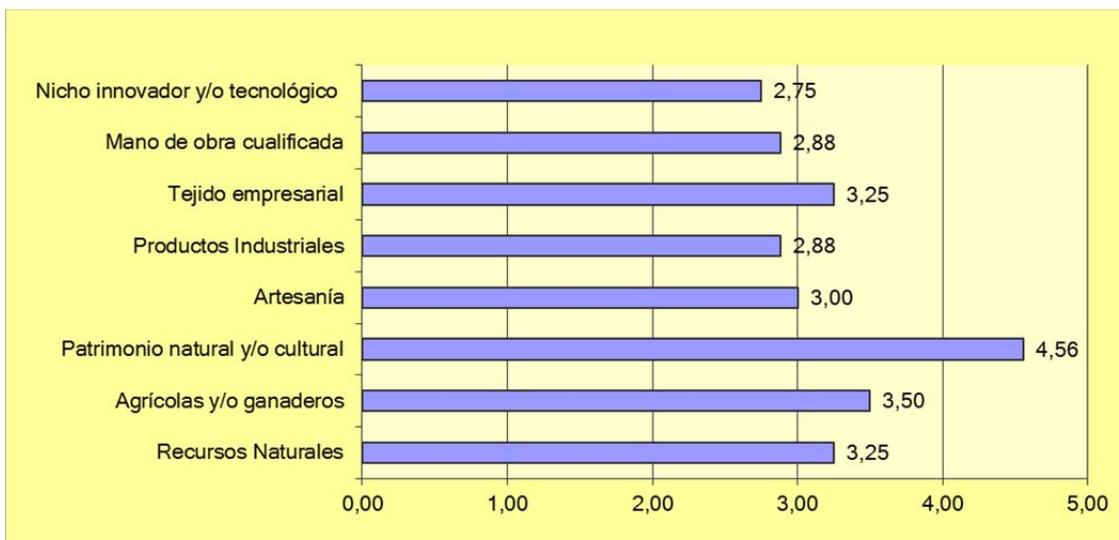
Gráfico 14. Fomento del GDR a nuevas funciones rurales y nuevos usos del territorio



Fuente: Respuestas al cuestionario para el equipo técnico y Junta Directiva.

Por otro lado, el **“Patrimonio natural y/o cultural”** ha sido la opción más valorada por las y los miembros de la Junta Directiva y el Equipo Técnico como principal ventaja comparativa, recurso endógeno y nicho de mercado que ha utilizado el GDR para competir en los mercados internacionales (ver Gráfico 15), con un promedio para las 9 personas encuestadas de 4,6 puntos. En segundo lugar, con más de un punto de distancia, la opción más valorada por las y los encuestados ha sido la de los **“Recursos agrícolas y/o ganaderos”**, con un promedio ponderado de 3,5 puntos. La tercera posición la comparte tanto el **“Tejido empresarial”** como los **“Recursos naturales”**, ambos con un promedio ponderado de 3,3. Todo ello lo podemos comprobar a través del siguiente gráfico.

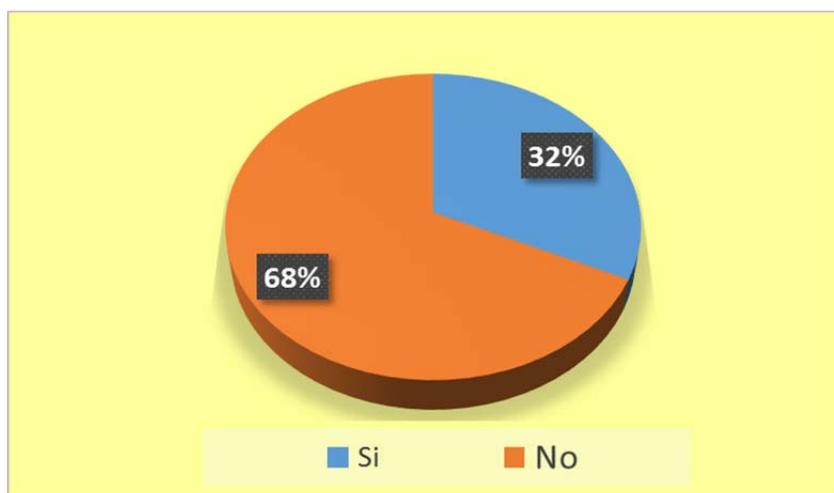
Gráfico 15. Respuesta a los recursos endógenos, ventajas comparativas y nichos de mercado que ha utilizado el GDR para competir en los mercados internacionales



Fuente: Respuestas al cuestionario para el Equipo técnico y Junta Directiva.

Finalmente, sobre las preguntas planteadas a las y los emprendedores privados beneficiados, se recoge una cuestión donde se pregunta qué proporción de éstos han diversificado su actividad agraria. El 32%, ha respondido que lo han hecho gracias a la ayuda del GDR. A nuestro parecer un elevado número, por lo que el trabajo del GDR en materia de diversificación de actividades se puede considerar como notable.

Gráfico 16. Respuesta sobre la diversificación del agricultor



Fuente: Respuestas al cuestionario para los emprendedores privados beneficiados.

En definitiva, podemos decir que la medida más beneficiada con el LiderA en el Altiplano de Granada ha sido la 413, referente a la “Calidad de vida en las zonas rurales y diversificación económica”, con una inversión total de 7.762.975 € de los que el GDR ha participado con 3.401.379 € y que supone el 69,8% del gasto público total aportado por el GDR, a través de 80 proyectos. Esta medida constituye el verdadero cuerpo del LiderA, con un total de hasta 20 Grupos de Intervenciones, frente a los 7 de la Medida 411 y los 2 Grupos de la Medida 412.

Respecto a los cuestionarios respondidos por las y los miembros de la Junta Directiva y Equipo Técnico, y por las y los emprendedores privados beneficiados, podemos deducir que la diversificación de la actividad ha sido importante, siendo los **sectores más respaldados, por este orden, agricultura y alimentación, industria, y turismo**. Como principal ventaja comparativa señalan el patrimonio natural y/o cultural. Y por último, la mayoría de las y los encuestados de la Junta Directiva y del Equipo Técnico piensan que la contribución del GDR a la diversificación económica se encuentra en un nivel intermedio.

3.1.6. Trabajo en red y cooperación

“El GDR ha promovido una alta cantidad de redes: empresariales, turística, producción y comercialización de cordero segureño, viticultores, mujeres rurales, etc. Por otra parte, se han implementado varios proyectos de cooperación interterritorial destacando: Escuela de Pastores en red, Marca de calidad territorial, Puesta en valor de recursos micológicos y Planes igualdad en empresas y emprendimiento. A pesar del elevado trabajo realizado, la materialización en proyectos aprobados

no ha sido la esperada por el GDR: recortes progresivos y no adecuada gestión por parte de la administración regional”

El GDR y los distintos grupos sociales están conectados con otras redes, a través de las cuales establecen mecanismos de intercambio de información con objeto de cubrir determinadas necesidades y motivaciones.

A pesar de que el trabajo en red ha sido valorado positivamente por el GDR, identificándolo como uno de los elementos clave del futuro para la búsqueda de soluciones en el proceso de desarrollo del territorio, **la administración regional, hasta último momento no le ha asignado un respaldo financiero.**

En lo que respecta a **redes de difusión y transferencia de acciones innovadoras, y redes de representación del GDR**, a escala europea se encuentra la Red Europea de Desarrollo Rural (REDR), (<http://enrd.ec.europa.eu>). A escala nacional, el GDR forma parte de la Red Española de Desarrollo Rural (REDR) (<http://www.redr.es>), y a escala regional, de la Asociación para el Desarrollo Rural de Andalucía (ARA) (<http://andaluciarural.org/>), conformada esta última por 52 GDR, y a la que se reclama un mayor protagonismo en la definición de la política de desarrollo rural en Andalucía y como interlocutor clave para velar por los intereses de los GDR andaluces. Estas redes proporcionan un portal de difusión y transferencia de acciones innovadoras a través de internet, además de otra serie de noticias y documentos. De manera informal el GDR forma parte de la red de GDR de la provincia de Granada, conformada por 8 GDR. El equipo técnico echa en falta disponer de tiempo para explorar todas las ventajas que les ofrecen estas redes.

El GDR ha llevado a cabo una positiva labor en la generación de redes formales e informales, como a continuación se detalla. **A pesar de que la mayor parte de las asociaciones se crearon con anterioridad, siguen contando con el apoyo y respaldo del GDR:**

- Asociación de Empresarios del Altiplano de Granada.
- Asociación de Turismo Rural del Altiplano de Granada.
- Asociación Nacional del Cordero Segureño.
- Asociación de viticultores del Norte de Granada
- Federación de Asociaciones de Mujeres del Altiplano de Granada, para la participación femenina y la unión de todas las asociaciones de mujeres de la comarca.

Indirectamente se ha contribuido por parte del GDR a la creación de una serie de redes informales en torno a los sectores: almendricultura; oleícola; embutidos, cárnicas y secaderos de jamones; bodegas vitivinícolas; micología; empresas y cooperativas agroalimentarias; agricultura ecológica; empresas de aprovechamiento de energías renovables; entre otras.

Pese a la importancia de la **cooperación** entre los distintos territorios rurales, y en definitiva, **entre los GDR**, en este periodo de programación se ha padecido de una **escasez de proyectos, en gran parte debido, al escaso respaldo por parte de la administración regional, e incluso nacional.** Aun así, el GDR ha llevado a cabo una serie de proyectos de cooperación.

A través de fondos proporcionados por el Ministerio de Agricultura se llevaron a cabo los siguientes proyectos de **ámbito nacional**:

- Escuela de Pastores en Red.
- Micodes.
- Trogloditismo Vivo.
- Marca de Calidad Territorial.
- Amopa.
- Geoempleo.

Vamos a describir brevemente los dos primeros. El proyecto **Escuela de Pastores en Red**, coordinado por el GDR del Altiplano, dentro de la convocatoria para proyectos de cooperación interterritorial y transnacional de la Secretaría de Estado de Medio Rural y Agua, está participado por los GDR Campoo-Los Valles, AIDER Gran Canaria, Sierra del Segura, Integral, Mendinet y la Asociación Leader Ripollés Ges Bisaura, además del apoyo de las Escuelas de Pastores de Andalucía, Cataluña, País Vasco y Picos de Europa.

El objetivo era la creación de una red nacional para la transferencia de conocimientos en el ámbito de la formación para el pastoreo extensivo, de manera que se favoreciera la innovación y profesionalización de esta actividad que contribuye de forma determinante a la creación de empleo, a la conservación del medio y la cultura rural.

Las actuaciones que se llevaron a cabo fueron:

- Desarrollo de imagen corporativa.
- Confección de una base de datos única de entidades vinculadas a la mejora de la actividad ganadera extensiva-pastoreo.
- Elaboración de una serie de diagnósticos de partida para cada uno de los territorios.
- Intercambios de alumnado, profesorado y líderes/as de opinión entre territorios.
- Encuentros de la Red de Escuelas de Pastores con formato de Jornadas Temáticas: en Bilbao -junio de 2012, centrada en la comercialización de los productos del pastoreo; y en Grazalema (Cádiz), octubre de 2012, centrada en la problemática del relevo generacional y el acceso a la tierra.
- Jornadas: "Rentabilidad económica, social y medioambiental de la ganadería extensiva". Caravaca de la Cruz, noviembre de 2013¹ En definitiva, se sentaron las bases para una relación permanente de trabajo en red de las distintas Escuelas de Pastores; se facilitó la transferencia de experiencias entre territorios; y se mantuvo el debate abierto sobre temas candentes que condicionan el futuro de la ganadería extensiva en España y Europa: comercialización, relevo, acceso a la tierra o rentabilidad².

¹ -<http://altiplanogranada.org/noticias/redescuelaspastores>

² http://altiplanogranada.org/images/files/documentacion/proyecto_general-caravaca.pdf

El proyecto **MICODES** (Micología, Conservación y Desarrollo), de cooperación nacional, respondía a dos necesidades: conservar un recurso natural (setas y trufas), clave en el mantenimiento de la buena salud y biodiversidad de los ecosistemas del territorio; además de gestionarlo eficientemente para garantizar su preservación, y como una herramienta más para el desarrollo rural. El interés por la cooperación radicaba en: la transferencia de conocimiento de zonas con una arraigada cultura micológica a zonas con una incipiente cultura micológica; beneficiarse de los conocimientos en el aprovechamiento y gestión de otros territorios; conocer experiencias exitosas aplicadas a distintos sectores (producción de trufa, micogastronomía, micoturismo, etcétera); y optimizar recursos económicos al trabajar en cooperación.

Se realizaron actuaciones en materia de difusión, formación, educación y rutas.

- Difusión: organización y celebración de unas Jornadas Micológicas (Altiplano, otoño 2012, celebradas en Caniles); edición de guías y material de difusión; y la puesta en marcha de una web del proyecto³
- Formación: viaje formativo de emprendedores de cada uno de los territorios para conocer el cultivo del champiñón y otras setas (Albacete), la gestión racional de los recursos micológicos silvestres (Soria), y el cultivo de la trufa (Teruel); curso de micogastronomía para profesionales de la cocina de los diferentes territorios integrantes del proyecto; curso de Guías MICODES, que permitirá contar en cada territorio con un conjunto de personas formadas para desarrollar actividades micoturísticas; y curso para Guardería Forestal y SEPRONA, que permita incrementar el conocimiento específico sobre micología de estos profesionales del medio natural.
- Educación: salidas con escolares para ensayar la unidad didáctica sobre micología que el proyecto generó.
- Rutas: el diseño de tres rutas micológicas⁴.

Los territorios pertenecientes al proyecto MICODES fueron siete de 4 regiones españolas: INTEGRAL. Sociedad para el Desarrollo Rural del Noreste de Murcia (Grupo Coordinador), Asociación Promoción y Desarrollo Serrano (PRODESE) CEDER Serranía de Cuenca, GDR Maxorata – Fuerteventura, Asociación SACAM (Sierra de Alcaraz y Campo de Montiel) – Albacete, GDR Sierra del Segura – Albacete, Asociación para el Desarrollo Rural de la Comarca de Guadix – Granada y GDR Altiplano de Granada.

El proyecto **Geoempleo, Geodiversidad como Yacimiento de Empleo**, coordinado por el GDR de la Subbética Cordobesa, presenta como objetivos principales:

- Preservar la geodiversidad y el patrimonio geológico en las comarcas cooperantes.
- Potenciar y fomentar el geoturismo.
- Crear y mantener empleo.

Se han desarrollado actividades ligadas a diagnóstico, investigación, formación y desarrollo del geoturismo, educación para la geoconservación, intercambio de experiencias y buenas prácticas, y divulgación entre la población.

³ -<http://proyectomicodes.com>

⁴ <http://altiplanogranada.org/noticias/micodes>

En materia de **cooperación regional**, hay que señalar dos:

- Granada Rural Género.
- Granada Rural Formación.

El primero de ellos, llevado a cabo mediante la acción conjunta de cooperación **Granada Rural Género, Intervención Planes de Igualdad en Microempresas y PYMES Rurales e impulso al emprendimiento**, promovido y coordinado por el GDR Vega-Sierra Elvira, y en el que participaron también los GDR de Alpujarra-Sierra Nevada de Granada, Arco Noreste de la Vega de Granada, Poniente Granadino y Vega-Sierra Elvira, todos ellos de la provincia de Granada, el objetivo es dinamizar el emprendimiento entre las mujeres rurales de la provincia, así como impulsar la igualdad de oportunidades a través de la implantación de planes de igualdad en pequeñas empresas de nuestros territorios. El proyecto está enmarcado en la Medida 421 del Programa de Desarrollo Rural de Andalucía 2007-2013. Trata de hacer frente a la insuficiencia de iniciativas emprendedoras en las mujeres rurales, el apoyo a la aplicación de Planes de Igualdad en empresas del medio rural, hecho novedoso ya que no existe obligación en empresas de menos de 250 trabajadores, las predominantes en el tejido empresarial rural. Por tanto, esta iniciativa se erige como un referente de calidad social en los territorios y pymes/microempresas que se aglutinen en ésta.

Entre las acciones que los GDR realizaron entre agosto y septiembre de 2015 figura la elaboración de un diagnóstico a 5 empresas piloto de los cinco territorios participantes, el diseño de una Guía que sirva de modelo para la implantación de los planes de igualdad en pymes rurales, la creación de una herramienta informática para la elaboración de diagnósticos junto a la organización de talleres y visitas empresariales. A comienzos de septiembre se organizó un taller en Baza para: impulsar la participación, el asociacionismo empresarial y de mujeres, y la elaboración de un mapa de necesidades del territorio (DAFO).

Por último, se ha trabajado también en materia de **cooperación provincial** con el resto de GDR de este ámbito, siendo el GDR coordinador, el Poniente Granadino, sobretodo en aspectos ligados a turismo rural (promoción, comercialización, equipamientos, entre otros) y a protección y conservación del patrimonio cultural.

En definitiva, a pesar del elevado trabajo realizado en materia de cooperación, preparando propuestas, la materialización en proyectos aprobados no ha sido la esperada por el GDR. Las causas han estado relacionadas con los recortes progresivos en este periodo que han ido dejando la cooperación sin recursos (nivel regional y nacional), además de la no adecuada gestión en esta materia por parte de la administración regional.

3.1.7. Gestión y financiación

3.1.7.1. La Gestión y financiación; la perspectiva de directivos, socios y técnicos del GDR

“El desafío de la financiación: ante la crisis se aprueban proyectos pero con la condición que obtengan financiación bancaria. Convenio con BMN para

anticipo de financiación a proyectos. Gestión: excesiva burocracia administración regional, politización del GDR”

Cada promotor interesado en recibir el apoyo de LiderA debía ajustar sus proyectos a la EAG del Altiplano, que incluía de forma transversal las Estrategias de Género y Juventud del territorio. Así, los **proyectos subvencionables** se incluyeron dentro de los grupos de intervención que aparecen en el siguiente cuadro (Cuadro 20).

Cuadro 20. Grupos de intervención donde se encuadraron los proyectos subvencionables

Programa de Dinamización Económica de las Zonas Rurales	Programa de Mejora de la Calidad de Vida en las Zonas rurales
B111.1. Formación de profesionales del sector agrícola, ganadero, forestal y agroindustrial B121.1. Modernización de explotaciones agrícolas y ganaderas B122.1. Aumento del valor económico de los bosques B123.1. Aumento del valor añadido de productos agrícolas, ganaderos y forestales (ayudas a agroindustrias) B124.1. Cooperación para el desarrollo de nuevos productos, procesos y tecnologías B125.1. Creación y desarrollo de infraestructuras para la adaptación del sector agrario, forestal y agroindustrial B111.2. Promoción e información relativa a productos, servicios y recursos relacionados con el sector agrícola, ganadero, forestal y agroindustrial B331.1. Formación de profesionales relacionados con la diversificación de la economía rural B311.1. Diversificación hacia actividades no agrarias ni forestales B313.1. Apoyo a empresas del sector turístico B321.1. Apoyo a empresas que presten servicios a la economía y/o la población rural B312.1. Ayudas a microempresas B313.2. Apoyo a las asociaciones empresariales y profesionales turísticas B321.2. Apoyo a las asociaciones empresariales y profesionales no agrarias B313.3. Dotación y mejora de servicios, infraestructuras, equipamientos y herramientas de apoyo al turismo rural B321.3. Dotación y mejora de servicios, infraestructuras, equipamientos y herramientas de apoyo al desarrollo económico sostenible B313.4. Diseño y promoción de productos y servicios turísticos B321.4. Promoción e información relativa a productos, recursos y servicios para el desarrollo económico	B331.2. Formación y asesoramiento para la capacitación y la inserción laboral B321.5. Mejora de los servicios que faciliten el acceso al empleo B321.6. Información, asesoramiento y sensibilización para el fomento de la integración y la vertebración social B321.7. Dotación y mejora de servicios, infraestructuras, equipamientos y herramientas para la calidad de vida B322.1. Modernización y adaptación de los municipios rurales y su entorno B323.1. Concienciación, conservación y protección del patrimonio rural B216.1. Conservación de la naturaleza y el paisaje en explotaciones agrícolas y ganaderas B227.1. Conservación de la naturaleza y el paisaje en zonas forestales

Fuente: <http://altiplanogranada.org>

El **plazo de solicitud** se abrió en junio de 2009 y se cerró el 31 de julio de 2015.

Tramitación. El proceso comienza con la **solicitud de ayuda**, que debe ir acompañado de la documentación que acredite la personalidad de la entidad promotora, así como la naturaleza y presupuesta de la inversión que se solicita. En este punto, es necesario que **la inversión no se haya empezado**, ni material ni

documentalmente, cuestión que daría lugar a desestimar el expediente de forma automática.

Una vez la documentación en el GDR, se evalúa su encaje en la EAG, y la incidencia en términos de promoción de la igualdad y la participación de las mujeres y de la juventud. De ser positivo el análisis, se evaluará la solvencia técnica, económica y financiera y se baremará el expediente.

Cuadro 21. Resumen de los *criterios de selección de proyectos*

	Productivo	No productivo
CRITERIOS OBJETIVOS DE VALORACIÓN*		
1. Carácter innovador de la acción	5	6
2. Viabilidad económica y financiera	6	--
3. Creación, consolidación, mejora y/o mantenimiento de empleo	15	8
4. Modalidad del proyecto	5	5
5. Utilización de factores productivos locales o comarcales	8	--
6. Conocimientos técnicos y profesionales promotor	6	8
7. Contribución al desarrollo sostenible	6	8
8. Contribución promover igualdad de oportunidades	10	10
9. Contribución a la mejora de la calidad de vida	5	10
10. Contribución a la conservación del patrimonio rural	4	15
Puntuación criterios básicos	70	70
CRITERIOS ADICIONALES**		
1. Participación del promotor	7	7
2. Diversificación territorial	5	8
3. Apoyo a microempresas	8	0
4. Apoyo a sectores productivos	--	15
5. Fomento de la calidad	10	--
Puntuación criterios adicionales	30	30
Total puntuación obtenida	100	100
Puntuación mínima establecida	35	35
Porcentaje máximo de subvención	60	100
PLUSES PORCENTUALES**		
Fomento de la identidad territorial	--	15
Transformación recursos endógenos	15	--
Puntuación pluses porcentuales	15	15

* Establecidos por la Consejería de Agricultura.

** Definidos por el GDR.

Fuente: Equipo técnico del GDR.

Con lo anterior, el Consejo Territorial realiza un análisis, a partir del cual, de acuerdo con el procedimiento de gestión y la instrucción reguladora, tomará la decisión de apoyar o desestimar el expediente. Aprobado el proyecto, se procede a la firma de un contrato entre el GDR y la entidad promotora, donde se especifica, entre otras cosas, el porcentaje de subvención sobre la inversión, el plazo y las condiciones de ejecución.

Realizada la inversión, se solicitará el cobro de la subvención, comprobándose en primer lugar la concordancia de lo comprometido con lo ejecutado, y posteriormente la existencia de toda la documentación que acredite el cumplimiento de las condiciones.

Una vez verificado que todo se ha hecho de acuerdo a las condiciones pactadas, el GDR procederá al pago de la subvención, comprometiéndose la entidad beneficiaria

a mantener la actividad, al menos cinco años, en las mismas condiciones por las que se concedió la ayuda.

Ante la crisis económica sufrida en este periodo, se flexibiliza en parte el proceso de tramitación, solicitando posteriormente la viabilidad económica-financiera, o aprobando la subvención para poder obtener por parte del emprendedor beneficiado la financiación bancaria, o dicho de otra forma, se aprueban proyectos pero con la condición a que más tarde obtengan financiación bancaria. El límite de ayuda, o porcentaje máximo de subvención, para proyectos productivos es del 60%, mientras que para los no productivos del 100%.

Cuadro 22. Dos proyectos productivos con mayor subvención y con menor subvención

Promotor	Proyecto	Inv.	Subv.	%	Municipio	Empleo creado mujeres	Empleo total creado
Sanganet Telecomunicaciones, SL	Creación de empresa de acceso a internet y telefonía	140.984	68.941,01	48,9	Huéscar	0	3
Servicios Sociosanitarios Ciudad de Huéscar, SCA	Equipamiento de unidad de estancia diurna	34.384	16.779,27	50,0	Huéscar	4	4
Basteco, SCA	Modernización cooperativa sector madera	218.198	62.186	28,5	Baza	1	3
Carmen Santos Sánchez Pozo	Modernización empresa limpieza	11.731	3.343	28,5	Baza	2	2

Fuente: Equipo técnico del GDR.

Para facilitar la ejecución de los proyectos presentados por distintos emprendedores inmersos en la EAG, se firma un **Convenio de colaboración entre el GDR y el Banco Mare Nostrum** el 28 de Octubre de 2013. Dicha entidad bancaria pone a disposición del GDR:

- Póliza de crédito de “anticipo funcionamiento”, 100% de gastos funcionamiento, de 300.000 euros, al 5,5% de interés, 12 meses plazo.
- Póliza de crédito “anticipo subvención proyectos propios”, 100% resolución aprobación, máximo 300.000 euros, al 5,5% de interés, plazo máximo de 12 meses.
- Financiación preferente a los miembros de la asociación del GDR
- Financiación para empresas y autónomos/as promotores de proyectos. Se le proporciona:
 - El anticipo de la subvención concedida. El 90% de la subvención autorizada en el contrato de ayudas firmado, descontándose el importe desembolsado anticipadamente en su caso. A pagar en un plazo de 12 meses.
 - Un préstamo personal para el 100% de la parte no subvencionada del presupuesto autorizado, con un plazo máximo de 5 años.
 - Un préstamo hipotecario para financiar la inversión procedente del contrato de ayudas, con un límite del 75% de la parte no subvencionada del presupuesto autorizado, con un plazo máximo de 10 años.

Por otra parte, atendiendo a la respuesta de dos miembros del equipo técnico, las **tareas** que requieren mayor tiempo son las referidas a **valoración y gestión de proyectos y propuestas**, y en menor medida, las labores **administrativas y de animación**.

Cuadro 23. Reparto del tiempo dedicado a distintas labores por parte de los miembros del equipo técnico

Tarea	Tiempo dedicado estimado %	
	Técnico 1	Técnico 2
Tareas administrativas	40%	5%
Tareas de animación	40%	5%
Tareas referidas a la valoración y gestión de proyectos y propuestas	20%	87%
Otras tareas (detallar)		2% formación, 1% reuniones coordinación

Fuente: Equipo técnico del GDR.

La opinión del equipo técnico y Junta directiva respecto a la eficacia de los PDR, tales como LEADER, es que a pesar de ser “Buena” (44,4%, 4 de 9) es que “Puede mejorar” (44,4%). Tan solo una de las personas encuestas responde con una valoración de “Excelente” (11,1%). También se señala que su eficacia se ve reducida por la **excesiva burocracia que exige la administración regional**. Por otra parte, se puntualiza que deberían alcanzar a mayor número de colectivos, ya que existe la percepción de que benefician únicamente “a quienes están más arrimados”. Por otra parte, se requiere de mayor información sobre el PDR y el GDR.

De hecho, en la siguiente pregunta, sobre si ha existido algún error en la aplicación de los PDR, 7 encuestados/as (77,8%), opinan que “Sí”. Dos personas denuncian la “**excesiva politización**”; otras dos apuntan hacia la excesiva burocracia, control y errónea planificación impuesta por parte de la administración autonómica, los incorrectos manuales aportados por ésta para el procedimiento de gestión del PDR, además del posible fallo por parte del GDR en la evaluación en algunos proyectos. Otra persona entrevistada señala que hay proyectos que se quedan fuera por el desconocimiento por parte de la población de la iniciativa y del GDR; otra reclama **tratar a los colectivos marginados con una discriminación positiva**; y por último, una reflexiona que los **impactos sobre la creación de empleo son reducidos**.

Y todo lo anterior, se confirma con la respuesta a la pregunta sobre si cambiaría la forma de funcionar de los PDR. De nuevo, el 77,8% (7 de 9), responden que “Sí”.

- Una de las personas entrevistadas afirma que en general funcionan bien, aunque, están ceñidas en demasía a la EAG, lo que a veces representa una gran rigidez. También apunta a la necesidad de ampliar y tener sinergias con otros fondos.
- Otra de las personas entrevistadas responde que sería necesario **modificar**, además de la excesiva burocracia, la composición del órgano de gestión del **consejo territorial**, donde se encuentran representadas **entidades ajenas al territorio (sindicatos y organizaciones profesionales agrarias**, entre otras).
- También se hacen reclamos de **no repetir las mismas estrategias de desarrollo disperso**, además de la **despolitización** de los GDR

- O bien se pide una menor participación de los políticos en la Junta directiva y el Consejo Territorial.
- Y finalmente, también se manifiesta que la Junta Directiva debe conocer más y mejor los proyectos que se presentan.

Por tanto, son cuatro los problemas básicos y comunes que aparecen señalados frecuentemente: excesiva burocracia, politización del GDR, centrar la estrategia en una serie de sectores prioritarios, y proporcionar mayor participación a colectivos que suelen quedar excluidos.

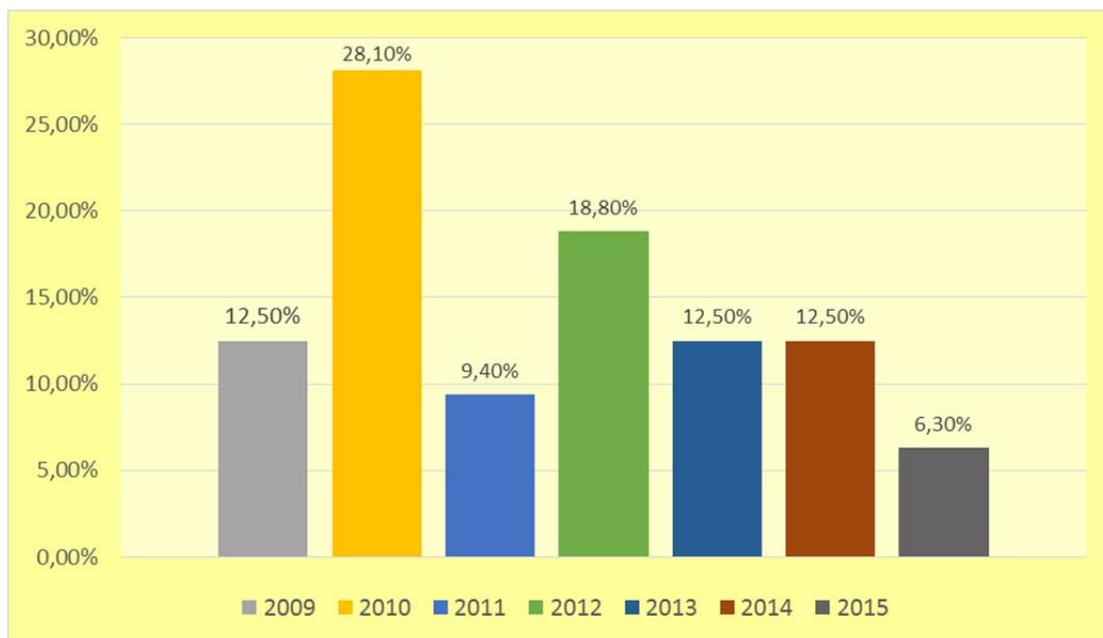
3.1.7.2. Gestión y financiación; la perspectiva de los emprendedores privados beneficiados

“Un 55% de las y los emprendedores no hubiera invertido sin la ayuda del GDR. Los principales inconvenientes que detectan las y los empresarios en el funcionamiento del GDR-LiderA: enorme burocracia y excesiva especificidad de las ayudas. Las 2/3 partes acuden a préstamos bancarios para completar sus proyectos. La opinión general sobre la labor del GDR es positiva”

Atendiendo a los resultados de la encuesta para emprendedores/as privados beneficiados, los **motivos para emprender** en estos beneficiarios/as han sido, por este orden: “creación de un producto o servicio nuevo” (41,2%), “cubrir necesidades no satisfechas” (29,4%), y en menor medida y en la misma cuantía, “falta de oportunidades de empleo” y “experiencia en el sector” (14,7%).

En la Gráfica 17 se muestra la distribución en el tiempo del año en el que se llevaron a cabo los proyectos

Gráfico 17. **Fecha de realización** del proyecto

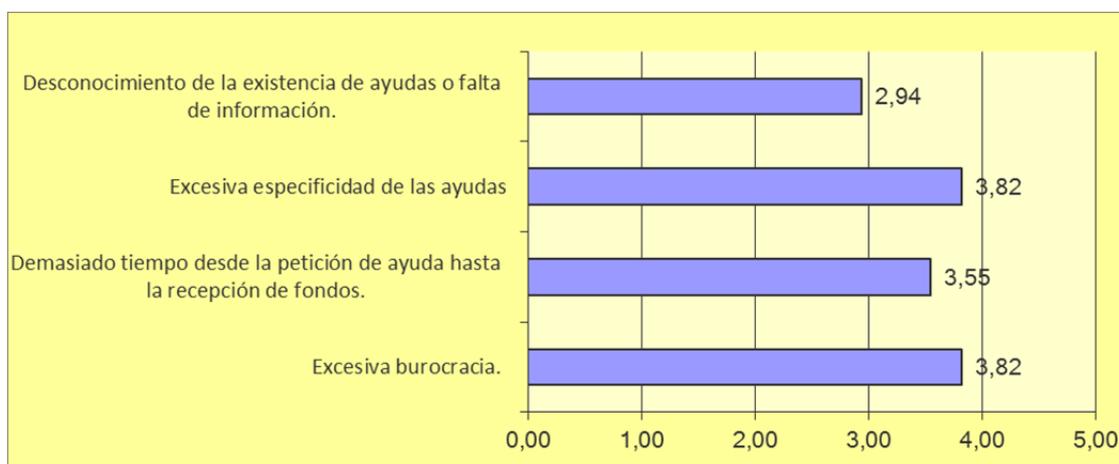


Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados. Elaboración propia.

Un 54,5% de las y los emprendedores privados, 18 de 33, **“no” hubiera invertido sin la ayuda** del PDR, porcentaje considerablemente elevado.

En lo que respecta a los principales **obstáculos** encontrados, señalan principalmente, la **“Excesiva burocracia”** (3,82) y la **“Excesiva especificidad de las ayudas”** (3,82). El desconocimiento o la falta de información es el menor obstáculo señalado (2,94) (8 sobre 33 en su valor máximo de 5).

Gráfico 18. Obstáculos encontrados en el PDR (1 mínimo y 5 máxima)



Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados.

Cuando se le pregunta a las y los emprendedores privados beneficiados sobre la procedencia del capital propio invertido, se comprueba que casi **las 2/3 partes de ellos acuden a préstamos bancarios** (64,7%). Le sigue a gran distancia, el 38,2%, aquellos que recurren al ahorro propio. Las tipologías de préstamos bancarios son variadas: préstamos ICO (5), préstamos personales (4), e hipotecarios (3). Y como entidades preferentes se mencionan a Caja Rural de Granada y Banco Mare Nostrum.

La **opinión general sobre** los PDR, y en definitiva sobre **la labor del GDR**, espejo de gestión de éstos, es **“buena”** (47,1%), incluso para algunas personas es “excelente” (20,6%). Son menos, quienes que la valoran de forma “regular” o “negativa” (entre ambas, 23,5%) (ver cuadro 24).

Cuadro 24. Opinión de los emprendedores privados beneficiados sobre los PDR

Respuestas	Porcentaje	Absolutas
Excelente	20,6%	7
Buena	47,1%	16
Indiferente	8,8%	3
Regular	20,6%	7
Negativa	2,9%	1
Total		34

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores privados beneficiados.

3.2. La formación y el capital humano

“Los cursos para mejorar las capacidades de trabajadores y empresarios del sector primario y agroalimentario, han sido seguidos por 1.383 personas. En otros proyectos emblemáticos del territorio como la escuela de igualdad, impulso a la IGP del cordero segureño, iniciativas de cooperación como trogloditismo y micología, la capacitaciones eran un elemento esencial”

En el Altiplano en particular, y en general en las zonas rurales, existe una falta de formación básica que constituye un lastre que frena y dificulta la modernización de los sectores económicos, restando eficacia a los programas de formación específica. Una cierta cultura de la subvención o la economía sumergida desmotiva a una parte importante de la población para seguir cursos de formación y profesionalización. Esta problemática es especialmente notoria en sectores como el agroganadero, en el que se requiere una importante intervención enfocada en la capacitación de los recursos humanos del Altiplano (NERA, 2007, 260).

Así pues, el Objetivo Temático 4.7 del **NERA** “Mejorar los Recursos Humanos”, centraba sus actuaciones estratégicas en:

- a) dar apoyo a las acciones de formación; y
- b) la coordinación de la formación.

Más en concreto, en la **Estrategia de Actuación Global (2009-2015)**, en su Programa 2: “Dinamización Económica de las Zonas Rurales”, en el proceso participativo se puso de manifiesto la necesidad de formación para la innovación, en el ámbito agrario, forestal y agroindustrial, para el aprovechamiento de la calidad de los productos de la agroindustria del Altiplano, y en comercialización, dentro del Subprograma 1 “Mejora de la Competitividad del Sector Agrario, forestal y

agroindustrial". Pero también con el Subprograma 2 "Apoyo a la Diversificación de la economía rural" se contempla que la información y la formación son factores claves en todos los sectores económicos.

De este modo, el **GDR** ha impulsado y apoyado un total de 7 proyectos relacionados con la formación, dentro de los grupos de intervención B111.1 y B331.1, con una inversión económica de 309.676,7 €, de los cuáles el GDR ha subvencionado 266.493,3€, o lo que es lo mismo, un 86% de ese coste total, si bien cabe tener en cuenta que se han materializado tres proyectos propios o implementados por el GDR, asumiendo el 100% de su coste económico, en total, 122.794 €. Estos tres proyectos han sido:

- Curso de formación para la elaboración de conservas vegetales.
- Plan de capacitación directiva para el empresariado.
- Acciones formativas para la mejora del sector primario y agroalimentario.

A continuación, pasamos a describir con mayor detenimiento este último, "**Acciones Formativas para la mejora del sector primario y agroalimentario del Altiplano**", por ser el que más importancia y dotación económica ha recibido a lo largo del LiderA 2007-2013.

La justificación de este proyecto se basa en que el Altiplano de Granada es el territorio andaluz que posee la mayor superficie agraria por habitante, tan sólo superado por la comarca de los Pedroches. No obstante, a pesar de su potencial, este sector productivo se caracteriza entre otros factores, por: el escaso valor añadido de los productos; la reducida integración de las y los productores; el bajo nivel de cualificación de las y los agricultores; y la implantación de empresas ajenas al territorio en sectores intensivos (hortícolas, avícola y porcino), y con un modelo de negocio que en algunos casos puede calificarse como extractivo. Con todo ello, el objetivo del proyecto era mejorar la formación del sector primario y agroalimentario en subsectores que tienen posibilidad de impulsar su modernización y el incremento en la calidad de sus productos. Para tal fin, se pudo contratar a un técnico durante dos años, para que se encargara del diseño e implementación de las actividades, además de la coordinación con las instituciones vinculadas con este proyecto, como por ejemplo, con el IFAPA. Con anterioridad, fue el personal técnico del GDR el que asumió las actividades de arranque y coordinación del proyecto. Por otra parte, señalar que este proyecto de acciones formativas se encuentra inmerso dentro de una de las propuestas formativas para personas desempleadas realizado por Diputación: "*importancia de profesionalizar los cultivos de olivos y almendros, con formación dirigida tanto a personas trabajadoras como en desempleo, y a empresas. Se proponen actuaciones de reciclaje a personas desempleadas que proceden del ámbito de la construcción*" (Diputación de Granada, 2014b, 55).

Una de las principales características de este proyecto es la diversificación que el GDR ha querido otorgar a estas labores formativas, tratando de explotar el máximo de posibilidades que ofrece el sector primario y agroalimentario en el territorio. Esta diversificación formativa, junto con su coste económico, número de asistentes y coste por asistente se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 25. Detalle de las actuaciones llevadas a cabo dentro del proyecto Acciones formativas para la mejora del sector primario y agroalimentario

Acción formativa	Asistentes	Coste económico (€)	Coste/Asistente
Coordinación del proyecto	-	25.794	-
Jornadas cultivos de almendros	352	14.624	41,55
Curso de bienestar animal	26	2.000	76,92
Curso de cata de aceite	72	5.073	70,46
Jornadas vino y desarrollo	274	13.271	48,43
Curso elaboración de vinos	121	10.557	87,25
Curso poda de viñedos	67	6.775	101,12
Curso poda en verde de viñedos	37	46*	1,24
Curso de packaging	10	3.630	363,00
Acciones formativas pistacho	90	2.408	26,76
Acciones formativas hortofrutícolas	163	2.316	14,21
Jornada formativa elaboración de	34	1.424	41,88
Jornada formativa cultivo aromáticas	76	2.189	28,80
Acciones formativas agroecología	30	2.641	88,03
Total	1.383	92.748	72,91

* El coste de este curso fue asumido por el IFAPA

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración Propia.

Así pues, mediante el anterior cuadro, se pueden apreciar los subsectores agrarios que han tenido apoyo formativo por parte del GDR. En primer lugar, las acciones formativas dedicadas al sector vitivinícola han contado con un total de 499 asistentes en los diferentes cursos y talleres, suponiendo un coste económico de 30.649 €, o lo que es lo mismo, (61,42 € por asistente). En segundo lugar, ha sido la destinada al cultivo del almendro, en relación al número de asistentes, un total de 352, con un coste económico de 14.624 €, que se traduce en 41,55 €/asistente. Es importante destacar que en un contexto de crisis, los cultivos de la vid y el almendro constituyen dos subsectores en los que la población desempleada y subempleada del territorio trata de encontrar empleo. Destacar que la inversión por alumno más alta se produjo en el *Curso de Comercialización agroalimentaria y packaging*, 363 €/asistente, debido en parte a su focalización en empresas o proyectos de emprendimiento, que contaban con ideas de negocio innovadoras.

En resumen, mediante este proyecto de *Acciones Formativas para la Mejora del Sector Primario y Agroalimentario del Altiplano de Granada*, se ha llegado a un total de **1.383 personas**, con un coste económico de 92.748 €, que se traduce en una media de 72,91 €/asistente. El 16% de los participantes de las acciones formativas han sido mujeres, y aproximadamente, el 14% jóvenes menores de 30 años.

En lo que respecta al reparto de las acciones formativas entre los diferentes municipios, ha existido una mayor cantidad de jornadas formativas en Huéscar, 11 sesiones, mientras que en Baza se han realizado un total de 8 acciones formativas. Los subsectores que han tenido más seguimiento, en primer lugar fue el vitivinícola, y en segundo lugar, el del almendro. En tercer lugar, cabe destacar el municipio de Puebla de Don Fadrique, en donde las inquietudes de las y los agricultores se han centrado en el cultivo de almendros, pistachos y plantas aromáticas. Por otro lado, conviene destacar el especial interés que cobra el cultivo del almendro en el municipio de Cúllar, con hasta 4 acciones formativas. Sin duda, la creación de la Asociación Alvelal ha sido un factor clave para la dinamización del cultivo del almendro en Cúllar. En el resto de municipios, existen algunos en los que se han realizado algún tipo de acción formativa,

como son los casos de: Benamaurel, Caniles, Castril, Galera y Zújar; pero en cambio, existen otros en los que no se ha desarrollado ningún curso de formación: Castelléjar, Cortes de Baza, Cuevas del Campo, Freila y Orce. Sería conveniente en un futuro equilibrar el reparto municipal para que esta formación llegue a mayor cantidad de agricultores/as.

Cuadro 26. Reparto territorial de las acciones formativas

Acción Formativa	Municipios														
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Jornadas Cultivos de Almendros.		1				1			4			2		3	
Curso de bienestar animal												1			
Cursos de Cata de Aceite/Sector Oleico	1	1													1
Jornadas Vino y Desarrollo	1	2									2	2			
Curso Elaboración de Vinos.		2									1	1			
Curso Poda de Viñedos.		1										2			
Curso Poda en Verde de Viñedos.											1	1			
Curso de Packaging		1													
Acciones formativas Pistacho				1										1	
Acciones formativas hortofrutícolas.	2											2			1
Jornada formativa elaboración de quesos.			1												
Jornadas formativas cultivo aromáticas.														2	
Acciones formativas agroecología.									1						
Total	4	8	1	1	0	1	0	0	5	0	4	11	0	6	2

0 Visitas al Exterior; 1 Baza; 2 Benamaurel; 3 Caniles; 4 Castelléjar; 5 Castril; 6 Cortes de Baza; 7 Cuevas del Campo; 8 Cúllar; 9 Freila; 10 Galera; 11 Huéscar; 12 Orce; 13 Puebla de Don Fadrique; 14 Zújar.

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Como conclusión mencionar que el proyecto *Acciones Formativas para la Mejora del Sector Primario y Agroalimentario del Altiplano de Granada*, ha llegado a personas interesadas en mejorar la producción y/o rentabilidad de sus explotaciones y empresas agroalimentarias, o bien disponer de una alternativa de ocupación y generación de ingresos económicos, en un contexto de crisis económica, en donde buena parte de la población ha visto en el sector primario un sector refugio y una oportunidad de encontrar empleo o autoemplearse.

Hay que señalar también otra serie de **actuaciones formativas y de divulgación** en las que el promotor no ha sido el GDR, pero ha sumado esfuerzos y apoyado la iniciativa. Destacar las relacionadas con:

- Desestacionalización del sector del ovino;
- **Impulso de la IGP del cordero segureño**, para el que se crea un puesto de trabajo,
- Las de igualdad (**escuela permanente** en la comarca de Huéscar para el que se crea un empleo y asesoramiento **en igualdad**) y perspectivas de género en el sector agrario;
- La edición de una guía didáctica de la cultura del esparto.

Cuadro 27. Otras acciones formativas y jornadas subvencionadas por el PDR

Promotor	Proyecto	Inversión	Subvención
Asociación Nacional de Criadores de Ovino Segureño	Acciones formativas para la desestacionalización del sector ovino	110.476,14	82.857,11

Promotor	Proyecto	Inversión	Subvención
Asociación IGP CORDERO SEGUREÑO	Acciones formativas para el impulso de la IGP cordero segureño	72.448,71	57.596,72
Ayuntamiento de Huéscar	Escuela permanente de igualdad de la comarca de Huéscar	59.653,41	50.586,09
Asociación de Voluntariado Ambiental El Espejuelo	Elaboración y edición de una guía didáctica sobre la cultura del esparto	44.589,00	39.684,21
Asociación Profesional de empresarios de la Comarca de Huéscar	Fomento del asociacionismo empresarial a través de la formación y el asesoramiento en igualdad y NNTT	33.098,61	28.299,31
Asociación BioCastril	Jornadas de sensibilización de la biodiversidad rural	12.000,00	10.740,00
Federación de Asoc. De Mujeres del Altiplano Granadino	Jornada de sensibilización sobre salud y medio ambiente	6.086,20	5.112,41
COAG Granada	Jornadas sobre asociacionismo y comercialización agraria.	2.632,32	2.158,50
CERES Granada	Jornadas agrarias con perspectiva de genero	1.325,36	1.086,80
	TOTAL	342.310	278.121

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Líneas formativas todas ellas mencionadas en los *Estudios de necesidades potenciales en materia de formación para el empleo* tanto de Baza como de Huéscar (Diputación de Granada, 2014^a y 2014b).

También se deben mencionar los tres **proyectos de cooperación** interterritorial, los cuales han tenido un elevado componente formativo y didáctico:

- Escuela de Pastores en Red, para la transferencia de conocimientos en el ámbito de la formación para el pastoreo extensivo.
- Micodes, donde se transfieren conocimientos y formación en materia de aprovechamiento y gestión micológica.
- Granada Rural Género.

Si se tiene en consideración a las y los **emprendedores beneficiados a los que se entrevistó, la mitad** (17 de 34), **han recibido**, además de una ayuda económica para su proyecto, **una mejora formativa** gracias a la labor del GDR. Probablemente en ello haya tenido mucho que ver el *Plan de Capacitación Directiva para el Empresariado* llevado a cabo por el GDR. Esta iniciativa formativa coincide también con las necesidades identificadas en el territorio por la Diputación de Granada, que señalaba, entre otros “perfiles profesionales de difícil cobertura a personas con capacidades de gestión empresarial” (Diputación de Granada, 2014b, 53).

La encuesta de evaluación realizada entre promotores/as beneficiarios del GDR, evidencia que **el 29,4%** de estos/as emprendedores/as privados **no posee formación en la actividad** que desempeña, lo que denota la importancia de llevar a cabo este tipo de formaciones.

Por otra parte, si nos atenemos a la respuesta proporcionada por los integrantes del equipo técnico y Junta directiva, a la pregunta sobre **la contribución a la mejora de la formación de las personas acogidas a LIDERA, un 62,5% (5) consideran que “Algo”, un 25% (2) que “Bastante”, un 12,5% (1) señala que “Poco”.**

Por tanto se considera que se ha contribuido a la formación de los promotores privados del territorio.

Como conclusión puede afirmarse que la labor del GDR en materia de formación y generación de capital humano ha sido muy relevante y significativa.

3.3. Sobre las y los emprendedores beneficiados

3.3.1. ¿Quiénes han sido? Perfil sociodemográfico de las y los emprendedores

“Predominan pequeñas sociedades limitadas, autónomos y cooperativas; las lideradas por hombres (33% hombres vs. 18% mujeres); inversión más alta en proyectos impulsados por hombres; subvención mayor en sociedades frente a autónomos/as; edad adulta-joven; formación mejorable; 94% originarios del territorio; 58% microempresas (menos de 10 trabajadores/as)”

En el ejercicio de evaluación, resulta fundamental esclarecer cual ha sido el perfil de las y los beneficiarios. Atendiendo a la información proporcionada por el equipo técnico del GDR, la mayor parte han sido empresarios/as individuales y sociedades, en definitiva, pequeñas empresas de tamaño familiar, agrupando más de la mitad de los proyectos (51,4%). Dentro de éstas, predominan las sociedades frente a los/as empresarios/as individuales, 35,1% frente a 16,2%. Y dentro de los primeros, y atendiendo a la encuesta a las y los emprendedores privados, la mayor parte serían sociedades limitadas y empresas de economía social (sociedades cooperativas agrícolas).

En segundo lugar estarían las entidades públicas (Ayuntamientos), 22,5%; en tercer lugar otras entidades, sobretodo asociaciones (17,1%), y por último, los propios proyectos impulsados por el GDR (9,0%). Y si detallamos más, dentro del primer grupo, serían las sociedades lideradas por hombres las que predominan (21,6%, 13,5% para mujeres).

Si profundizamos en el análisis, por **sexo**, los **proyectos que predominan están encabezados principalmente por hombres (33,3%)**, suponiendo casi el doble que los llevados a cabo por mujeres (18%). Además, la inversión media de los proyectos de éstas son sensiblemente inferiores, suponiendo solo 1/3 en el caso del empresariado individual y a duras penas las 2/3 partes en el caso de sociedades. El **porcentaje de subvención tiende a primar los proyectos individuales de ellas (38% frente a 32% de hombres)**, hecho que deriva de una mayor puntuación atendiendo a la “contribución de promover igualdad de oportunidades”, un total de 10 puntos sobre 100 en los criterios de selección de proyectos. Ahora bien, esto no sucede en el caso de las sociedades donde éste es similar (41% en ambos casos). Hecho que llama también la atención es la **mayor subvención otorgada a las sociedades frente a las y los empresarios individuales**, siendo de media de 6 puntos superior (41% frente a 35%).

Cuadro 28. Inversión por tipo de entidad promotora

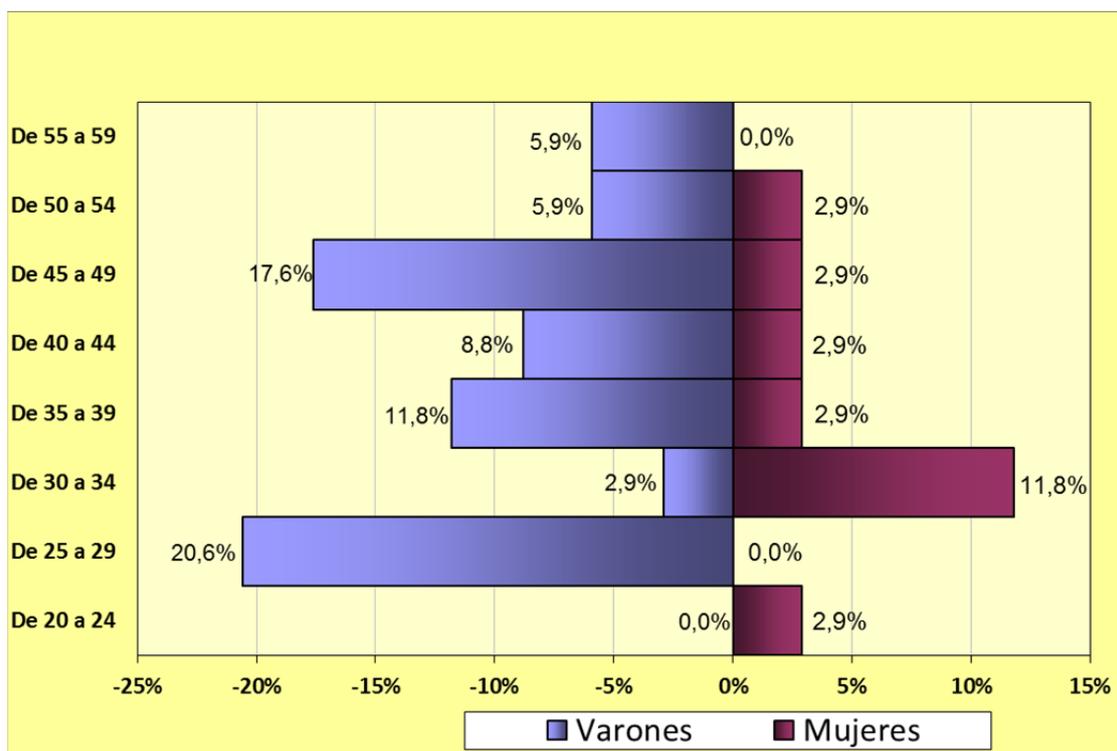
Tipo promotor	Inversión	Subvención	% Subvención	Proyectos	% proyectos	Inversión / proyecto	Subvención / proyecto	% subvención / proyecto
---------------	-----------	------------	--------------	-----------	-------------	----------------------	-----------------------	-------------------------

Empresarias individuales	144.617	55.328	1	5	4,5	28.923	11.066	38
Empresarios individuales	1.146.826	367.003	8	13	11,7	88.217	28.231	32
Sociedades mujeres	1.027.085	419.159	9	15	13,5	68.472	27.944	41
Sociedades hombres	2.811.662	1.139.604	23	24	21,6	117.153	47.484	41
Entidades públicas	4.377.717	1.634.801	34	25	22,5	175.109	65.392	37
Otras entidades	805.431	629.171	13	19	17,1	42.391	33.114	78
GDR	605.939	605.939	12	10	9,0	60.594	60.594	100
TOTAL	10.919.276	4.851.004	100	111	100,0	98.372	43.703	44

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

Por otra parte, si nos atenemos a los resultados extraídos de la encuesta realizada a las y los empresarios privados beneficiados, apreciamos que de nuevo **predominan** de manera sustancial **los hombres frente a las mujeres**, 25 sobre 9 (73,5% frente a 26,5%). Y si diferenciamos jóvenes de adultos, teniendo como edad de corte los 35 años, encontramos que un 38,2% (13 sobre un total de 34) estarían por debajo de esta edad, una cifra notable, y que se asocia a las iniciativas que en mayor grado generan una nueva empresa con la inversión.

Gráfica 19. Sexo y edad de los emprendedores privados beneficiados



Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados beneficiados/as. Elaboración propia.

Por tanto, se aprecia un predominio de los hombres, sobre todo en las edades más avanzadas, y menos en edad joven, pero también importancia de ellos dentro de los jóvenes, de menos de 35 años, y **mayoritaria presencia de emprendedores/as en**

edad adulta, sobre todo entre 35 y 54 años, frente a la inexistencia de emprendedores de más de 59 años.

En lo que respecta al **nivel de estudios** de las y los emprendedores privados beneficiados, esta **es muy diversa** (ver Cuadro 29). Mayor número ocupado por quienes poseen estudios universitarios o superiores (32,4%), casi 1/3. Un peso similar es el de quienes poseen estudios primarios (29,4%), incluso igual número si se agregara a estos últimos la categoría de “primarios no acabados”. Le seguirían quienes poseen estudios secundarios de formación profesional (20,6%).

Cuadro 29. Nivel de estudios de los emprendedores privados beneficiados

Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos
Sin estudios	0,0%	0
Primarios no acabados	2,9%	1
Primarios o E.G.B.	29,4%	10
Secundarios, Bachillerato	11,8%	4
Secundarios, Formación Profesional	20,6%	7
Otro tipo de estudios secundarios	2,9%	1
Universitarios o Superiores	32,4%	11
Total		34

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados beneficiados/as. Elaboración propia.

Los datos de formación evidencian un importante margen de mejora en la formación básica de las y los emprendedores.

Por su parte, la **formación específica en su ramo o sector de actividad**, es bastante alta y adecuada, en la medida en que 24 de los 34 entrevistados/as (70,6%) confiesan haber adquirido formación de ese tipo. Ahora bien, si se observa en sentido opuesto, todavía un 29,4% no tienen ninguna formación en la actividad, aspecto en el que el GDR puede incidir para mejorar la situación. En la encuesta no se valoró ni la calidad ni la cantidad de la formación especializada adquirida

Sobre la **experiencia y profesión anterior**, la mayor parte tenían antecedentes en el ramo o sector de actividad donde desarrollan su proyecto, incluyendo también tres casos de estudiantes que han tenido una experiencia práctica en la actividad. Las experiencias en cuestión se relacionan con los sectores de la hostelería, cárnico, auxiliar de ayuda a domicilio, agricultura, técnicos agrícolas, etc.

En lo que respecta a la **procedencia territorial**, **la mayor parte de las y los entrevistados son originarios del Altiplano**. Un 78,8% (26 sobre 33) proceden del mismo municipio donde realizan la inversión, y un 15,2% (5 sobre 33) de otro municipio pero también de la comarca. Solo una persona (3,0%) procede de otra comunidad autónoma, u otra provincia (3,0%). Por tanto, las ayudas del GDR no han servido para favorecer la atracción al Altiplano de emprendedores/as foráneos, o la movilidad de iniciativas entre municipios del territorio. Existe por tanto una brecha entre la llegada constatada de neo-rurales procedentes de algunas ciudades españolas, y sobre todo, del resto de la Unión Europea, y la puesta en marcha de negocios por estas personas con el apoyo del GDR.

Si se observa el **tamaño de la empresa**, se reafirma el **predominio de pequeñas empresas** familiares, siendo reflejo también del tejido empresarial local en el que predomina el “minifundismo”. De hecho, el **57,6% de ellas (19) son microempresas** (menos de 10 trabajadores/as), el 21,2% son individuales (7). Un 18,2% son empresas de 10 a 50 trabajadores/as y solamente una (3,0%) tiene la condición de mediana empresa, con 50-250 trabajadores/as. En definitiva, la mayoría de éstas, (75%), poseen menos de 10 trabajadores/as.

Cuadro 30. Tamaño de la empresa

Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos
Individual	21,2%	7
Microempresa (Menos de 10 trabajadores/as)	57,6%	19
Pequeña Empresa (De 10 a 50 trabajadores/as)	18,2%	6
Mediana (De 50 a 250 trabajadores/as)	3,0%	1
Grande (Más de 250 trabajadores/as)	0,0%	0
Total		33
Sin contestar		1

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados beneficiados/as. Elaboración propia.

De acuerdo con el **volumen de ventas anuales**, que responden poseer tales emprendedores/as, las cuantías son bastante reducidas, ya que en algunos casos ni siquiera garantizarían el sustento de una persona (el 12,1% de los empresarios encuestados declaran un ingreso económico anual inferior a los 6.000 euros), de manera que probablemente funcionen como complemento de rentas en la unidad familiar. La mayor parte se encuentran en el intervalo de 60.000-300.000 euros (36,4%, 12 de ellas). Tan solo el 27,3 de ellas (9 de 33) posee un volumen de ventas superior a los 300.000 euros, y dentro de ellas, únicamente 2 (6,1%) superan los 3 millones de euros. Ello también implica un reducido margen de beneficio, lo que limita nuevas inversiones de ampliación o modernización en la empresa. Aunque hay que considerar que gran parte de ellas son de nueva creación y que en la coyuntura económica actual los ingresos de las empresas se han reducido considerablemente.

Cuadro 31. Volumen de ventas anuales de las y los emprendedores privados beneficiados/as

Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos
menos de 6.000€	12,1%	4
6.000 - 30.000	18,2%	6
30.000 - 60.000	6,1%	2
60.000 - 300.000	36,4%	12
300.000 - 600.000	9,1%	3
600.000 - 3.000.000	12,1%	4
Más de 3 Millones de €	6,1%	2
Total		33
Sin contestar		1

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados beneficiados/as. Elaboración propia.

Por lo que se refiere al **ámbito territorial de venta de sus productos y servicios**, a pesar del predominio de las empresas que tienen un alcance nacional (42,4%, 14 sobre 33), es reducido el número de quienes tienen un ámbito internacional (15,2%, solo 5 de 33). En contraste, las empresas de alcance local/comarcal representan el 27,3% de las encuestadas. A pesar de que no se pueden obviar los mercados de proximidad y/o locales, la necesidad de internacionalización de la venta del producto hace que sea necesario un mayor esfuerzo por parte del empresariado, e incluso por parte del GDR hacia éstos.

Cuadro 32. Ámbito territorial de venta del producto

Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos
Internacional	15,2%	5
Nacional	42,4%	14
Regional	9,1%	3
Subregional	0,0%	0
Provincial	6,1%	2
Comarcal	21,2%	7
Local	6,1%	2
Total		33
Sin contestar		1

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados beneficiados/as. Elaboración propia.

Para concluir este apartado, la evaluación realizada sobre el ánimo, y la sensación del emprendedor/a acerca de su sector/actividad, se puede decir que está caracterizado por el optimismo. El 64,7% (22 de 34) sitúa la **perspectiva de futuro de su actividad** como “excelente” o “buena”. En sentido opuesto, tan solo el 35,3% tiene una visión “regular” o “negativa”. De hecho, la mayor parte, (72,7%, 24 sobre 33), les gustaría que alguno/a de sus hijos/as continuara en la empresa

3.3.2. ¿Quiénes no fueron beneficiados por las ayudas del GDR? Perfil sociodemográfico de las y los emprendedores con proyectos que no se llevaron a cabo, o no fueron subvencionados

A lo largo del LiderA 2007-2013, en el Altiplano de Granda, se habían solicitado un total de 219 subvenciones a proyectos, de los que finalmente 111 fueron aprobados definitivamente, suponiendo así un 50,7% del total. Casi en la misma proporción, los proyectos que fueron fallidos suman un total de 108 (49,32%). Las causas por las que finalmente no fueron aprobados estos proyectos responden a una amplia diversidad de causas, tal y como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 33. Motivo de no elección de los proyectos caídos

Causa	Nº proyectos	%
1. Renuncia del promotor	35	32,4
2. No encajar en la EAG ni en el PAG	29	26,9
3. Inviabilidad técnica y financiera	7	6,5
4. No atender a los requerimientos de documentación	5	4,6
5. No disponer el GDR de fondos en la medida	5	4,6
6. Otras	27	25,0
Total	108	100,0

Fuente: Equipo Técnico del GDR. Elaboración propia.

Por otra parte, si establecemos un **reparto territorial** de los proyectos fallidos, se aprecia cómo ha sido Baza el municipio que cuenta con mayor número de éstos, un total de 24 (22,2%). Hubo 14 proyectos de ámbito comarcal (13%), promovido desde asociaciones, las mancomunidades de Baza y Huéscar, o incluso desde el propio GDR.

Cuadro 34. Reparto territorial de los proyectos caídos

Municipios	Nº Expedientes	%	Pob. Media 2008-2014	Exp/Pob*1000
Baza	24	22,22	22.004	1,09
Benamaurel	3	2,77	2.436	1,23
Caniles	4	3,70	4.808	0,83
Castilléjar	4	3,70	1.562	2,56
Castril	1	0,92	2.406	0,41
Cortes de Baza	2	1,85	2.237	0,89
Cuevas del Campo	5	4,63	2.016	2,48
Cúllar	6	5,55	4.671	1,28
Freila	4	3,70	1.071	3,73
Galera	7	6,48	1.157	6,05
Huéscar	12	11,11	8.071	1,48
Orce	4	3,70	1.313	3,04
Puebla de D. Fadrique	9	8,33	2.430	3,70
Zújar	7	6,48	2.962	2,36
Comarcal	14	12,96	58.915	0,23
Extra-Altiplano	2	1,85	-	-
Total	108	100,00	58.915	1,83

Fuente: Equipo Técnico del GDR. Elaboración propia.

En cambio, si relativizamos el número de proyectos caídos en cada uno de los municipios de acuerdo a la población de cada uno de ellos, observamos que el municipio con mayor número de proyectos fallidos por cada mil habitantes fue Galera, con 6,1 / 1000 habitantes, mientras que la segunda posición la ocupa Freila, con cerca de 3,7 proyectos por cada 1000 habitantes.

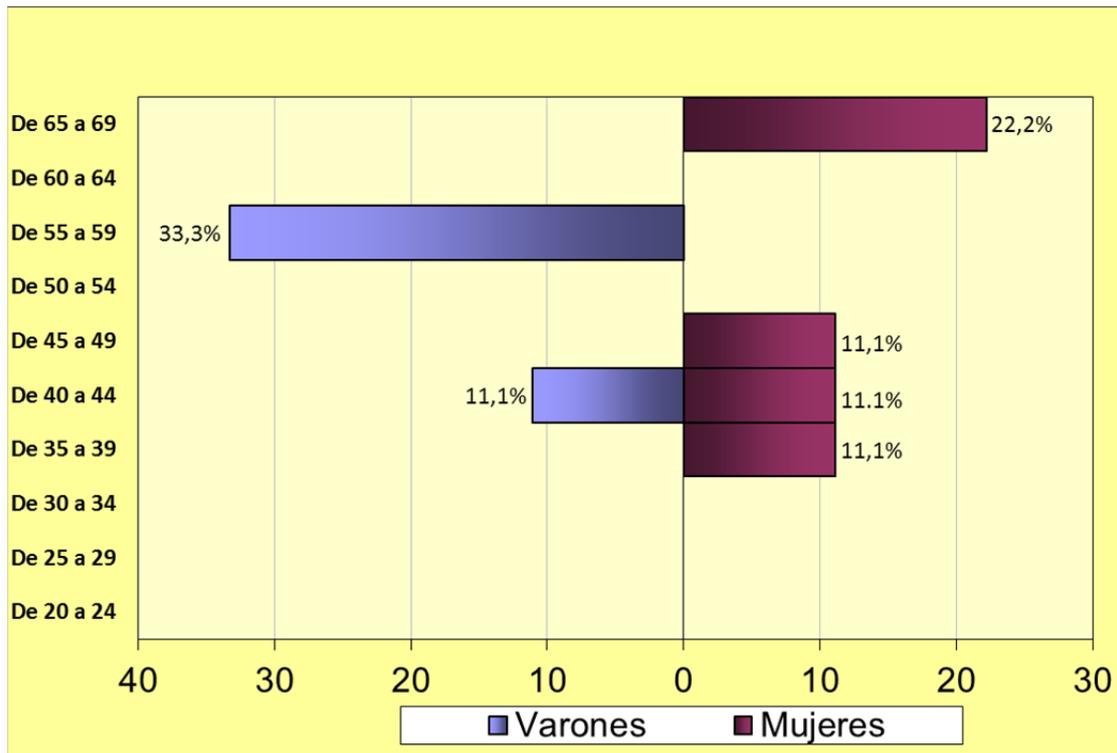
Resaltar también que gran parte de ellos tienen su lugar de nacimiento en otra provincia o comunidad autónoma (4, 44,4%).

Si nos atenemos a la distribución por **sexo y edad**, con arreglo al cuestionario usado con las y los promotores de proyectos caídos, observamos una ligera mayoría de mujeres frente a hombres, 5 frente a 4, (55,6 y 44,4% respectivamente). Resaltar también la escasa presencia de jóvenes y la elevada presencia de las y los situados en avanzada edad, adultos/as mayores. Así, frente a solo una mujer que se encuentra por debajo de los 40 años, encontramos 5 personas (3 hombres y 2 mujeres) por encima de los 55 años. (Ver gráfico 20).

Los promotores con proyectos fallidos se corresponden con **empresas individuales**, autónomos/as, la mayoría de los casos (55,6%), estando continuados por sociedades limitadas (33,3%), con un volumen de negocio y ventas muy limitado, de menos de 30.000 euros e incluso menos, para la mayoría (66,6%).

En caso de haber salido adelante su proyecto se habría tratado de **empresas de nueva creación** en la mayoría de los casos (6, 66,7%) y de la **creación de un producto o servicio nuevo**.

Gráfico 20. Sexo y edad de los emprendedores privados con proyectos no concretados



Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados con proyectos caídos. Elaboración propia.

Si tenemos en cuenta su **nivel de estudios**, el 45%, 4 de 9, cuenta con estudios universitarios o superiores; y los que cuentan con estudios de Bachillerato representan el 22%, 2 de 9. Es decir, una formación superior al promedio de promotores/as que si recibieron la ayuda del GDR. En cuanto a la formación en el ramo o actividad, el 67% respondió afirmativamente a la pregunta, de modo que, 6 de los 9 encuestados/as sí contaban con formación en la actividad económica que desarrollan.

Gráfico 21. Nivel de estudios de las y los promotores de proyectos caídos

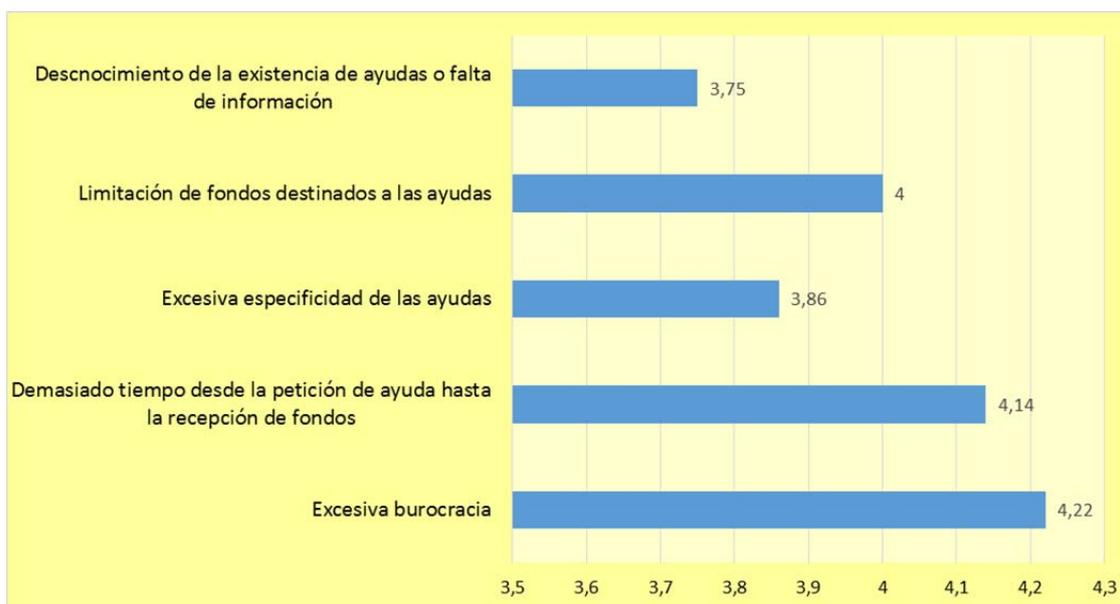


Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores/as privados con proyectos caídos. Elaboración propia.

Los principales **obstáculos** que se han encontrado las y los promotores privados con proyectos caídos en el PDR han estado ligados a la “**Excesiva burocracia**”, con un promedio ponderado de 4,2 puntos sobre 5, siendo contemplada esta respuesta por 6

personas de las 9 entrevistadas. Le sigue el “**demasiado tiempo que transcurre desde la petición de las ayudas hasta la recepción de los fondos**”, con un promedio de 4,14 puntos sobre 5, siendo señalada esta opción de respuesta por 4 de ellas.

Gráfico 22. Obstáculos encontrados en los PDR



Fuente: Encuesta a emprendedores/as privados con proyectos caídos. Elaboración propia.

Por último, señalar que la **opinión** que presentan sobre los PDR es, en líneas generales, “buena” o “excelente” para 4 de los encuestados, (44,4%), y “regular” o “negativa” para 3 de las personas encuestadas (33,3%).

Algunas **consideraciones** realizadas por éstas en materia de mejora de la aplicación de los PDR fueron: “*más claridad a la hora de plantear el proyecto para no dedicar tiempo inútil para al final no ser concedido*”, “*cambiaría la estructura del GDR*”, o “*menos burocracia y más agilidad y realismo*”.

En definitiva, se corresponde con pequeños negocios individuales dirigidos por promotores/as de avanzada edad, gran parte de ellos de sexo femenino, con escaso volumen de negocio y que pretendieron crear un nuevo negocio en torno a un nuevo producto.

3.3.3. La creación y consolidación de empleo. Las y los “beneficiarios secundarios”

“90 puestos generados, 50 hombres y 40 mujeres. Mantenimiento de 261 empleos, 118 hombres y 143 mujeres. Números positivos en un contexto de crisis, pero que requieren de mayor esfuerzo”

En la Mesa Comarcal que se celebró en el Altiplano el 19 de julio de 2007, en el proceso de diseño de la estrategia de desarrollo del territorio entre 2007-2014, se identificaron las siguientes *Debilidades* (NERA, 188):

- Baja cultura emprendedora. Fuga de jóvenes con formación cualificada por falta de oportunidades. Envejecimiento generalizado del tejido empresarial agrario productivo.
- Amplia cultura de la subvención y economía sumergida, que hace difícil el desarrollo empresarial por falta de mano de obra.

Para luchar contra estas *Debilidades*, el GDR contempló la creación y consolidación de los puestos de empleo mediante el Objetivo 4.7 “Mejorar los recursos humanos”, a través de las siguientes líneas estratégicas (NERA, 217):

- Sensibilizar respecto al potencial del desarrollo rural del Altiplano y a la cultura emprendedora.
- Optimizar el mercado laboral, mediante el control sobre la economía sumergida y el fraude del desempleo.
- Potenciar la formación para mejorar la cualificación de los recursos humanos.

Por su parte, en la *EAG* (2009), nos encontramos que dentro del Programa 3 “*Mejora de la Calidad de Vida en las Zonas Rurales*” existe el Subprograma 1, cuyo objetivo es mejorar la empleabilidad y la vertebración social, ya que durante el proceso participativo se puso de manifiesto la falta de cultura emprendedora como uno de los grandes hándicap de la zona para aprovechar las oportunidades que el autoempleo o la profesionalización pueden generar, además de la necesidad de formación ajustada a las necesidades profesionales reales en la zona. (*EAG*, 156). Así, para este Subprograma 3.1 estaban contemplados tres Grupos de Intervención que se detallan a continuación:

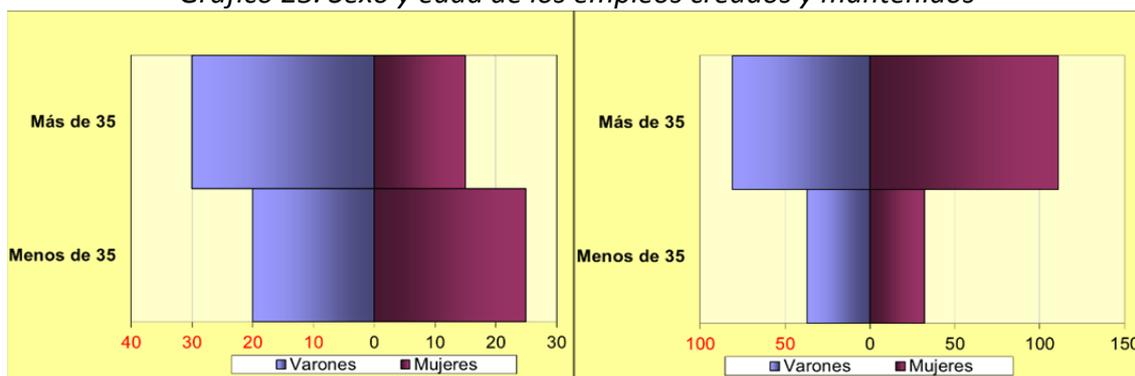
- B331.2 Formación y asesoramiento para la capacitación y la inserción laboral.
- B321.5 Mejora de los servicios que faciliten el acceso al empleo.
- B321.6 Información, asesoramiento y sensibilización para el fomento de la integración y la vertebración social de la población rural.

No obstante, de estos tres grupos de intervención, finalmente sólo ha tenido acogida uno, el B321.6, mediante la aprobación de dos proyectos, uno impulsado por la Federación de Asociaciones de Mujeres del Altiplano y otro por el Ayuntamiento de Huéscar. La inversión total de este Subprograma referido a la empleabilidad y la vertebración social ha sido de 65.739 €, de los cuales el GDR ha aportado 55.698 €, o lo que es lo mismo, el 84,4%. El número de puestos de empleo creados bajo este Subprograma ha sido tan solo 1; una mujer mayor de 35 años, para la implantación de la *Escuela Permanente de Igualdad en la Comarca de Huéscar*, promovida por el Ayuntamiento de Huéscar.

Por otra parte, si nos atenemos a los *Criterios de selección de proyectos*, el apartado de “Creación, consolidación, mejora y/o mantenimiento de Empleo” es el que mayor puntuación recibe sobre el resto de los apartados, un total de 15 puntos sobre 100, lo cual demuestra la elevada intención de contribuir a la mejora de las tasas de actividad en el territorio. Este criterio aparece desglosado en: creación de empleo, 10 puntos; consolidación de empleo, 2 puntos; mejora del empleo, 2 puntos; y mantenimiento de empleo, 1 punto. Al mismo tiempo, se hace especial hincapié en los colectivos sociales de mujeres, jóvenes, personas con diversidad funcional o personas desfavorecidas.

Con arreglo a los resultados logrados, a lo largo de la implementación del LiderA 2007-2013, la contribución del GDR Altiplano de Granada a la **creación de empleo** se traduce en **90 puestos generados**, que se reparten entre **50 puestos para hombres y 40 para mujeres**. En cuanto al **mantenimiento del empleo**, se contribuyó al sostenimiento de **261 empleos, repartidos entre 118 de hombres y 143 de mujeres**. Las características sociodemográficas de los puestos de empleo creados y mantenidos los podemos observar a través de las siguientes pirámides de población confeccionadas para tal caso (ver gráfico 23).

Gráfico 23. Sexo y edad de los empleos creados y mantenidos



Fuente: Equipo Técnico del GDR. Elaboración Propia.

En materia de creación de empleo, el reparto entre jóvenes y adultos es muy similar. Ahora bien, las mujeres mayores de 35 años presentan mayores dificultades, suponiendo únicamente 15 de los 90 creados (16,7%). El mejor registro en cuanto a la creación de empleo lo poseen los hombres con edad superior a 35 años, con 30 puestos y que suponen el 33,3% del total.

Y en lo que respecta a los empleos mantenidos, las mujeres mayores de 35 años suponen el mayor registro con 111 puestos de empleo (42,5%), frente a los 81 de los hombres para el mismo rango de edad (31,0%). Como es lógico, los empleos mantenidos de menos de 35 años son reducidos en número.

Sin embargo, hay que señalar la menor incidencia en materia de consolidación de empleo entre las y los jóvenes, cuestión que se matizará más adelante, algo que también acontece con las mujeres, aunque en menor medida..

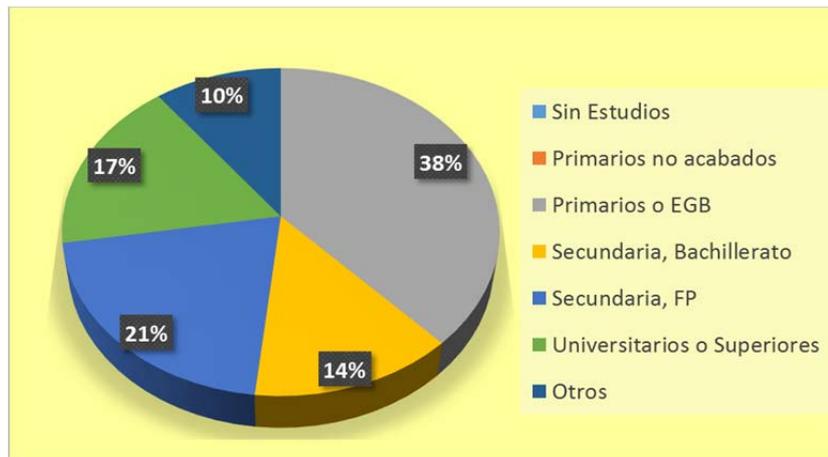
Para continuar profundizando en el perfil sociodemográfico de los empleos generados, se preguntó a las y los promotores beneficiados por la edad, nivel de estudios, y profesión anterior, además de para los empleos consolidados, la edad, la procedencia sectorial y territorial de los mismos, y finalmente, la relación laboral con la empresa.

Así, pudimos comprobar y matizar los datos anteriores ofrecidos por el GDR. De hecho, la franja de **edad** mayoritaria de los **empleos creados** es la **comprendida entre los 25 y 30 años** (50% de los 18 encuestados). Al mismo tiempo, el 18%, afirmaron que los empleos nuevos se situaban en una franja de edad comprendida entre los 30 y 35 años. En definitiva, un 82,2% afirma que los empleos creados son para jóvenes, situándose por debajo de los 35 años. Probablemente la incongruencia con los datos ofrecidos por el GDR tenga que estar relacionada con la conversión de empleos

informales en regulares en las edades más avanzadas, que el GDR entiende como nuevos pero que la o el empresario los considera como ya existentes.

En cuanto al **nivel de estudios** de las y los trabajadores nuevos, el 38%, 11 de 29, ha indicado un nivel bajo, (primaria), mientras que el 21%, 6 de 29, se corresponde con una formación profesional. En cambio, las y los trabajadores con estudios universitarios o superiores apenas si representan el 10%. Se puede considerar por tanto que se trata de empleos de escasa cualificación.

Gráfico 24. Nivel de estudios de los trabajadores, según los promotores beneficiados



Fuente: Respuestas al Cuestionario de los promotores privados beneficiados.

Sobre la **profesión anterior** de estos trabajadores/as nuevos/as, la misma es muy diversa: 14 se identifican a sí mismos/as como **estudiantes**, 5 limpiadoras o amas de casa, 3 de la construcción, 2 hostelería, y 1 dentro de la categoría de abogados, ingenieros, asesores de empresas y del gremio. De este modo, existe una relación entre la profesión anterior, estudiante, con respecto a la franja de edad de los puestos de empleo creados de forma mayoritaria, entre los 25 y 30 años.

En lo que respecta a la **procedencia sectorial** de las y los trabajadores nuevos, a esta pregunta respondieron 9 encuestados/as, según los cuales se trataba del primer trabajo de sus empleados/as, siendo, por tanto, anteriormente y mayoritariamente, estudiantes. En el resto de casos 1 procedente de la agroindustria; 2 de la construcción; 2 del sector primario; 2 del sector servicios y 1 perteneciente al gremio.

Por otra parte, en lo que se refiere a los empleos **consolidados**, se les preguntó también por la edad. Resaltar aquí que un 57,7% expresó que sus empleos consolidados se encuentran por debajo de los 35 años, y un 19,2% por encima de los 40 años, dato que contrasta con el 7,1% de los creados por encima de esta edad.

Cuadro 35. Respuestas sobre la edad de los empleos creados y consolidados

Empleos creados			Empleos consolidados	
Opciones de respuesta	Porcentaje	Absolutos	Porcentaje	Absolutos
20-24	14,3%	4	0,0%	0
25-29	50,0%	14	50,0%	13
30-34	17,9%	5	7,7%	2
35-39	10,7%	3	23,1%	6
40-44	7,1%	2	7,7%	2
45-49	0,0%	0	7,7%	2
50-54	0,0%	0	0,0%	0
55-59	0,0%	0	3,8%	1
60-64	0,0%	0	0,0%	0
65 y más	0,0%	0	0,0%	0
<i>Total respuestas</i>		28	<i>Total respuestas</i>	26
<i>Sin respuesta</i>		6	<i>Sin respuesta</i>	8

Fuente: Respuestas al cuestionario de los promotores privados beneficiados.

Sobre la **procedencia territorial**, el 82% (22) de los promotores que respondieron a esta pregunta, indicaron que sus trabajadores/as pertenecen al mismo municipio en dónde se desarrolla la actividad económica, lo que refleja la fuerte ligazón territorial del empleo. El 11% de los promotores, (3 de 27), expresaron que la procedencia territorial de sus trabajadores se corresponde con otro municipio diferente. Y tan sólo el 7%, (2 de 27), afirmaron que sus trabajadores/as proceden de otra comarca distinta. En el extremo opuesto, no se expusieron casos de trabajadores/as con procedencia de otras provincias, otras comunidades autónomas o de otros países.

Para conocer la **relación laboral** de las y los trabajadores con el personal, se les ofreció a éstos que indicaran las opciones de: contratados, ayuda familiar, autónomos/as u otros. De este modo, el 74% de los promotores que respondieron a esta pregunta, (20 de 27), expresaron que la relación laboral que mantienen con su personal laboral es mediante un contrato. Nadie indicó que tuviera una ayuda familiar, mientras que el 19%, (5 de 27), indicaron que la relación laboral está relacionada con la figura de "Autónomos/as".

En otra esfera, preguntado a las y los miembros de la Junta Directiva y el Equipo Técnico la medida en qué ha contribuido el GDR a aumentar las oportunidades de empleo y profesionalización para la mujer, la mayor parte, un 75%, (6 de 8), han respondido a la categoría de "Algo".

En definitiva, pese a ser limitada la repercusión en materia de creación y consolidación de empleo del GDR, hay que considerar el contexto de destrucción de empleo predominante en el periodo y lo limitado de la asignación económica de que se disponía. Por ello, el número total de empleos creados y consolidados, es razonablemente positiva, lo que no implica dejar de solicitar un mayor esfuerzo por parte del GDR en esta materia en el futuro.

3.4. Otras Cuestiones

3.4.1. Eficacia

“El GDR ha atendido en la medida de sus posibilidades a las prioridades de la población, aunque gran parte de ellas quedan fuera de su alcance. Todos los objetivos del LiderA y la EAG han sido contemplados salvo aquellos para los que se carecía de competencias o a consecuencia de la crisis. A lo largo del LiderA las prioridades han variado, adquiriendo mayor importancia la formación y el reciclaje profesional”

Las prioridades de las y los beneficiarios han variado sustancialmente desde el inicio hasta finales o incluso mediados de la intervención. El GDR se ha ajustado a esos cambios derivados de la crisis, apostando entre otros aspectos:

- por proyectos que afrontaran las nuevas **necesidades de formación y reciclaje profesional** de las y los desempleados, mediante cursos y talleres de formación en labores del sector agrario o el sector de la dependencia y la economía social;
- cambiando los requisitos y etapas en el proceso de aprobación de proyectos; o
- **descartando inversiones en aumento de la oferta del turismo rural.**

En este apartado se intenta estudiar el nivel en que se han alcanzado los objetivos propuestos en la planificación, además de evaluar si ha existido correspondencia entre las actuaciones llevadas a cabo y tales propósitos, es decir, la **eficacia** del PDR.

Tras el análisis efectuado se puede responder que **el GDR ha atendido a las prioridades y necesidades de la población** en materia de mejora de la formación, creación de empleo, diversificación del tejido productivo y mejora de la calidad de vida, al menos, en lo que respecta a sus competencias y en función de los recursos disponibles por éste. Ahora bien, queda todavía una ingente labor en materia de creación de empleo, de fijación de población y de mejora de los servicios y la calidad de vida de las y los habitantes del territorio. Además, **gran parte de las prioridades y necesidades de la población quedan fuera del alcance, las competencias y las posibilidades del GDR.** Por ejemplo, el afrontar el envejecimiento y el éxodo rural de la población del territorio.

Según nos encontramos en la **Nueva Estrategia Rural del Altiplano de Granada** (2007) y en la **Estrategia de Actuación Global (2009-2015)**, el objetivo principal de la intervención es:

“Conseguir el desarrollo sostenible del Altiplano de Granada, diversificando su economía en base al aprovechamiento de su estratégica posición, sus recursos endógenos y su patrimonio natural y cultural” (NERA, 2007, 194; y EAG, 2008, 136).

En este enunciado se ofrece una síntesis de lo que plantean todos y cada uno de los objetivos temáticos en los que se subdivide.

En materia de medio ambiente, “conseguir el desarrollo sostenible del Altiplano de Granada...” se plantean los siguientes objetivos temáticos/secundarios:

- Gestionar sosteniblemente el medio natural del Altiplano
- Impulsar una planificación urbanística y una ordenación del territorio que permita al Altiplano desarrollarse de una forma sostenible.

El primero de ellos se ha contemplado de una forma transversal, implícita en la mayor parte de los proyectos aprobados, e incluso, de forma explícita en gran parte de ellos. De forma genérica se contempla por parte de la Consejería de Agricultura, con una asignación de puntuación según el Baremo de Criterios de Selección de Proyectos, con un total de 6 puntos para los casos productivos y de 8 para los improductivos, sobre un total de 100. Así, el desarrollo sostenible se consigue atendiendo a la introducción de elementos que minimicen el impacto ambiental; la introducción de energías alternativas; y el uso eficiente de los recursos y reducción del gasto energético. Pero también nos podemos encontrar con una asignación directa a través de la Contribución a la Conservación del Patrimonio Rural, (4 puntos en el caso de productivo y 15 en los no productivos, sobre 100) que mediante la conservación y protección del patrimonio y la conservación de la naturaleza y el paisaje en las explotaciones rurales se contribuye también a la gestión sostenible del medio natural del Altiplano.

En este sentido, las y los distintos beneficiarios del LiderA han introducido en sus proyectos el concepto de desarrollo sostenible, con mecanismos de reducción de energías contaminantes, sistemas de calidad, generando el mínimo impacto ambiental y paisajístico sobre el paisaje del Altiplano de Granada.

En cambio, en referencia al segundo, hemos de decir que apenas se ha contemplado, puesto que no se han sentado las bases de lo que vendría a suponer un Plan Subregional de Ordenación del Territorio. La formulación y aprobación de este Plan supondría la verdadera materialización de esta aspiración en cuestión. Es una labor del GDR, puesto que es el órgano de referencia que engloba a todo el territorio del Altiplano de Granada, tratar de impulsar esta figura de planeamiento, ya que en la Asamblea General y Junta Directiva se encuentra la representación política de todos los municipios del territorio.

Para “...diversificando su economía en base al aprovechamiento de su estratégica posición...” se relaciona con cuatro objetivos temáticos:

- Mejorar las infraestructuras productivas.
- Mejorar las infraestructuras sociales.
- Favorecer la coordinación entre las diferentes instituciones implantadas en el Territorio.
- Ampliar y mejorar la oferta de servicios públicos del Altiplano.

El primero de estos ha sido considerado en una serie de proyectos que tenían como receptoras a empresas del tejido productivo, por ejemplo, del sector de la almendra, del oleícola, o el cárnico, entre otros. Del mismo modo, y nuevamente de forma genérica por parte de la Consejería de Agricultura, en el baremo de los criterios

de selección de proyectos se contempla el primer objetivo temático a través de la Modalidad de Proyecto, pudiendo recibir una puntuación de 5 puntos, pero también con los Criterios Adicionales nos encontramos con el Apoyo a Sectores Productivos, atendiendo a la dotación y la mejora de servicios, infraestructuras o equipamientos para alguno de los sectores productivos del territorio, con una puntuación máxima de 15 puntos sobre 100.

En el caso de la mejora de las infraestructuras sociales, el apoyo a asociaciones de género o juventud ha sido importante a lo largo del periodo. De este modo, los proyectos beneficiados del LiderA han podido recibir un total de 15 puntos sobre 100, distinguiendo entre los 10 de la Contribución a la Promoción de Igualdad de Oportunidades, introduciendo la perspectiva de género en el proyecto de forma transversal y/o medidas o acciones positivas para las mujeres; y los 5 puntos de la Contribución a la Mejora de la Calidad de Vida, fomentando la integración social y participación ciudadana y/o que suponga la dotación y mejora de servicios, infraestructuras y equipamientos.

Por otra parte, a través de la propia asociación del GDR se ha “favorecido la coordinación entre las diferentes instituciones implantadas en el territorio”, además de mediante una serie de actuaciones tanto formales como informales. De este modo, se ha trabajado con este objetivo transversal.

Y en relación al último subobjetivo, “Ampliar y mejorar la oferta de servicios públicos del Altiplano”, se puede afirmar que, a causa de las dificultades de financiación que arrastran las Administraciones Públicas con la crisis económica, es una aspiración que ha tenido que ser pospuesta.

Para “...sus recursos endógenos y su patrimonio natural y cultural”, se relaciona directamente con un total de hasta 9 subobjetivos, y por lo tanto, se deduce que han sido una de las aspiraciones más directamente respaldadas a lo largo del periodo por el GDR. Estos objetivos temáticos son:

- Conservar y potenciar la vertebración y dinamización social.
- Reforzar la identidad comarcal e impulsar la cultura, el ocio y el deporte.
- Conseguir un desarrollo agropecuario competitivo, a través de la optimización del tamaño de las explotaciones, la modernización y la innovación de producto, proceso o gestión.
- Consolidar e incrementar el desarrollo de la industria transformadora agroalimentaria, fomentado la calidad, la promoción, la comercialización y la innovación.
- Fortalecer el sector industrial, la construcción y sus industrias auxiliares.
- Promover la recuperación y el fortalecimiento de la artesanía.
- Impulsar las posibilidades del Altiplano en el desarrollo del comercio y de servicios no turísticos.
- Consolidar e incrementar coordinadamente el desarrollo turístico como estrategia de diversificación económica.
- Mejorar los recursos humanos.

- Impulsar y apoyar la iniciativa empresarial mejorando su administración y gestión.

Todos estos objetivos secundarios (mejora de los recursos humanos, consolidar e incrementar coordinadamente el desarrollo turístico, etcétera), han sido considerados de una forma explícita o implícita, y transversalmente, en los proyectos concedidos. Incluso, uno de ellos ha sido contemplado de forma explícita en el baremo de criterios de selección de proyectos, *“Reforzar la identidad comarcal e impulsar la cultura, el ocio y el deporte”*, a través de los Pluses Porcentuales aportados por el GDR, en dónde se reconoce o no el Fomento de la Identidad Territorial, con un total de 15 puntos sobre 100, distinguiendo si se trata de un proyecto de ámbito supra-comarcal, de ámbito comarcal o local. El resto de objetivos temáticos han sido considerados también a través de los diferentes criterios de asignación económica, como por ejemplo, la transformación de recursos endógenos o también, la utilización de factores productivos locales o comarcales.

En definitiva, y a pesar de que es complicado cuantificar la consecución de tal objetivo, se puede señalar que **la mayor parte de los objetivos han sido contemplados y elevadamente desarrollados en las actuaciones llevadas a cabo por el GDR, salvo algunos pocos (ordenación del territorio, mejora de infraestructuras públicas y servicios sociales) obviados por carecer de competencias en ellos o por la situación adversa de coyuntura económica de crisis**. Por tanto, a la respuesta anterior, se podría contestar que el GDR ha puesto las bases y está en camino para lograr el objetivo genérico de la intervención. Ahora bien, probablemente **el GDR debería repensar sus objetivos y centrar y focalizar sus esfuerzos en determinadas cuestiones clave y determinantes** para el territorio, para que la eficacia y el impacto como después veremos, sean conseguidos en mayor medida.

Por otra parte, **las prioridades** de las y los beneficiarios **han variado** sustancialmente **desde el inicio hasta finales o incluso mediados de la intervención**. El GDR se ha ajustado a esos cambios derivados de la crisis, apostando entre otros aspectos:

- por proyectos que afrontaran las nuevas **necesidades de formación y reciclaje profesional** de las y los desempleados, mediante cursos y talleres de formación en labores del sector agrario o el sector de la dependencia y la economía social;
- cambiando los requisitos y etapas en el proceso de aprobación de proyectos;
- **descartando inversiones en aumento de la oferta del turismo rural**, duramente afectada por la coyuntura económica.

A lo largo de todo el tiempo de existencia del GDR Altiplano de Granada, son muchos los **logros secundarios** que se han llegado a alcanzar entre la población del Altiplano. La propia forma de trabajar del GDR ha contribuido al fomento de la **necesidad de la planificación** antes de llegar a realizar cualquier actuación. En este sentido, cada vez más, la población es consciente de la realidad sociodemográfica que presenta el territorio, los recursos de los que se dispone y se pueden potenciar, las debilidades que adolecen las comarcas de Huéscar y Baza, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades, de modo que los benefactores de las ayudas al desarrollo rural son conscientes de que es necesario una previa reflexión para adecuar sus propias estrategias de futuro.

3.4.2. Impacto

“Impacto muy reducido, agravado por coyuntura adversa y escasa financiación. Por ejemplo, en empleo, los puestos influidos han sido el 3% de las y los trabajadores del territorio, y los empleos creados tan solo representan el 1%. No se incide en las problemáticas poblacionales o demográficas. Logros en aspectos cualitativos: mejora de capitales humano y social, identidad territorial, innovación y efecto demostrativo”

En relación al **impacto logrado**, los logros adquiridos en relación a la situación de partida, en una serie de indicadores cuantitativos (mantenimiento de la población, aumento de la renta per cápita, creación de empleo), **la incidencia del GDR ha sido reducida, lo que además de ha visto condicionado por la coyuntura económica adversa**. Prácticamente la mayor parte de los indicadores demográficos, sociales y económicos han empeorado para los municipios de la comarca desde el inicio del periodo, 2006, hasta la actualidad (ver Cuadro 36).

Cuadro 36. Indicadores poblacionales, sociales y económicos de los municipios del Altiplano de Granada (2006, 2007, 2012 y 2013)

Municipio	Variación población 07-13 (Absoluta)	Paro registrado en % s/población potencialmente activa 2006	Paro registrado en % s/población potencialmente activa 2013	Índice turístico 2006	Índice turístico 2013	Índice actividad económica 2006	Índice actividad económica 2012	Rentas netas declaradas 07	Rentas netas declaradas 12
Baza	-1.311	5,8	14,6	22	16	30	25	123.398.687	111.354.096
Benamaurel	65	5,7	11,7	0	0	1	1	7.809.805	8.146.132
Caniles	-175	5,7	11,4	2	0	3	3	14.794.621	13.890.388
Castilléjar	-36	3,7	7,6	0	0	1	2	4.176.890	4.197.632
Castril	-193	5,9	10,7	3	1	2	2	6.954.750	7.835.858
Cortes de Baza	52	4,3	10,0	1	1	1	1	6.483.481	6.425.217
Cuevas del Campo	-18	3,3	8,1	0	0	1	1	7.521.762	6.948.337
Cúllar	-229	3,9	9,0	2	1	4	3	16.221.876	16.205.526
Freila	-33	5,4	7,5	0	0	1	1	3.329.942	3.268.822
Galera	108	9,2	14,8	1	0	3	3	3.694.866	3.541.707
Huéscar	-221	7,4	14,7	4	2	15	9	37.697.826	34.728.498
Orce	-82	4,7	8,7	0	0	1	1	3.846.085	3.738.917
Puebla de Don Fadrique	-161	3,8	11,6	3	0	2	1	8.872.908	7.381.204
Zújar	155	6,3	13,2	1	1	1	3	11.624.070	10.481.641

Fuente: Anuario Económico de la Caixa y Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía.
<http://www.anuarioeco.lacaixa.comunicacions.com> y
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/sima/index2.htm>

De hecho, si nos centramos en el análisis de uno de los indicadores que genera mayor atención, **el empleo, apreciamos que el impacto ha sido muy limitado**. Para medir, la influencia del GDR en la creación y consolidación de empleo en el periodo, hemos relacionado lo anterior, en primer lugar, con los datos de la población ocupada extraídos del Censo de Población del año 2011.

Se ha constatado así que la relevancia sobre esta variable ha sido muy reducida, suponiendo para el total de **empleo afectado** por el GDR, el 2,14% de la población ocupada, siendo el municipio con mayor importancia, Castelléjar (7,9%), seguido de Zújar (4,5%) y Caniles (4,4%). En el caso de Galera y Orce, es nulo (0,0%). Y en el caso de los empleos creados, la significación apenas alcanza el 0,6% del total de ocupados, siendo Castelléjar donde suponen un mayor porcentaje, el 2,22% de los ocupados, siguiéndole Puebla de Don Fadrique (1,9%), y Zújar (1,8%); y siendo nula en Caniles, Cúllar, Freila, Galera y Orce (ver cuadro 37).

Cuadro 37. Relevancia de la creación de empleo del LiderA respecto a la población ocupada en los municipios del Altiplano de Granada (2011)

Municipio	Población ocupada 2011			Total empleo GDR	Relevancia total empleo GDR	Empleo creado LiderA			Relevancia empleo creado %		
	H	M	T			H	M	T	H	M	T
Baza	4.142	3.051	7.193	121	1,68	11	8	19	0,27	0,26	0,26
Benamaurel	420	254	674	5	0,74	4	1	5	0,95	0,39	0,74
Caniles	717	572	1.289	57	4,42	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Castilléjar	236	169	405	32	7,90	8	1	9	3,38	0,59	2,22
Castril	374	180	554	4	0,72	1	0	1	0,27	0,00	0,18
Cortes de Baza	274	167	441	4	0,91	3	1	4	1,09	0,60	0,91
Cuevas del Campo	265	152	418	6	1,44	3	3	6	1,13	1,97	1,44
Cúllar	757	429	1.186	9	0,76	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Freila	173	101	273	2	0,73	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Galera	125	126	251	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Huéscar	1.312	993	2.306	65	2,82	7	13	20	0,53	1,31	0,87
Orce	186	150	336	0	0,00	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Puebla de Don Fadrique	310	171	481	10	2,08	3	6	9	0,97	3,51	1,87
Zújar	436	183	620	28	4,52	6	5	11	1,38	2,73	1,78
Comarcal	9.727	6.698	16.425	6	0,04	2	2	4	0,02	0,03	0,02
Total	9.727	6.698	16.425	351	2,14	50	40	90	0,51	0,60	0,55

Fuente: SIMA, Censo de población 2011 y Equipo Técnico del GDR. Elaboración Propia.

En el caso del empleo creado para mujeres, el impacto del GDR ha sido ligeramente superior, (0,6% frente al 0,5%), a pesar de haberse generado 10 empleos menos para ellas; siendo comparativamente en el caso de Puebla de Don Fadrique en el que más, con el 3,51% del total de la población femenina ocupada.

En segundo lugar, si descendemos aún más en el nivel de detalle, comparando el total de empleos influidos, creados y consolidados por parte del GDR, respecto a la información proporcionada por el Censo de población de 2011 de las y los trabajadores

por cuenta ajena (indefinidos y eventuales), y descartando, por tanto, al empresariado, la ayuda familiar y miembros de cooperativas, la importancia de la actuación del GDR se incrementa ligeramente, representando el total de **puestos influidos por el GDR el 3,1% de las y los trabajadores de la comarca**, y de las y los **empleos creados**, casi alcanza el 1% (**0,8%**).

Cuadro 38. Relevancia de los puestos de trabajo creados y consolidados por el GDR respecto a las y los trabajadores asalariados por cuenta ajena en los municipios del Altiplano de Granada (2011)

Municipio	Indefinidos más Eventuales	T. Emp. GDR	%	Creado	%	Consolidado	%
Baza	5.485	121	2,21	19	0,35	102	1,86
Benamaurel	475	5	1,05	5	1,05	0	0,00
Caniles	910	57	6,26	0	0,00	57	6,26
Castilléjar	280	32	11,43	9	3,21	23	8,21
Castril	270	4	1,48	1	0,37	3	1,11
Cortes de Baza	295	4	1,36	4	1,36	0	0,00
Cuevas del Campo	255	6	2,35	6	2,35	0	0,00
Cúllar	815	9	1,10	0	0,00	9	1,10
Freila*	-	2	--	0	--	2	--
Galera*	-	0	--	0	--	0	--
Huéscar	1.490	65	4,36	20	1,34	45	3,02
Orce	260	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Puebla de Don Fadrique	280	10	3,57	9	3,21	1	0,36
Zújar	505	28	5,54	11	2,18	17	3,37
Comarcal	11.320	6	0,05	4	0,04	2	0,02
Total	11.320	351	3,10	90	0,80	261	2,31

*Sin información.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Censo de población 2011 y Equipo Técnico del GDR. Elaboración propia.

Así, en la línea de lo que anteriormente comentábamos, el mayor impacto de la creación y consolidación del empleo por parte del GDR en el Altiplano de Granada se ha producido en el municipio de Castilléjar, en donde el total de empleo (32) supone el 11,4% de los/as trabajadores/as. En dicho municipio se registra también el mayor impacto en cuanto a la consolidación de empleo, (8,2%), y en cuanto a la creación de empleo, se comparte la primera plaza junto con Puebla de Don Fadrique, 3,2%. El segundo municipio sería Caniles, con un 6,3% del empleo del GDR respecto a los/as trabajadores/as. En tercer lugar, estaría Zújar, con un 5,5%.

En definitiva, y pese a encontrarnos con un impacto muy reducido del GDR en materia de empleo, en algunos municipios sí se puede señalar una considerable importancia (Castilléjar, Caniles y Zújar). Ahora bien, estos datos hay que situarlos en el contexto de un periodo donde la tónica predominante ha sido la destrucción de empleo, además de tener que señalar de nuevo que la limitación de la asignación presupuestaria impide que el PDR se convierta en un verdadero generador de empleo. Ateniéndonos a otra de las problemáticas principales del Altiplano de Granada, el envejecimiento y el éxodo poblacional, y frente a ello, los miembros del Equipo técnico

y la Junta Directiva entrevistados señalan que **no ha existido ninguna estrategia específica para atraer nueva población** al territorio.

Por otra parte, el 44,4% de estos (4 de 9) piensa que el impacto que han tenido los PDR llevados a cabo hasta el momento es “limitado”, con un positivo impacto; y en la misma proporción, consideran que ese impacto es “moderado”, y tan sólo en una respuesta se ha afirmado que el impacto haya sido “significativo” (11,1%). Corroborado ello también con la respuesta a la contribución de Leader y otros PDR al cambio económico y social en el territorio, señalándose “algo” por 5 del total de 8.

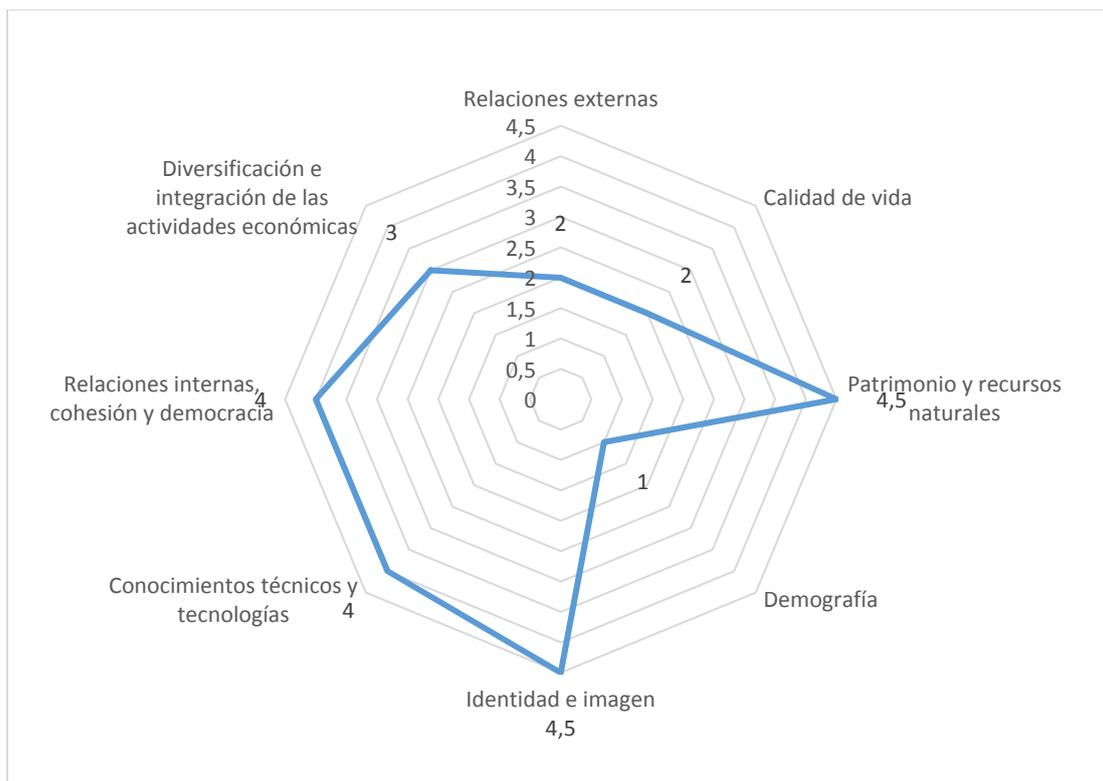
Como se ha señalado anteriormente, a causa de las **escasas competencias**, y más atendiendo a lo reducido de los recursos disponibles y la **financiación muy limitada**, el GDR no puede afrontar las enormes adversidades presentadas, tanto estructurales como coyunturales. Sin duda peor hubiera sido la situación actual sin la presencia y las actuaciones llevadas a cabo por el GDR. A pesar de ello, los **logros en aspectos cualitativos**, no fácilmente medibles, y muchos de ellos de carácter subjetivo (**capital social, identidad territorial, innovación y efecto demostrativo, etcétera**) **han sido muy considerables** respecto de la situación de partida.

De hecho, si se observa el siguiente gráfico radial (Gráfico 25), donde se tratan de sintetizar el impacto en determinadas cuestiones relevantes tratadas anteriormente, las más altas puntuaciones se localizarían en:

- *Identidad e imagen y Patrimonio y recursos naturales*, (4,5 sobre 5).
- *Relaciones internas y democracia, y Conocimientos técnicos y tecnologías* (4,0 sobre 5).
- *Diversificación e integración de las actividades económicas* sería valorado en torno a un 3,0.
- *Calidad de vida* (2,0); *Relaciones externas* (2,0); y *Demografía* (1,0).

Ello implica que el GDR continúe su trabajo en el siguiente periodo de programación, y que sus competencias, ámbito de actuación, apoyo por parte de las administraciones públicas, y respaldo económico, sean bastante superiores.

Gráfico 25. Impacto del GDR en aspectos-clave en el Altiplano de Granada



Fuente: Elaboración propia.

La determinación del impacto de un proyecto de desarrollo una vez concluido está muy condicionada por la existencia de indicadores objetivamente medibles en relación a los objetivos y resultados esperados de dicho plan. Sin estos indicadores y sus correspondientes medios de verificación, resulta muy difícil, sino imposible, medir impacto final. En el diseño del LiderA y la EAG no se emplearon indicadores adecuados, o bien no se estableció el valor de partida de los mismos en 2007, para poder comparar la situación de los mismos en 2014. Superar esta debilidad debe ser algo prioritario en el siguiente proceso de planificación de la estrategia de desarrollo local 2014-2020.

3.4.3. Eficiencia

“Por cada euro de subvención las empresas invierten 1,6 € de media, y 2,1 € los autónomos. Las Asociaciones apoyadas han tenido una fuerte dependencia de la subvención. Ha habido un alto coste de inversión para la creación de empleo: 59.653 €/empleo; 19.808€/empleo mantenido. La ayuda juega un papel muy relevante en las actuaciones llevadas a cabo”

Si pensamos en el uso que se les da a los recursos endógenos del Altiplano de Granada, ya sean económicos, humanos o naturales, la lógica que debe de caracterizar

tal uso es la **eficiencia**, es decir, optimizar los recursos económicos para lograr los objetivos planteados con la mínima inversión posible; aprovechar los recursos humanos del territorio del Altiplano para incrementar el capital social, desde el personal laboral cualificado, jóvenes estudiantes, o también, desde asociaciones de mujeres o asociaciones culturales; y aprovechar, valorizar y mantener los recursos naturales bajo el paradigma del desarrollo sostenible.

En este sentido, el GDR Altiplano de Granada ha reiterado en sucesivas ocasiones, tanto en la *Nueva Estrategia Rural del Altiplano de Granada* (2007) como en la *Estrategia de Actuación Global* (2009-2015) su intención de mejorar los recursos humanos, para incrementar la formación adaptada a las necesidades formativas reales del territorio, a la vez que la creación y mantenimiento del empleo adquiere un respaldo muy importante según el Criterio de Selección de Proyectos; favorecer la coordinación entre las diferentes instituciones implantadas en el territorio, de modo que en las Instituciones se alcance una mayor eficiencia para cubrir las necesidades de las y los habitantes; o también, avanzar hacia la sostenibilidad ambiental en el Altiplano, a través de la optimización de los recursos del entorno e integración ambiental en la Administración.

Así pues, para tratar de cuantificar cómo se ha trabajado la eficiencia se han seleccionado una serie de proyectos, distinguiéndolos entre nuevas creaciones y modernización y/o mejoras aprobados a: empresas, Ayuntamientos, asociaciones y por último el GDR, con la intención de averiguar el **coste económico medio de cada uno de los proyectos** en cada una de sus categorías, expresando además los resultados finales.

De este modo, para el caso de las empresas, se han aprobado un total de 57 proyectos, repartidos entre 20 ligados a nuevas creaciones y 37 relativos a mejoras o modernizaciones. Para el caso de los de nueva creación, se ha efectuado una inversión total de 2.122.778 €, estableciendo así el coste de creación de una empresa en el Altiplano de Granada, por término medio, en 106.139 euros. En cuanto a los proyectos cuya intención era realizar algún tipo de mejora o modernización en las empresas, la inversión total alcanzada por estos ha sido de 3.007.412 euros, con un número de expedientes muy superior a los de nuevas creaciones. El coste económico medio de cada uno de los proyectos de mejora o modernización ha sido de 81.281 €, al tiempo que la inversión media final por cada uno de los proyectos aprobados a empresas ha sido de 90.003 euros. Si realizamos un análisis por sexo, puede apreciarse también como las mayores inversiones por proyecto se realizan en el caso de los empresarios individuales frente a las empresarias individuales, y en las sociedades encabezadas por hombres frente a las sociedades de mujeres.

En cuanto a las entidades públicas –Ayuntamientos y Mancomunidades–, se han seleccionado 8 proyectos relacionados con nuevas creaciones, con una inversión de 915.871 euros, estableciendo así un coste medio de 114.484 € por proyecto. Pero, si tenemos en cuenta el número de proyectos aprobados a las entidades públicas en referencia a las mejoras, 17, su inversión media por proyecto es de 203.638 €, registrando en este caso la mayor inversión por proyecto con respecto al resto de entidades. Todo ello queda de manifiesto en cómo los proyectos aprobados han necesitado una inversión media de 175.109 euros por cada proyecto, tanto de nueva creación como de mejora, muy por encima de las del resto.

Cuadro 39. Inversión por proyecto

Tipo de promotor	Crea. Exp.(1)	Inv. Crea (2)	(3) = (2)/(1)	Mej. Exp (4)	Inv. Mej. (5)	(6) = (5)/(4)	(1)+(4)	(2)+(5) (1)+(4)
Empresarios individuales	5	270.886	54.177	8	875.941	109.493	13	88.217
Empresarias individuales	3	122.176	40.725	2	22.440	11.220	5	28.923
Sociedades hombres	6	905.894	150.982	18	1.905.767	105.876	24	117.153
Sociedades mujeres	6	823.822	137.304	9	203.264	22.585	15	68.472
Subtotal empresas	20	2.122.778	106.139	37	3.007.412	81.281	57	90.003
Entidades públicas	8	915.871	114.484	17	3.461.846	203.638	25	175.109
Asociaciones/ Otras	7	183.513	26.216	12	621.918	51.826	19	42.391
GDR	2	181.432	90.716	8	424.506	53.063	10	60.593
Total	37	3.403.594	91.989	74	7.515.682	101.563	111	98.372

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración Propia.

En lo que se refiere a las asociaciones, éstas han ejecutado un total de 19 proyectos, repartidos entre los 7 de nueva creación y 12 de mejora. Si en el caso anterior, en el de los Ayuntamientos, se registraban las mayores inversiones por proyecto, en este caso nos encontramos con la menor inversión por iniciativa. En resumen, las asociaciones han percibido por término medio una inversión de 42.391 euros por proyecto. En el caso de nueva creación, la inversión por proyecto ha sido de 26.216 euros, y para la mejora, de 51.826 euros.

El GDR ha sacado adelante un total de 10 proyectos, distribuidos en 2 de nueva creación y 8 de mejora. Respecto a los primeros, la inversión media por proyecto ha sido de 90.716 euros, y en los segundos, de 53.063 euros. En suma, la inversión media que ha realizado el GDR para sus propios proyectos ha sido de 60.593 euros por proyecto.

En resumen, a través de los 37 proyectos seleccionados correspondientes a nueva creación, la inversión media ha sido de 91.989 euros, mientras que a través de los 74 proyectos relacionados con la mejora, la inversión media ha sido de 101.563 euros. En definitiva, mediante los 111 proyectos que ha aprobado el GDR Altiplano de Granada a través del LiderA 2007-2013, la inversión media por proyecto ha sido de 98.372 euros, estando por encima de esta media tan solo los proyectos aprobados por entidades públicas y sociedades encabezadas por hombres.

Por otro lado, conviene en este momento analizar el **efecto multiplicador de las subvenciones** procedentes del LiderA, que han generado en el territorio del Altiplano de Granada. Para ello, seguiremos con el análisis de los colectivos y/o entidades anteriores para tratar de demostrar quiénes generan mayor eficiencia en sus inversiones.

Cuadro 40. Efecto multiplicador de las inversiones públicas del LiderA

Tipo de promotor	Nº Expedientes	Gasto Privado (1)	Gasto Público (2)	Inv. Total (3)	(1) / (2)
------------------	----------------	-------------------	-------------------	----------------	-----------

Tipo de promotor	Nº Expedientes	Gasto Privado (1)	Gasto Público (2)	Inv. Total (3)	(1) / (2)
Empresarios Individuales	13	779.824	367.003	1.146.826	2,12
Empresarias Individuales	5	89.288	55.328	144.617	1,61
Sociedades Hombres	24	1.722.101	1.089.561	2.811.662	1,58
Sociedades Mujeres	15	607.926	419.159	1.027.085	1,45
Subtotal Empresas	57	3.199.039	1.931.051	5.130.190	1,66
Entidades Públicas	25	2.742.916	1.634.800	4.377.717	1,67
Asociaciones Otras Entidades	19	176.261	629.171	805.431	0,28
GDR	10	-	605.939	605.939	0,00
Total	111	6.068.273	4.851.004	10.919.277	1,25

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración Propia.

Con ello, podemos apreciar cómo es en el caso de las entidades públicas, mayoritariamente Ayuntamientos, en dónde se ha logrado obtener una mejor eficiencia de los recursos del LiderA en el Altiplano de Granada, ya que por cada euro procedente del GDR, las Entidades Públicas han invertido 1,67 euros, si bien es cierto que no se trata de capitales privados, sino públicos.

Por su parte, **por cada euro de subvención del GDR las empresas invirtieron 1,66 euros**, sólo un céntimo por debajo de los Ayuntamientos. Conviene remarcar que el **mayor efecto multiplicador** se ha registrado en el caso de los **empresarios individuales**, pues por cada euro de subvención los empresarios individuales han invertido 2,12 euros. Las empresarias individuales también han registrado un buen efecto multiplicador de 1,61, pero a una relativa distancia de los empresarios individuales. Contra todo pronóstico, han sido los empresarios/as individuales las que han conseguido un mayor efecto dinamizador de los fondos públicos en relación con las sociedades, pues en éste último caso el factor riesgo se reparte a partes iguales entre los socios, a diferencia del empresario individual que asume todo el riesgo en su única persona. No obstante, estos datos demuestran que se está avanzando considerablemente en la cultura del emprendimiento.

Por lo que respecta a las **asociaciones**, podemos observar claramente su **fuerte dependencia de la subvención**, mostrando así serias dificultades para potenciar su empoderamiento de iniciativas. Por cada euro público aportado desde el GDR, las asociaciones apenas han invertido una cantidad de 0,28 euros, arrojando por tanto, un efecto multiplicador muy reducido. Sin embargo, desde el GDR se ha tratado de ofrecer el máximo apoyo a las asociaciones, permitiéndoles así que sus propios fondos los reserven a las actuaciones que no están acogidas por el LiderA. Por lo que respecta al efecto multiplicador de las inversiones del GDR, resulta obvio que éste sea nulo, pues los proyectos propios sacados adelante han contado con el 100% de la financiación, si bien es cierto que se podría contar con algún tipo de colaboración para lograr una mayor implicación, integración y vertebración socioeconómica entre el GDR, empresas, Ayuntamientos y asociaciones.

En resumen, como se apuntaba en líneas anteriores, el mayor efecto multiplicador de la subvención aportada por el PDR se ha obtenido a través de los Ayuntamientos, a causa de su mayor facilidad de generar inversiones con un menor riesgo que en el caso de los empresarios y empresarias, ya que éstos últimos responden a las dificultades con sus propios capitales. Recordemos que las inversiones realizadas por los Ayuntamientos, en muchos casos, no se suelen hacer teniendo en cuenta los parámetros de rentabilidad económica, sino de satisfacción de necesidades de distinto tipo, alguna de las cuales puede ser cuestionada con criterios de rentabilidad tanto social como económica. En cambio, en la lógica empresarial, si la rentabilidad económica obtenida de las inversiones no es favorable, entonces se corre el riesgo de que la empresa entre en una fase de crisis. Por lo que respecta a las asociaciones, es patente la fuerte dependencia que presenta con respecto a la subvención, debiendo de producirse en el tejido asociativo un proceso de diversificación en la captación de fondos con el fin de tener una mayor autonomía a la hora de sacar adelante sus propias iniciativas. En definitiva, gracias a los fondos procedentes del LiderA 2007-2013, en el Altiplano de Granada se ha logrado que por cada euro público se genere 1,25 euros de aportación ajena.

Ahora estudiaremos el **coste económico de la creación y el mantenimiento del empleo**. Como se venía apuntando anteriormente, la mayor creación y mantenimiento de empleo se registra en el caso de los empresarios/as, que representan el 99,2% de los puestos de empleo mantenidos, y el 95,5% de los puestos de empleo de nueva creación. En líneas generales, el **coste económico del mantenimiento de los puestos de empleo** es mucho más reducido que **la nueva creación de empleo, 19.808 euros frente a 59.653 euros**. Dentro del sector privado, son las sociedades lideradas por varones las que han contribuido más tanto en el mantenimiento del empleo como en la nueva creación, y a continuación, las sociedades encabezadas por mujeres.

Por otro lado, Ayuntamientos, asociaciones y GDR presentan unas proporciones ínfimas en cuanto a la creación de empleos nuevos y al mantenimiento de los puestos de trabajo. Las entidades públicas sólo han creado dos puestos de trabajo directo gracias al LiderA, a pesar de contar con la segunda mayor inversión total realizada a lo largo del periodo, o lo que es lo mismo, el 40,1% de la inversión total. De este modo, nos encontramos que el coste de la creación de empleo para las entidades públicas presenta una media de 2.188.585 euros. Ahora bien, hay que tener presente que estos proyectos públicos están relacionados con la dotación de infraestructuras, equipamientos o adecuaciones de los entornos rurales, y que también generan empleo indirecto y actividad económica, por ejemplo mediante la llegada de visitantes a un museo municipal creado con apoyo del GDR, y su estancia posterior en el territorio.

Cuadro 41. Coste económico medio del mantenimiento y creación de empleo

Tipo de promotor	(1)	%	(2)	%	(3) = (1)/(2)	(4)	%	(5) = (1)/(4)
Empresarios Individuales	1.146.826	10,50	23	8,81	49.862	9	10,00	127.425
Empresarias Individuales	144.617	1,32	5	1,91	28.923	8	8,88	18.077
Sociedades Hombres	2.811.662	25,75	138	52,87	20.374	48	53,33	58.576
Sociedades Mujeres	1.027.085	9,41	93	35,63	11.044	21	23,33	48.909
Subtotal Empresas	5.130.190	46,98	259	99,23	19.808	86	95,55	59.653
Entidades Públicas	4.377.717	40,09	0	0	-	2	2,22	2.188.585
Asociaciones. Otras.	805.431	7,38	0	0	-	1	1,11	805.431

Tipo de promotor	(1)	%	(2)	%	(3) = (1)/(2)	(4)	%	(5) = (1)/(4)
GDR	605.939	5,55	2	0,77	302.969	1	1,11	605.939
Total	10.919.277	100	261	100	41.836	90	100	121.324

(1) Inversión Total; (2) Total Empleo Consolidado; (3) Coste Empleo Consolidado; (4) Total Empleo Creado; (5) Coste Empleo Creado.

Fuente: Equipo técnico del GDR. Elaboración propia.

En cuanto a las asociaciones y el GDR, las primeras han conseguido crear un empleo, con un coste de 805.431 euros, mientras que el GDR ha conseguido consolidar dos empleos con un coste económico de 302.969 euros, a la vez que ha podido crear un nuevo puesto de trabajo.

En definitiva, el coste económico que presenta el mantenimiento del empleo en el Altiplano de Granada, es de 41.836 euros por cada puesto de trabajo, muy alejado de los 121.324 euros que se han necesitado para la creación de cada uno de los puestos de trabajo que se han producido a lo largo del LiderA 2007-2013.

Por otro lado, se les preguntó a las y los promotores privados beneficiados sobre la medida en qué **las ayudas europeas habían permitido la creación o consolidación de las empresas**, y la respuesta más generalizada fue la de “Bastante”, (10 respuestas de 34), para un 29% de quienes fueron entrevistados/as. En segundo lugar, la respuesta más valorada ha sido la de “Algo”, con el 26% de las y los encuestados, (9 de 34). Al mismo tiempo, conviene reseñar que un 24%, (8 de 34), ha señalado que la contribución ha sido “Poca”. Por tanto, ateniéndonos a esta respuesta **la eficiencia de las ayudas europeas en materia de creación o consolidación de empresas ha sido media-alta**, la ayuda juega un papel muy relevante en las actuaciones llevadas a cabo.

Cuadro 42. Medida en que las ayudas europeas han permitido la creación o consolidación de la empresa

Respuestas	Porcentaje	Absolutas
Ninguna	11,8%	4
Poco	23,5%	8
Algo	26,5%	9
Bastante	29,4%	10
Considerablemente	8,8%	3
Total		34

Fuente: Respuestas al cuestionario para emprendedores.

3.4.4. Influencia sobre otros aspectos

“Excesiva rigidez del propio FEADER y especialmente de la administración regional en materia de gestión (manuales y justificación gastos). Empresarios los más beneficiados con el apoyo del GDR. Incidencia en reducción pobreza y desigualdades sociales muy limitada. Participación reducida de colectivos

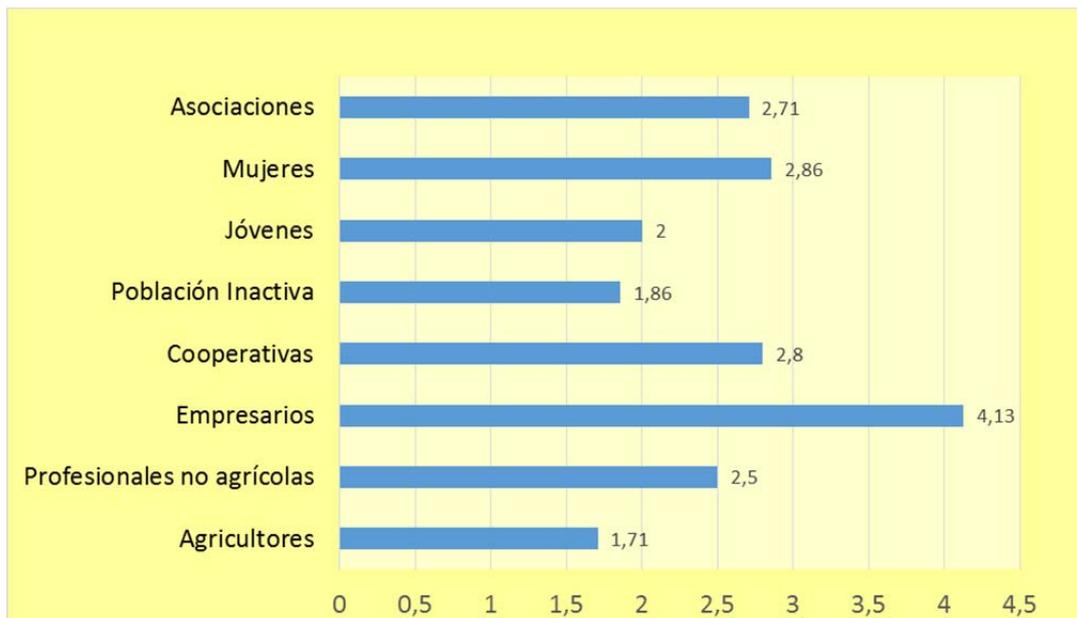
desfavorecidos. Resiliencia en sectores agrario y agroalimentario, convertidos en sectores refugio frente a la crisis'

En conversaciones informales mantenidas con el equipo técnico del GDR Altiplano de Granada sobre la aplicación del LiderA en este contexto de crisis económica, éstos han señalado la extraordinaria dificultad **que había impuesto el propio fondo FEADER, como también los sucesivos cambios en los manuales de aplicación del LiderA establecidos por la Junta de Andalucía**, incluyendo las justificaciones de los proyectos.. Es por ello que además de las dificultades de la crisis económica, también se han de añadir las dificultades presentadas por la propia administración.

Si nos atenemos a las respuestas proporcionadas por la Junta Directiva y el Equipo técnico, el **grupo social más beneficiado** gracias a las acciones efectuadas por el GDR han sido los **empresarios**, con un promedio ponderado de 4,1 puntos, estando éstos muy lejos de la segunda posición que ocupan las mujeres con un promedio ponderado de 2,9 puntos sobre 5. En cambio, las y los agricultores y la población inactiva (**desempleados/as, tercera edad y/o estudiantes**) **son los peor parados/as** según la opinión de las y los encuestados, pues reciben un promedio ponderado de 1,7 y 1,9 puntos sobre 5, respectivamente, precisamente los grupos sociales que han podido ser los más vulnerables frente a la crisis económica. (Ver gráfico 26). Por tanto, hay que señalar que sus afecciones en pro de la lucha contra la pobreza y las desigualdades sociales han sido muy limitadas.

Continuando con ello, y teniendo presente lo que responden las y los integrantes del equipo técnico y la Junta Directiva, el GDR **no cubre las necesidades de participación de los colectivos desfavorecidos** (6 responden que no -66,7%-, frente a 1 que sí -11,1%-, y 2 sin opinión). De hecho, uno de los interrogados afirma en una de las respuestas que se requiere la participación en la Junta Directiva de la asociación de desempleados/as existente en el territorio. Por otra parte, también se señala que es necesario incorporar y reciclar a antiguos trabajadores del sector de la construcción.

Gráfico 26. Grupos sociales más beneficiados gracias a las acciones efectuadas por el GDR, según los miembros de la Junta Directiva y Equipo técnico



Fuente: Respuestas al cuestionario de la Junta Directiva y Equipo técnico.

Preguntados también las y los integrantes de la Junta Directiva y Equipo técnico sobre cuáles han sido las estrategias del GDR ante la fase de coyuntura de **crisis económica**, dos de las nueve personas encuestadas afirman que la principal estrategia se ha centrado en el **fomento de la formación** para promover el autoempleo, dadas las escasas ofertas laborales del territorio en ese contexto. Al mismo tiempo, el GDR pasó a solicitar en una fase posterior la viabilidad económica financiera a los promotores como criterio para la aprobación de los proyectos. Este cambio se realizó dadas las dificultades de los promotores para acceder al crédito de las entidades bancarias, ya que con la crisis económica se habían constreñido considerablemente. Así, en cuanto la entidad bancaria comprobaba que el promotor ya tenía aprobado el proyecto, era más favorable a conceder el crédito. Sin embargo, un efecto negativo de la crisis económica ha sido la “hiperintervención” de la administración pública autonómica, tal y como señala otra persona encuestada. Por otra parte, pero relacionado con lo anterior, no se cambiaron los criterios de concesión de las ayudas ante la crisis, mostrando cierta inflexibilidad ante ello.

En lo que respecta a la **resiliencia**, entendida como la capacidad del territorio para hacer frente a las adversidades sobrevenidas, las personas encuestadas de la Junta Directiva y Equipo Técnico señalan que los factores resilientes del territorio están ligados al sector **agrario** (agricultura y ganadería), además de la industria **agroalimentaria**, en un territorio que sufre “una permanente crisis”, por lo que las consecuencias de estos años adversos han sido menos negativas en este territorio, que en otros, más urbanos. La vuelta al campo “forzada” de antiguos empleados en la construcción o actividades aledañas, ha funcionado en la comarca como “válvula de escape”, como **sector “refugio”**, en el que se han instalado, favorecido también por el **subsidio de desempleo agrario**, la renta agraria, y por el apoyo de la administración mediante cursos de formación y profesionalización (olivar, almendra, viñedo, etcétera). Paradójicamente, la relativa proporción elevada de la **economía sumergida** también es un factor resiliente del Altiplano de Granada, pues gracias a esas irregularidades, la población se puede beneficiar de ciertas ayudas sociales o

económicas que se convierten en complementos de ingresos mensuales. Al mismo tiempo, se señala también el esfuerzo que han debido de hacer las **familias**, las **pensiones de la tercera edad** fundamentalmente, que han acogido de nuevo a muchos hijos y nietos en situaciones de desempleo o subempleo, siendo este ingreso regular el sustento de muchos hogares en los que se han incrementado el número de integrantes.

4. Conclusiones

4.1. Principales averiguaciones

El objetivo de este documento es aportar reflexiones y enseñanzas que ayuden a mejorar el diseño de la Estrategia de Desarrollo para el nuevo periodo de programación. En esta evaluación se han tenido en cuenta una serie de consideraciones y condicionantes del GDR (crisis económica, escasa financiación, limitadas competencias, entre otras), que han dificultado la aplicación del PDR. Por otra parte, esta evaluación reúne los calificativos de participativa, ascendente, de autoevaluación, objetiva, considerando las especificidades LEADER, el impacto, la eficacia, la eficiencia, las cuestiones de género y juventud, además de las desigualdades sociales.

En 1996 inicia su camino la entidad comarcal para el desarrollo rural. A lo largo de los sus 20 años, se han gestionado y/o aplicado en el territorio cuatro PDR: LEADER II 1996-1999, enfocado hacia el turismo rural; en el 2000 se crea la asociación del GDR y se comienza con LEADER + y PRODER-A en el periodo 2000-2007, predominando aquí el apoyo a los sectores agroalimentarios, el asociacionismo, la comercialización y la creación de la marca de calidad territorial; y finalmente, el LIDER-A 2007-2013, centrado básicamente en la formación y el reciclaje, los sectores agrario y agroalimentario, la puesta en valor del patrimonio natural y arqueológico, y con una apuesta fuerte hacia los proyectos con elevado efecto demostrativo e innovación, además de reforzar el capital social del territorio. En estas dos décadas de aplicación LEADER se ha generado en el Altiplano una inversión total de 37.206.918 euros, 22.186.013 de aportación particular y 15.020.905 de fondos públicos, es decir, una alta movilización de capital propio -1,5 euros por cada euro de subvención-, pese a la coyuntura adversa.

Hay que resaltar en la metodología la total ayuda e implicación, por parte del GDR, tanto su asociación como el equipo técnico, que han hecho una profunda reflexión y autocrítica, pero también de las y los beneficiarios, que han participado satisfactoriamente (un 49%) en la cumplimentación de los cuestionarios utilizados en esta evaluación. La percepción y análisis de estos últimos resulta fundamental para la evaluación. Se descartó la posibilidad de realizar un cuestionario específico para las entidades públicas, el segundo gran benefactor del PDR LiderA, por su escasa repercusión en la dinamización socioeconómica del territorio. Por último, en este trabajo se ha combinado metodología cuantitativa y cualitativa, trabajo de campo y de gabinete, además de un alto uso de internet.

Remitiéndonos en primer lugar, a los meros **resultados cuantitativos** se puede concluir que los logros han sido muy importantes y **considerables a pesar de la coyuntura adversa: INVERSIÓN TOTAL: 10.919.277 euros; GASTO PÚBLICO: 4.851.004 euros; 111 PROYECTOS; y 90 EMPLEOS CREADOS (50 HOMBRES Y 40 MUJERES y 261 EMPLEOS MANTENIDOS (118 HOMBRES y 143 MUJERES).**

En lo que respecta a las especificidades de LEADER, comenzando con el **enfoque territorial**, destacar la elevada variedad de actuaciones en las que se ha fomentado la identidad territorial, además del apoyo a una variada gama y tipología de asociaciones comarcales. El sentimiento de pertenencia es alto entre las personas entrevistadas, de hecho, las y los emprendedores privados desean que sus hijos/as continúen viviendo en la comarca. Por otra parte, los criterios de asignación de ayudas consideran el reequilibrio territorial. Ahora bien, los núcleos de población más dinámicos han aglutinado la mayor parte de las actuaciones, frente a la ausencia de emprendedores/as en los que poseen menor población y renta per cápita –Galera y Orce, entre otros. Ahora bien, se han desarrollado algunas iniciativas en pedanías no cabeceras municipales.

Se ha fomentado de forma considerable la toma de decisiones local, la **gobernanza**. Sin embargo, la participación de los grupos desfavorecidos ha sido limitada. Se contó con un amplio espectro de sectores y actores para el diseño de la estrategia. El diseño de las mesas temáticas no fue adaptado a las particularidades del territorio.

Para la generación del tejido asociativo comarcal ha sido muy importante la labor realizada por el GDR. De hecho, su respaldo continua siendo fundamental. El 58% de las y los emprendedores beneficiados está inserto en alguna red, asociación o clúster empresarial.

Sobre la representatividad y pluralidad del **GDR** adaptada al territorio, la asamblea del GDR posee la presencia de todos los Ayuntamientos y asociaciones que aglutinan a colectivos y empresarios de todo el territorio. No obstante, se debe destacar la elevada (incluso excesiva) presencia y participación del sector público –Ayuntamientos/alcaldes- y empresarios, por este orden, lo que sin duda influye en la toma de decisiones sobre proyectos subvencionables.

La formación y el reparto de tareas del equipo técnico es adecuado, además de que el respaldo a este equipo por parte de los beneficiarios finales es muy alto.

Respecto a la **innovación**, ésta ha sido un objetivo transversal, aunque existen dudas sobre el concepto de innovación aplicado, y el hecho de que muchas de las acciones sean genuinamente novedosas. Se han realizado gran cantidad de actuaciones ejemplarizantes en materia de patrimonio arqueológico y natural, adquisición de maquinaria en el sector agrario y agroalimentario. Se han generado también nuevos productos, y apoyado la comercialización de productos del Altiplano mediante la *marca de calidad territorial*. También se han impulsado servicios asistenciales (sector de la dependencia), turismo, energías renovables, y los proyectos de cooperación, entre otros.

En materia de **diversificación y puesta en valor de recursos endógenos**, los sectores más apoyados han sido el turismo (puesta en valor del patrimonio natural y cultural), el agroalimentario y el agrario, seguido de la administración pública. Se han aprovechado las ventajas comparativas existentes en el sector agrícola y ganadero.

El GDR ha respaldado y creado una alta cantidad de **redes formales e informales**: empresariado, turística, cordero segureño, vitivinícola, de mujeres, de la almendra, oleícola, cárnica.

En materia de **cooperación interterritorial**, a pesar del escaso número de proyectos llevados a cabo, a causa del escaso apoyo por parte de administración regional para ello, han tenido una alta importancia en materia de innovación, efecto demostrativo, puesta en valor y formación: Escuela de Pastores en red, Puesta en valor patrimonio micológico y Planes igualdad en empresas y emprendimiento femenino, entre otros.

En materia de **gestión**, el PDR ha adolecido de una excesiva burocracia impuesta por la administración regional. Por otra parte, se ha asistido a una alta dispersión de esfuerzos hacia una elevada cantidad de iniciativas/temáticas, lo que disminuye el impacto potencial de las inversiones disponibles.

La gestión del equipo técnico es percibida como buena por parte de las y los beneficiarios. Para facilitar la **financiación** ante la crisis, se modifica el procedimiento de asignación de ayudas, aprobándose los proyectos con la única condición de que obtengan la financiación bancaria. La mayor subvención dentro de los proyectos productivos ha sido del 50% de la inversión total contemplada en el proyecto, y la menor del 28%. La cuantía económica de la ayuda es considerada importante, ya que un 55% de las y los emprendedores no hubiera invertido sin la ayuda del GDR. Los 2/3 partes de estos acuden a préstamos bancarios. Por último, señalar que se firmó un convenio con la entidad bancaria del BMN para anticipar la financiación del proyecto.

Por otra parte, la apuesta en **formación** ha sido considerable. En concreto los cursos para mejora del sector primario y agroalimentario han acogido a 1.383 personas. Otras actuaciones también han sido significativas: escuela de igualdad, impulso IGP cordero segureño, y los propios proyectos de cooperación. Por otra parte la mitad de las y los beneficiarios han recibido formaciones previas en su ámbito de actividad. Resaltar también que un 29% de éstos no posee formación en su sector de negocio.

En lo que respecta a las y los **empresarios beneficiados**, predominan las familiares y microempresas (de menos de 10 trabajadores/as -58%-): sociedades

limitadas, autónomos y cooperativas. Las lideradas por hombres son también mayoría, 33% frente a 18%, con una inversión mucho mayor de éstos, mientras que el porcentaje de subvención es mayor para ellas, y para las sociedades frente a las y los autónomos. Son de edad adulta-joven, con formación mejorable, siendo la mayoría de la comarca (94%).

Las y los **emprendedores con proyectos caídos**, han renunciado gran parte de ellos por decisión propia o por no encajar en la EAG. Fue mayor la incidencia de proyectos fallidos entre los procedentes de pequeños municipios, los foráneos del territorio, las mujeres, autónomos/as y proyectos de nueva creación.

En lo que se refiere a la **creación y consolidación de empleo**, se han generado 90 nuevos puestos de trabajo, 50 para hombres y 40 para mujeres. El mantenimiento de empleo ha significado, 261 empleos, 118 para hombres y 143 para mujeres. Son unos números muy positivos frente al contexto de crisis, pero que requieren de mayor esfuerzo.

En la cuestión de **eficacia**, el GDR ha atendido a las prioridades de la población. Ahora bien, lograr un verdadero impacto en gran parte de ellas queda fuera de su alcance o mandato. Así, todos los objetivos de la EAG han sido contemplados durante la implementación, salvo los que se carecen de competencias (ordenación territorial e infraestructuras, entre otros), y otros debido a la coyuntura de recesión económica. A causa de esto último, gran parte de las prioridades variaron, apostándose en mayor medida por la formación y el reciclaje profesional, y obviándose el incremento de la oferta de plazas de alojamiento turístico.

Sobre el **impacto** de las actuaciones del GDR, ha sido muy reducido, agravado por una coyuntura adversa y una escasa financiación. Por ejemplo, en materia de empleo, los puestos influidos han sido el 3% de las y los trabajadores de la comarca, mientras que los empleos creados han significado el 1%. No se ha afrontado de forma directa la problemática poblacional. Ahora bien, los logros conseguidos en aspectos cualitativos han sido muy considerables: mejora de los capitales humano y social, identidad territorial, innovación y efecto demostrativo.

La **eficiencia** mostrada ha sido considerable, jugando la ayuda un papel muy relevante en las actuaciones llevadas a cabo. De hecho, en movilización de recursos económicos propios ha sido alta, por cada euro de subvención, las empresas han invertido 1,6 euros de media, 2,1 euros para el caso de promotores/as autónomos/as. Ahora bien, la creación de empleo ha tenido un alto coste, 59.653 euros/empleo.

Por último, en **afecciones sobre otros aspectos**, recalcar la rigidez del propio FEADER y la administración regional en materia de gestión (con cambios reiterados y retroactivos de manuales y justificación de gastos). Por otra parte, el colectivo de empresarios/as ha sido el más beneficiado en contrapunto a la escasa participación de grupos desfavorecidos, por lo que la incidencia en reducción de la pobreza y reducción de las desigualdades sociales ha estado muy limitada. Respecto a la resiliencia se ha basado en los sectores agrario y agroalimentario, funcionando como “sectores refugio”, complementados por el subsidio de desempleo agrario, las pensiones de la tercera edad, y la economía informal.

En definitiva, los logros del GDR han sido muy significativos en materia de mejora del capital humano y social, innovación y efecto demostrativo, la consolidación del GDR, integración del sector agrario y agroalimentario, además de la puesta en valor del patrimonio natural y cultural. Ahora bien, es necesario disminuir la excesiva burocracia, el elevado peso del sector público, o el desigual reparto territorial y social de las ayudas y de la participación.

4.2. Recomendaciones

Considerando, por tanto, las anteriores averiguaciones se pueden proponer las recomendaciones detalladas a continuación:

- Tener en cuenta en mayor medida el reequilibrio territorial. Buscar y promover de forma activa el surgimiento de emprendedores, especialmente mujeres, en núcleos de población periféricos y de menor tamaño.
- Realizar un mayor esfuerzo en materia de lucha contra la pobreza y la reducción de las desigualdades sociales. Por ejemplo, asignando una mayor cuota de participación a grupos desfavorecidos –como pueden ser desempleados, inmigrantes, retornados, estudiantes y mujeres- en el GDR, además de otros colectivos no desfavorecidos como pueden ser docentes de la comarca.
- Al mismo tiempo, sería conveniente un menor control por parte de poderes públicos/políticos locales, reduciendo la politización del GDR o el peso de los Ayuntamientos, incluso, disminuir las ayudas hacia Ayuntamientos.
- En la fase de dinamización, el diseño de las mesas temáticas debe adaptarse a las particularidades sociales y económicas del territorio.
- A pesar de que el asociacionismo es elevado en la comarca, debido en gran medida al GDR, es una cuestión que debe mejorarse, mejorando en aspectos de calidad del funcionamiento asociativo. De igual modo debe priorizarse la conformación de redes empresariales y la mejora de la confianza entre los actores de cada sector o cadena de valor, tomando en cuenta el acusado minifundismo e individualidad del empresariado del Altiplano.
- Necesidad de una mayor cooperación interterritorial con otros territorios rurales.
- Tratar de reducir la excesiva burocracia y el tiempo de tramitación, tanto por parte de la administración regional –simplificar y limitar manuales y justificación gastos- hacia el equipo técnico, como de este último hacia las y los beneficiarios finales.
- Centrar esfuerzos y focalizar intervenciones en torno a una serie de sectores y cuestiones prioritarias.
- En materia de formación, necesidad de realizar un seguimiento de los cursos realizados, para evaluar su “tasa de éxito”, y conveniencia de reciclar y formar en mayor medida a emprendedores/as locales en cuestiones relativas a su rama de actividad.
- Mayor esfuerzo en captar emprendedoras beneficiarias, que realicen proyectos de mayores proporciones,
- Que la subvención respalde en mayor medida los proyectos de autónomos frente a los de sociedades.

- Reducir la alta dependencia de las subvenciones de las asociaciones.
- Disminuir la tasa de renuncia en las y los emprendedores, principalmente para mujeres y autónomos, y clarificar las actividades/proyectos subvencionables; además de atraer inversiones de empresas foráneas del territorio.
- Superior respaldo económico y de gestión a la creación de empresas frente a la consolidación.
- Mayor esfuerzo y respaldo en materia de creación de empleo, y mejora de su eficiencia (recursos asignados en creación de nuevos puestos de trabajo).
- Coordinación y cooperación con otras entidades/administraciones para obtener una mayor eficacia en determinados objetivos.
- De cara a futuros procesos de planificación del desarrollo territorial, es esencial que se preste una adecuada atención al uso de indicadores objetivamente verificables, que permitan medir tanto la situación de partida del territorio en aquellos ámbitos en los que se pretende incidir, como los avances logrados (o retrocesos), una vez concluya la aplicación del plan. Solo así podrá evaluarse la eficiencia, eficacia o impacto de las medidas e inversiones adoptadas.
- Por último, se requiere una mayor atención a cuestiones demográficas y poblacionales: nacimientos, atraer población, retorno de emigrantes, especialmente de jóvenes bien formados o con experiencia profesional, etc.

- **5. Bibliografía**

- BUCIEGA ARÉVALO, A. (2013). “Capital Social y LEADER. Los recursos generados entre 1996 y 2006”, *Ager*, 14, pp. 111-144.
- DIPUTACIÓN DE GRANADA. *Estudio de necesidades potenciales en materia para la formación para el empleo*. Granada. 2014.
- ESPARCIA PÉREZ, J., y ESCRIBANO PIZARRO, J. (2012). “La dimensión territorial en la programación comunitaria y el nuevo marco de políticas públicas: desarrollo rural territorial, reforma de la PAC y nuevo LEADER”, *Anales de Geografía*, 32, pp. 227-252.
- GDR ALTIPLANO DE GRANADA (2007). *Nueva Estrategia Rural (NERA) del Altiplano de Granada, 2007-2013*.
- GDR ALTIPLANO DE GRANADA. (2009). *Estrategia de Actuación Global 2009-2015*.
- GDR ALTIPLANO DE GRANADA (2009). *Estatutos de la Asociación*.
- GDR ALTIPLANO DE GRANADA. *Normas electorales*.
- MARTÍNEZ NAVARRO, J. M.; VÁZQUEZ VARELA, C. (2013). “Debilidades y fortalezas de los modelos de partenariado en la gestión del desarrollo local: la aproximación territorial LEADER en la provincia de Cuenca”. En Camacho Ballesta J. A. y Jiménez Olivencia, Y. (eds). *Desarrollo regional sostenible en tiempos de crisis*. Vol. 2. Cap. 2, pp. 399-421. Universidad de Granada.
- SÁNCHEZ ZAMORA, P.; GALLARDO COBOS, R.; y CEÑA DELGADO, F. (2014). “El medio rural andaluz frente a la crisis económica: un análisis de los factores de resiliencia territorial”. *Economía agraria y recursos naturales*, 14, pp. 27-56.
- THIRION, S. (2010). “El método SAP en Portugal (Sistematización de la Autoevaluación Participativa)”. *Seminario mejorar la calidad de las evaluaciones expost de LEADER II*. Observatorio Europeo LEADER. Bruselas.

6. Anexos

6.1. Guiones de entrevistas y cuestionarios

En el caso de las y los integrantes de la Junta Directiva y del Equipo Técnico, se han recogido un total de 9 Cuestionarios, de los que 3 de ellos han sido de modo presencial, y por tanto, se pueden considerar como Entrevistas. El encargado de realizar estas entrevistas personales fue el Doctor Francisco Antonio Navarro Valverde.

Tales entrevistas tuvieron lugar el día 24 de Julio y el día 6 de Agosto de 2015. En el primer caso, la entrevista se realizó con el Presidente del GDR Altiplano de Granada, Mariano García Castillo, que a su vez es Alcalde del municipio de Puebla de Don Fadrique. La entrevista dio comienzo a las 11.00 h de la mañana y concluyó alrededor de las 11.45 h de la mañana.

Por otro lado, el día 6 de Agosto se concertaron las entrevistas con el Gerente del GDR Antonio Román Marín, a las 10.00h de la mañana en la subsele del GDR en la localidad de Huéscar. En un segundo término, a las 13.00h del mismo día, se celebró también con el técnico del GDR Francisco Javier Martínez Arredondo. La duración de las entrevistas osciló entre 30 y 45 minutos.

El resto de los cuestionarios recogidos sobre las y los miembros de la Junta Directiva y Equipo Técnico se realizaron vía internet, gracias a la plataforma web del Survey Monkey.

A continuación, se muestra **el Cuestionario completo para las y los integrantes de la Junta Directiva y Equipo Técnico**, mismo guion que se siguió para el caso de las Entrevistas personales. Los Temas sobre los que se les preguntó son los siguientes, con un total de 34 preguntas repartidas entre estos temas:

- A.- Experiencia en PDR de la persona de contacto.
- B.- Enfoque ascendente y participación.
- C.- El GDR.
- D.- Diversificación de actividades.
- E.- Globalización.
- F.- Nuevos roles para la mujer rural.
- G.- Sobre la vuelta al campo.
- H.- Sobre el territorio.
- I.- Sobre el capital humano y social.
- J.- Opinión personal sobre los PDR.
- K.- Sobre la respuesta a la crisis y la resiliencia.
- L.- A rellenar por el Encuestador.

Cuadro 43. Cuestionario para miembros de la Junta Directiva y Equipo técnico

A.- Experiencia en Programas de Desarrollo Rural de la persona de contacto																																																																																				
1. Por favor, indique en qué Programas de Desarrollo Rural ha tenido experiencia de trabajo, señalándolos donde corresponda - Periodo 1991-1993 LEADER I - Periodo 1995-1999 LEADER II - Periodo 1996-1999 PRODER I - Periodo 2000-2006: PRODER II - Periodo 2000-2006 LEADER + - Periodo 2007-2013 LIDERA - Otras:																																																																																				
B.- Enfoque ascendente y participación																																																																																				
2. ¿Qué grupos sociales han sido los más beneficiados por las acciones efectuadas por el Grupo de Desarrollo Rural? (por favor, indicar en una escala de 1 (nada) a 5 (significativamente))				3. ¿Ha cubierto el GDR las necesidades de participación de los colectivos desfavorecidos? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sin opinión <input type="checkbox"/> Si responde si, por favor, puntualice cuales:																																																																																
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5">Nivel de participación*</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Agricultores</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Profesionales no agrícolas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Empresarios</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cooperativas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Población inactiva (tercera edad, estudiantes, ...).</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Jóvenes.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mujeres.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asociaciones.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros (especificar).</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Nivel de participación*					1	2	3	4	5	Agricultores						Profesionales no agrícolas						Empresarios						Cooperativas						Población inactiva (tercera edad, estudiantes, ...).						Jóvenes.						Mujeres.						Asociaciones.						Otros (especificar).						5. ¿Se han detectado efectos negativos o indeseables? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sin opinión <input type="checkbox"/> Si responde si, por favor, detalle:															
	Nivel de participación*																																																																																			
	1	2	3	4	5																																																																															
Agricultores																																																																																				
Profesionales no agrícolas																																																																																				
Empresarios																																																																																				
Cooperativas																																																																																				
Población inactiva (tercera edad, estudiantes, ...).																																																																																				
Jóvenes.																																																																																				
Mujeres.																																																																																				
Asociaciones.																																																																																				
Otros (especificar).																																																																																				
4. ¿En qué medida se ha fomentado el nivel de toma de decisiones local, la gobernanza local? (en una escala de 1 a 5)				<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Significativamente</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td>Poco</td> <td>Ninguna</td> <td>Sin Opinión</td> </tr> </table>				5	4	3	2	1	0	Significativamente	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	Sin Opinión																																																																	
5	4	3	2	1	0																																																																															
Significativamente	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	Sin Opinión																																																																															
C.- El Grupo de Desarrollo Rural (GDR)																																																																																				
6. ¿Qué colectivos son los que participan y se implican en mayor medida en el GDR? (por favor, indicar en una escala de 1 (sin implicación) a 5 (significativa implicación))				7. ¿Cuál fue el grado de autonomía del GDR a la hora de tomar decisiones?																																																																																
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="5">Nivel de participación*</th> </tr> <tr> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Agricultores</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Profesionales no agrícolas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Empresarios</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cooperativas</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Población inactiva (tercera edad, estudiantes, ...).</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Jóvenes.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Mujeres.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asociaciones.</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Otros (especificar).</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>					Nivel de participación*					1	2	3	4	5	Agricultores						Profesionales no agrícolas						Empresarios						Cooperativas						Población inactiva (tercera edad, estudiantes, ...).						Jóvenes.						Mujeres.						Asociaciones.						Otros (especificar).						<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td>Poco</td> <td>Ninguna</td> <td>Sin Opinión</td> </tr> </table>				5	4	3	2	1	0	Total	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	Sin Opinión
	Nivel de participación*																																																																																			
	1	2	3	4	5																																																																															
Agricultores																																																																																				
Profesionales no agrícolas																																																																																				
Empresarios																																																																																				
Cooperativas																																																																																				
Población inactiva (tercera edad, estudiantes, ...).																																																																																				
Jóvenes.																																																																																				
Mujeres.																																																																																				
Asociaciones.																																																																																				
Otros (especificar).																																																																																				
5	4	3	2	1	0																																																																															
Total	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	Sin Opinión																																																																															
8. La labor del GDR, ¿ha contribuido a la descentralización en la toma de decisiones en el territorio? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sin opinión <input type="checkbox"/>				9. ¿Consideras que es necesario incluir nuevos interlocutores en el GDR? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sin opinión <input type="checkbox"/>																																																																																
D.- Diversificación de actividades																																																																																				
10. ¿Qué sectores económicos han sido apoyados por el GDR? (por favor, indicar su relevancia en una escala de 1 a 5)				11. ¿En qué medida ha contribuido el GDR a la diversificación de actividades? (en una escala de 1 a 5)																																																																																
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Nº</th> <th>Sector</th> <th>De forma significativa</th> <th>Bastante</th> <th>Algo</th> <th>Un poco</th> <th>Nada</th> <th>No sabe</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Energía y agua</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> </tbody> </table>				Nº	Sector	De forma significativa	Bastante	Algo	Un poco	Nada	No sabe	1	Energía y agua	5	4	3	2	1	0	<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <tr> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Significativamente</td> <td>Bastante</td> <td>Algo</td> <td>Poco</td> <td>Ninguna</td> <td>Sin Opinión</td> </tr> </table>				5	4	3	2	1	0	Significativamente	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	Sin Opinión																																																	
Nº	Sector	De forma significativa	Bastante	Algo	Un poco	Nada	No sabe																																																																													
1	Energía y agua	5	4	3	2	1	0																																																																													
5	4	3	2	1	0																																																																															
Significativamente	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	Sin Opinión																																																																															

2	Agricultura y alimentación	5	4	3	2	1	0
3	Industria	5	4	3	2	1	0
4	Construcción	5	4	3	2	1	0
5	Servicios	5	4	3	2	1	0
6	Distribución	5	4	3	2	1	0
7	Hoteles y restaurantes	5	4	3	2	1	0
8	Transporte y comunicaciones	5	4	3	2	1	0
9	Intermediación financiera	5	4	3	2	1	0
10	Administración pública,	5	4	3	2	1	0
11	Otros	5	4	3	2	1	0

12. ¿Ha fomentado el GDR nuevas funciones rurales y nuevos usos del territorio (ambientales, patrimoniales, de ocio, residenciales, industriales, energéticos, etc.)? (indicar la relevancia en una escala de 1 a 5)

Nº	Funciones	Mucho	Bastante	Algo	Un poco	Nada	No sabe
01	Ambientales/naturales	5	4	3	2	1	0
02	Patrimoniales	5	4	3	2	1	0
03	Ocio/turismo	5	4	3	2	1	0
04	Residenciales	5	4	3	2	1	0
05	Industriales	5	4	3	2	1	0
06	Energéticas	5	4	3	2	1	0
07	Artesanales	5	4	3	2	1	0
08	Otras (por favor proporcione detalles debajo)	5	4	3	2	1	0

E.- Globalización

13. ¿Ha apoyado el GDR el desarrollo de algún tipo de recurso local para comerciar en los mercados internacionales? (indicar relevancia en una escala de 1-5)

5	4	3	2	1	0
Significativamente	Bastante	Algo	Poco	Ninguna	No sabe

14. ¿Qué recursos endógenos, ventajas comparativas y nichos de mercado ha utilizado el GDR para poder competir en los mercados internacionales? (indicar relevancia en una escala 1-5)

Nº	Recursos	De forma significativa	Bastante	Algo	Un poco	Nada	No sabe
01	Recursos naturales y/o fuentes de energía	5	4	3	2	1	0
02	Agrícolas y/o ganaderos	5	4	3	2	1	0
03	Patrimonio natural y/o cultural	5	4	3	2	1	0

4	Artesanía	5	4	3	2	1	0
05	Productos industriales	5	4	3	2	1	0
06	Tejido empresarial	5	4	3	2	1	0
07	Mano de obra cualificada	5	4	3	2	1	0
08	Nicho innovador y/o tecnológico	5	4	3	2	1	0
09	Otros (dar detalles debajo)	5	4	3	2	1	0

15. ¿De qué forma ha contribuido el GDR al uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (NTIC), por parte de las empresas locales?

5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin opinión
-------------------------	---------------	-----------	-----------	--------------	------------------

F.- Nuevos roles para la mujer rural

16. ¿En qué medida ha contribuido el GDR a aumentar las oportunidades de empleo y profesionalización para la mujer? (indicar en una escala de 1 a 5)

5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin opinión
-------------------------	---------------	-----------	-----------	--------------	------------------

17. ¿En qué medida ha contribuido el GDR al aumento de la presencia de mujeres en la toma de decisiones local?

5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin Opinión
-------------------------	---------------	-----------	-----------	--------------	------------------

G.- Sobre la vuelta al campo

18. El GDR, ¿ha llevado a cabo alguna estrategia específica para atraer población al territorio?

Si No

19. Aproximadamente, ¿qué proporción de proyectos subvencionados por el GDR han sido llevados a cabo por inmigrantes en el territorio?

Menos del 20%	20-40%	40-60%	60-80%	Más del 80%	Desconoce
---------------	--------	--------	--------	-------------	-----------

20. Aproximadamente, ¿qué porcentaje de participantes en la Asociación del GDR son inmigrantes en el territorio?

Menos del 20%	20-40%	40-60%	60-80%	Más del 80%	Desconoce
---------------	--------	--------	--------	-------------	-----------

21. ¿Qué importancia poseen los inmigrantes del territorio en la toma de decisiones del GDR?

Muy importantes	Más que el resto de residentes locales	Lo mismo que el resto de residentes	Menos que el resto de residentes locales	Nada	Desconoce
-----------------	--	-------------------------------------	--	------	-----------

H.- Sobre el territorio

22. ¿Ha ayudado el GDR a incrementar la identidad y el sentimiento de pertenencia territorial? (por favor indique la relevancia en una escala de 1 a 5)

5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin Opinión
-------------------------	---------------	-----------	-----------	--------------	------------------

23. En su opinión, ¿qué impacto en el territorio han tenido los Programas de Desarrollo Rural desarrollados hasta el momento?

5 Significativo positivo	4 Moderado positivo	3 Limitado positivo	2 No un remarcable	1 Impacto negativo	0 Sin Opinión
-----------------------------	------------------------	------------------------	-----------------------	-----------------------	------------------

24. ¿En qué medida considera que LEADER y otros programas de desarrollo rural relacionados han contribuido al cambio económico y social en su territorio?					
5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin Opinión
I.- Sobre el capital humano y social					
25. ¿En qué medida considera que el GDR ha contribuido a la mejora de la formación de las personas acogidas a LIDERA?			26. ¿En qué medida considera que el GDR ha contribuido a la creación de capital social en la comarca?		
5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin Opinión
5 Significativamente	4 Bastante	3 Algo	2 Poco	1 Ninguna	0 Sin Opinión
J.- Opinión personal sobre los programas de desarrollo rural					
27. ¿Cuál es su valoración personal sobre la eficacia de los programas de desarrollo rural tales como LEADER?			28. Desde su punto de vista, ¿ha existido algún error en la aplicación de los programas de desarrollo rural? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sin opinión <input type="checkbox"/> Si su respuesta es afirmativa, señale cual:		
5 Excelente	4 Buena	3 Indiferente	2 Podría mejorar	1 Negativa	0 Sin Opinión
29. ¿Cambiaría la forma de funcionar de los Programas de Desarrollo Rural? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sin opinión <input type="checkbox"/> Si su respuesta es afirmativa, señale como:					
K.- Sobre la respuesta a la crisis y la resiliencia					
30. ¿Cuáles han sido las estrategias del GDR ante la crisis?			31. ¿Se modificaron los criterios de concesión de las ayudas ante la crisis? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No sabe <input type="checkbox"/> Si su respuesta es afirmativa, señale cual:		
32. ¿Qué elementos considera esenciales que hacen más resiliente al territorio?					
33. Tiempo dedicado a (%): - Tareas administrativas - Tareas animación - Tareas referidas a valoración y gestión de proyectos y propuestas - Otras tareas, detallar			34. Por favor, añadir otros comentarios que considere.		
L.- A rellenar por el encuestador					
35. Actitud del emprendedor ante la entrevista - Excelente - Buena - Regular - Reticente - Muy reticente - Al límite de abandonar			36. Otras observaciones		
Agradecemos mucho su colaboración en este estudio. El análisis preliminar de los resultados obtenidos de esta Encuesta estará disponible en el mes de septiembre de 2015. Si desea conocer más sobre este estudio y sus resultados comuníquese con el Dr. Francisco Navarro , favalver@ugr.es y con gusto se le informará.					

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, para la realización de la Evaluación del Programa de Desarrollo Rural LiderA en el Altiplano de Granada, también decidimos contar con la opinión e información procedente de los **promotores privados beneficiados**. Del total de 70, los que finalmente han respondido el cuestionario fueron 34, o lo que es lo mismo, un 48,6% del total de promotores beneficiados.

El cuestionario realizado por los Promotores Privados Beneficiados se compone de un total de 41 preguntas, divididas entre los siguientes grandes temas:

A.- En cuanto al emprendedor

B.- En cuanto a la Empresa

C.- En cuanto al proyecto beneficiado de la ayuda.

D.- En cuanto a los trabajadores.

E.- El componente innovador de la inversión.

F.- Capital humano y social.

G.- Opinión personal sobre los PDR y sobre la comarca.

H.- A rellenar por el encuestador.

A continuación, se muestra el cuestionario completo.

Cuadro 44. Cuestionario para los promotores privados beneficiados

A.- En cuanto al emprendedor	
1 Sexo: Hombre Mujer	2 Edad (momento de realizar inversión): - 20-25 - 25-30 - 30-35 - 35-40 - 40-45 - 45-50 - 50-55 - 55-60 - 60-65 - +65
3 Nivel estudios - Sin estudios, - Primarios no acabados, - Primarios ó E.G.B., - Secundarios Bachillerato, - Secundarios Formación Profesional, - Otro tipo de estudios secundarios, - Universitarios o superiores	4 Formación en el ramo/actividad - Si - No
5 Experiencia emprendedor y profesión anterior	6 Agricultor que diversifica actividad - Si - No
7 Procedencia territorial - Propio municipio - Otro municipio de la comarca - Otra comarca - Otra provincia - Otra comunidad autónoma - Otro estado	
B.- En cuanto a la empresa	
8 Tipo de empresa - Asociación - Autónomo/a - C.B. - Club deportivo - Comunidad de Regantes - Comunidad de Vecinos - Iglesia - S.A. - S.A.L. - S.A.T. - S.C.A. - S.C.L. - S.C.P. - S.L. - S.L.L. - Otra.	9 Causas elección tipo de empresa
10 Tamaño de la empresa - individual - microempresa (menos de diez trabajadores) - pequeña empresa (de 10 a 50 trabajadores) - mediana (50-250) - grande (+ 250)	11 Volumen ventas anuales aprox. (bruto) - menos de 6.000 euros - 6.000-30.000 - 30.000-60.000 - 60.000-300.000 - 300.000-600.000 - 600.000-3.000.000

		- más de 3.000.000													
12 Ámbito territorial de venta del producto o servicio															
<ul style="list-style-type: none"> - Internacional - Nacional - Regional - Subregional - Provincial - Comarcal - Local 															
C.- En cuanto al proyecto beneficiado de la ayuda															
13 Razones para emprender		14 Conocimiento de ayudas al desarrollo rural													
<ul style="list-style-type: none"> - Por falta de ofertas de empleo - Experiencia en el sector - Cubrir necesidades no satisfechas - Creación de un producto o servicio nuevo 		<ul style="list-style-type: none"> - Por un amigo/conocido - Por un técnico en desarrollo local - Por el Grupo de Desarrollo Rural - Por medio comunicación local - Por internet - Otras 													
15 Fecha realización		16 Crea, amplía o moderniza empresa													
		<ul style="list-style-type: none"> - Crea - Amplía - Moderniza 													
17 ¿En qué medida las ayudas europeas han permitido la creación o consolidación de la empresa?		18 Procedencia del capital propio invertido													
<ul style="list-style-type: none"> - Ninguna - Poco - Algo - Bastante - Considerablemente 		<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro propio - Ahorro familiar - Ayuda familiar - Préstamo - Tipo de préstamo: - Entidad bancaria 													
D.- En cuanto a los trabajadores															
19 Edad media empleos nuevos		20 Nivel estudios trabajadores nuevos													
<ul style="list-style-type: none"> - 20-25 - 25-30 - 30-35 - 35-40 - 40-45 - 45-50 - 50-55 - 55-60 - 60-65 - +65 		<ul style="list-style-type: none"> - sin estudios - primarios no acabados - primarios ó E.G.B. - Secundaria Bachillerato - Secundaria Formación Profesional - otro tipo de estudios secundarios - universitarios o superiores 													
21 Profesión anterior trabajadores nuevos		22 Edad media empleos consolidados													
		<ul style="list-style-type: none"> - 20-25 - 25-30 - 30-35 - 35-40 - 40-45 - 45-50 - 50-55 - 55-60 - 60-65 - +65 													
23 Procedencia sectorial trabajadores		24 Procedencia territorial trabajadores													
		<ul style="list-style-type: none"> - propio municipio - otro municipio de la comarca - otra comarca - otra provincia - otra comunidad autónoma - otro estado 													
25 Relación laboral con el empresario															
<ul style="list-style-type: none"> - Contratados - Ayuda familiar - Autónomos - Otros tipos 															
E.- El componente innovador de la inversión															
26 Tipo de innovación		27 Empleo de nuevas tecnologías													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 5%;">1</th> <th style="width: 5%;">2</th> <th style="width: 5%;">3</th> <th style="width: 5%;">4</th> <th style="width: 5%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Maquinaria, herramientas o tecnología</td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table>			1	2	3	4	5	Maquinaria, herramientas o tecnología						<ul style="list-style-type: none"> - Si - No 	
	1	2	3	4	5										
Maquinaria, herramientas o tecnología															

nueva																																											
Nuevo producto o servicio complementario																																											
Abrir negocio a nuevas actividades																																											
Búsqueda de nuevos mercados																																											
Mejores respuestas a problemas de la empresa																																											
28 Uso de internet - Si - No				29 Posee página web - Si - No																																							
30 Comercio electrónico/ venta vía web - -25% - 25-50% - 50-75% - +75%																																											
F.- Capital humano y social																																											
31 ¿Se ha obtenido alguna mejora formativa gracias a la labor del GDR? - Si - No				32 ¿Se ha insertado a la empresa en alguna red, asociación o clúster empresarial/sectorial? - Si - No																																							
G.- Opinión personal y valorativa sobre los programas de desarrollo rural y sobre la comarca																																											
33 Opinión sobre los programas de desarrollo rural - Excelente - Buena - Indiferente - Regular - Negativa				34 Obstáculos encontrados en los programas de desarrollo rural																																							
				<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excesiva burocracia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excesiva especificidad de las ayudas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limitación de fondos destinados a ayudas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>					1	2	3	4	5	Excesiva burocracia						Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos						Excesiva especificidad de las ayudas						Limitación de fondos destinados a ayudas						Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información					
	1	2	3	4	5																																						
Excesiva burocracia																																											
Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos																																											
Excesiva especificidad de las ayudas																																											
Limitación de fondos destinados a ayudas																																											
Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información																																											
35 Hubiera invertido sin ayuda - Si - No				36 Perspectiva de futuro que le ve a la comarca - Excelente - Buena - Regular - Negativa																																							
37 Perspectiva de futuro que aprecia en el sector o actividad - Excelente - Buena - Regular - Negativa				38 ¿Le gustaría que su hijo siguiera en la actividad? - Si - No																																							
39 ¿Le gustaría que su hijo siguiera en la comarca? - Si - No																																											
H.- A rellenar por el encuestador																																											
40 Actitud del emprendedor ante la entrevista - Excelente - Buena - Regular - Reticente - Muy reticente - Al límite de abandonar				41 Otras observaciones																																							
Agradecemos mucho su colaboración en este estudio. El análisis preliminar de los resultados obtenidos de esta Encuesta estará disponible en el mes de septiembre de 2015. Si desea conocer más sobre este estudio y sus resultados comuníquese con el Dr. Francisco Navarro , favalver@ugr.es y con gusto se le informará.																																											

Fuente: Elaboración propia.

Se decidió contar también con la opinión y/o información procedente de los **promotores privados cuyos proyectos no fueron finalmente aprobados por diversas causas**. El número total de cuestionarios recogidos procedentes de los promotores con proyectos fallidos fue de 9, que sobre un total de 49 proyectos no aprobados supone un 18,4% del total. A grandes rasgos, se trata de un cuestionario muy similar al anterior, con algunas diferencias, tal y como se puede comprobar a través de los siguientes grandes temas. Este cuestionario posee un total de 36 preguntas.

- A.- En cuanto al emprendedor.
- B.- En cuanto a la empresa.
- C.- En cuanto al proyecto fallido.
- D.- El componente innovador.
- E.- Capital humano y social.
- F.- Opinión personal sobre los PDR y sobre la comarca.
- G.- A rellenar por el encuestador.

Cuadro 45. Cuestionario para los promotores privados fallidos

A.- En cuanto al emprendedor	
1 Sexo: Hombre Mujer	2 Edad (momento de realizar inversión): - 20-25 - 25-30 - 30-35 - 35-40 - 40-45 - 45-50 - 50-55 - 55-60 - 60-65 - +65
3 Nivel estudios - Sin estudios, - Primarios no acabados, - Primarios ó E.G.B., - Secundarios Bachillerato, - Secundarios Formación Profesional, - Otro tipo de estudios secundarios, - Universitarios o superiores	4 Formación en el ramo/actividad - Si - No
5 Experiencia emprendedor y profesión anterior	6 Agricultor que diversifica actividad - Si - No
7 Procedencia territorial - Propio municipio - Otro municipio de la comarca - Otra comarca - Otra provincia - Otra comunidad autónoma - Otro estado	
B.- En cuanto a la empresa	
8 Tipo de empresa - Asociación - Autónomo/a - C.B. - Club deportivo - Comunidad de Regantes - Comunidad de Vecinos - Iglesia - S.A. - S.A.L. - S.A.T. - S.C.A. - S.C.L. - S.C.P. - S.L.	9 Causas elección tipo de empresa

<ul style="list-style-type: none"> - S.L.L. - Otra. 																																							
10 Tamaño de la empresa <ul style="list-style-type: none"> - individual - microempresa (menos de diez trabajadores) - pequeña empresa (de 10 a 50 trabajadores) - mediana (50-250) - grande (+ 250) 		11 Volumen ventas anuales aprox. (bruto) <ul style="list-style-type: none"> - menos de 6.000 euros - 6.000-30.000 - 30.000-60.000 - 60.000-300.000 - 300.000-600.000 - 600.000-3.000.000 - más de 3.000.000 																																					
12 Ámbito territorial de venta del producto o servicio <ul style="list-style-type: none"> - Internacional - Nacional - Regional - Subregional - Provincial - Comarcal - Local 																																							
C.- En cuanto al proyecto fallido																																							
13 Razones para emprender <ul style="list-style-type: none"> - Por falta de ofertas de empleo - Experiencia en el sector - Cubrir necesidades no satisfechas - Creación de un producto o servicio nuevo 		14 Conocimiento de ayudas al desarrollo rural <ul style="list-style-type: none"> - Por un amigo/conocido - Por un técnico en desarrollo local - Por el Grupo de Desarrollo Rural - Por medio comunicación local - Por internet - Otras 																																					
15 Fecha realización		16 Crea, amplía o moderniza empresa <ul style="list-style-type: none"> - Crea - Amplía - Moderniza 																																					
17 ¿En qué medida las ayudas europeas han permitido la creación o consolidación de la empresa? <ul style="list-style-type: none"> - Ninguna - Poco - Algo - Bastante - Considerablemente 		18 Procedencia del capital propio invertido <ul style="list-style-type: none"> - Ahorro propio - Ahorro familiar - Ayuda familiar - Préstamo - Tipo de préstamo: - Entidad bancaria 																																					
19 Motivos que hacen el proyecto fallido <ul style="list-style-type: none"> - Renuncia voluntaria del promotor - Inviabilidad técnica y financiera - Inexistencia de solvencia económica/no aportar financiación - Desestimación préstamo entidad bancaria - Inversión no elegible/incompatibilidad ayudas - No encajar en la estrategia de desarrollo - No cumplir plazo finalización Inversión iniciada																																							
D.- El componente innovador																																							
20 Tipo de innovación <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th style="width: 12.5%;">1</th> <th style="width: 12.5%;">2</th> <th style="width: 12.5%;">3</th> <th style="width: 12.5%;">4</th> <th style="width: 12.5%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Maquinaria, herramientas o tecnología nueva</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Nuevo producto o servicio complementario</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Abrir negocio a nuevas actividades</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Búsqueda de nuevos mercados</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> <tr> <td>Mejores respuestas a problemas de la empresa</td> <td></td><td></td><td></td><td></td><td></td> </tr> </tbody> </table>			1	2	3	4	5	Maquinaria, herramientas o tecnología nueva						Nuevo producto o servicio complementario						Abrir negocio a nuevas actividades						Búsqueda de nuevos mercados						Mejores respuestas a problemas de la empresa						21 Empleo de nuevas tecnologías <ul style="list-style-type: none"> - Si - No 	
	1	2	3	4	5																																		
Maquinaria, herramientas o tecnología nueva																																							
Nuevo producto o servicio complementario																																							
Abrir negocio a nuevas actividades																																							
Búsqueda de nuevos mercados																																							
Mejores respuestas a problemas de la empresa																																							
22 Uso de internet <ul style="list-style-type: none"> - Si - No 		23 Posee página web <ul style="list-style-type: none"> - Si - No 																																					

24 Comercio electrónico/ venta vía web - -25% - 25-50% - 50-75% - +75%																																					
E.- Capital humano y social																																					
25 ¿Se ha obtenido alguna mejora formativa gracias a la labor del GDR? - Si - No	26 ¿Se ha insertado a la empresa en alguna red, asociación o clúster empresarial/sectorial? - Si - No																																				
F.- Opinión personal y valorativa sobre los programas de desarrollo rural y sobre la comarca																																					
27 Opinión sobre los programas de desarrollo rural - Excelente - Buena - Indiferente - Regular - Negativa	28 Obstáculos encontrados en los programas de desarrollo rural <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>1</th> <th>2</th> <th>3</th> <th>4</th> <th>5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Excesiva burocracia</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Excesiva especificidad de las ayudas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Limitación de fondos destinados a ayudas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		1	2	3	4	5	Excesiva burocracia						Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos						Excesiva especificidad de las ayudas						Limitación de fondos destinados a ayudas						Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información					
	1	2	3	4	5																																
Excesiva burocracia																																					
Demasiado tiempo desde petición ayuda hasta recepción fondos																																					
Excesiva especificidad de las ayudas																																					
Limitación de fondos destinados a ayudas																																					
Desconocimiento de la existencia de ayudas o falta de información																																					
29 Ha hecho la inversión sin la ayuda - Si - No	30 Perspectiva de futuro que le ve a la comarca - Excelente - Buena - Regular - Negativa																																				
31 Perspectiva de futuro que aprecia en el sector o actividad - Excelente - Buena - Regular - Negativa	32 ¿Le gustaría que su hijo siguiera en la actividad? - Si - No																																				
33 ¿Le gustaría que su hijo siguiera en la comarca? - Si - No	34 ¿Qué cambiarías/mejorarías de la aplicación de los Programas de Desarrollo Rural?																																				
G.- A rellenar por el encuestador																																					
35 Actitud del emprendedor ante la entrevista - Excelente - Buena - Regular - Reticente - Muy reticente - Al límite de abandonar	36 Otras observaciones																																				
Agradecemos mucho su colaboración en este estudio. El análisis preliminar de los resultados obtenidos de esta Encuesta estará disponible en el mes de septiembre de 2015. Si desea conocer más sobre este estudio y sus resultados comuníquese con el Dr. Francisco Navarro , favalver@ugr.es y con gusto se le informará.																																					

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Cronograma

La realización de este trabajo empezó en el mes de Abril con la primera toma de contacto con el GDR Altiplano de Granada, para lo cual se comenzó a diseñar los indicadores y cuestionarios. Se trata de una actuación, que junto con la solicitud de información al GDR ocuparía desde Abril a Julio, junto con la recepción de los últimos datos actualizados correspondientes al cierre final del LiderA en el Altiplano de Granada.

En el mes de Julio ya estaba todo preparado para comenzar a trabajar, de modo que a partir de la segunda quincena del mes, se comenzó con la toma de contacto y envío de los tres tipos de cuestionarios. Un primer plazo para la realización de los cuestionarios se mantuvo hasta el día 8 de agosto, pero posteriormente se amplió una semana más, hasta el 14 de agosto, y por tanto, podríamos ya comenzar con el

tratamiento de la información recogida de los tres cuestionarios (beneficiarios, proyectos caídos y Junta directiva y equipo técnico), además de la información ofrecida por el GDR, tales como la Nueva Estrategia Rural del Altiplano de Granada, la Estrategia de Actuación Global, los Estatutos del Grupo, así como el Registro Informático de todos los Proyectos del LiderA.

De este modo, a principios del mes de Agosto se dio comienzo al Trabajo de Gabinete y que se prolongaría hasta mediados de Septiembre, trabajo en donde la parte más importante se centra en el Apartado 3 “Resultados, Estudio del Impacto del LiderA” y que nos ha ocupado buena parte de este mes y la primer quincena de septiembre. A partir de aquí, ya existían argumentos suficientes para desarrollar los siguientes apartados de conclusiones realizados entre la segunda y tercera semana de septiembre, para concluir finalmente en la tercera semana de septiembre con la entrega del Documento de la Evaluación del LiderA en el Altiplano de Granada.

Cuadro 46. Cronograma de elaboración de Evaluación del LiderA 2007-2013 en el Altiplano de Granada

Actuaciones/Tiempo	A b r	M a y	J u n	J u l	1-9 Ago	10-16 Ago	17-23 Ago	24-31 Ago	1-6 Sep	7-13 Sep	14-20 Sep
Diseño de Indicadores y Cuestionarios											
Solicitud de Información al GDR											
Selección de Promotores para Encuestas											
Toma de Contacto con los Promotores											
Envío de Cuestionarios											
Tratamiento de la Información recogida											
Trabajo de Gabinete											
- Apartado 1											
- Apartado 2											
- Apartado 3											
- Apartado 4											
- Apartado 5											
- Apartado 6											
Entrega de la Evaluación											

Fuente: Elaboración propia.

6.3. Síntesis de Indicadores

- 1.- Proyectos e inversión en LEADER II del Altiplano de Granada.
- 2.- Proyectos e inversión, indicadores de inversión y de empleo en LEADER+ y PRODER-A del Altiplano de Granada.
- 3.- Inversión total y empleos creados por municipios.
- 4.- Coeficientes de correlación entre la renta per cápita y la inversión total.
- 5.- Índice de concentración de Gini y Curva de Lorenz.
- 6.- Reparto por municipios de la Inversión.
- 7.- Representatividad en la Asamblea General.
- 8.- Representatividad en la Junta Directiva.
- 9.- Reparto de inversiones entre medidas.
- 10.- Relación de inversiones por medidas y Programas.
- 11.- Relación de inversiones según lo previsto por la EAG e inversión final.
- 12.- Fondos ejecutados por medidas.
- 13.- Costes por asistentes de los cursos de formación.
- 14.- Reparto territorial de las acciones formativas.
- 15.- Inversiones por tipo de entidad promotora.
- 16.- Reparto territorial de los proyectos caídos y su relativización por la población.
- 17.- Pirámides de población de los puestos de empleo consolidados y creados.
- 18.- Indicadores de población, sociales y económicos de los municipios del Altiplano de Granada.
- 19.- Relevancia de la creación de empleo del LiderA con respecto a la población ocupada en los municipios del Altiplano de Granada.
- 20.- Relevancia de los puestos de trabajo creados y consolidados por el GDR respecto a los trabajadores asalariados por cuenta ajena en los municipios del Altiplano de Granada.
- 21.- Reparto de inversiones por proyectos.
- 22.- Efecto multiplicador de las inversiones públicas del LiderA.
- 23.- Coste económico medio del mantenimiento y creación de puestos de empleo.
- 24.- Respuestas al cuestionario de la Junta Directiva y Equipo Técnico.
- 25.- Respuestas al cuestionario de los promotores privados beneficiados.
- 26.- Respuestas al cuestionario de los promotores fallidos.