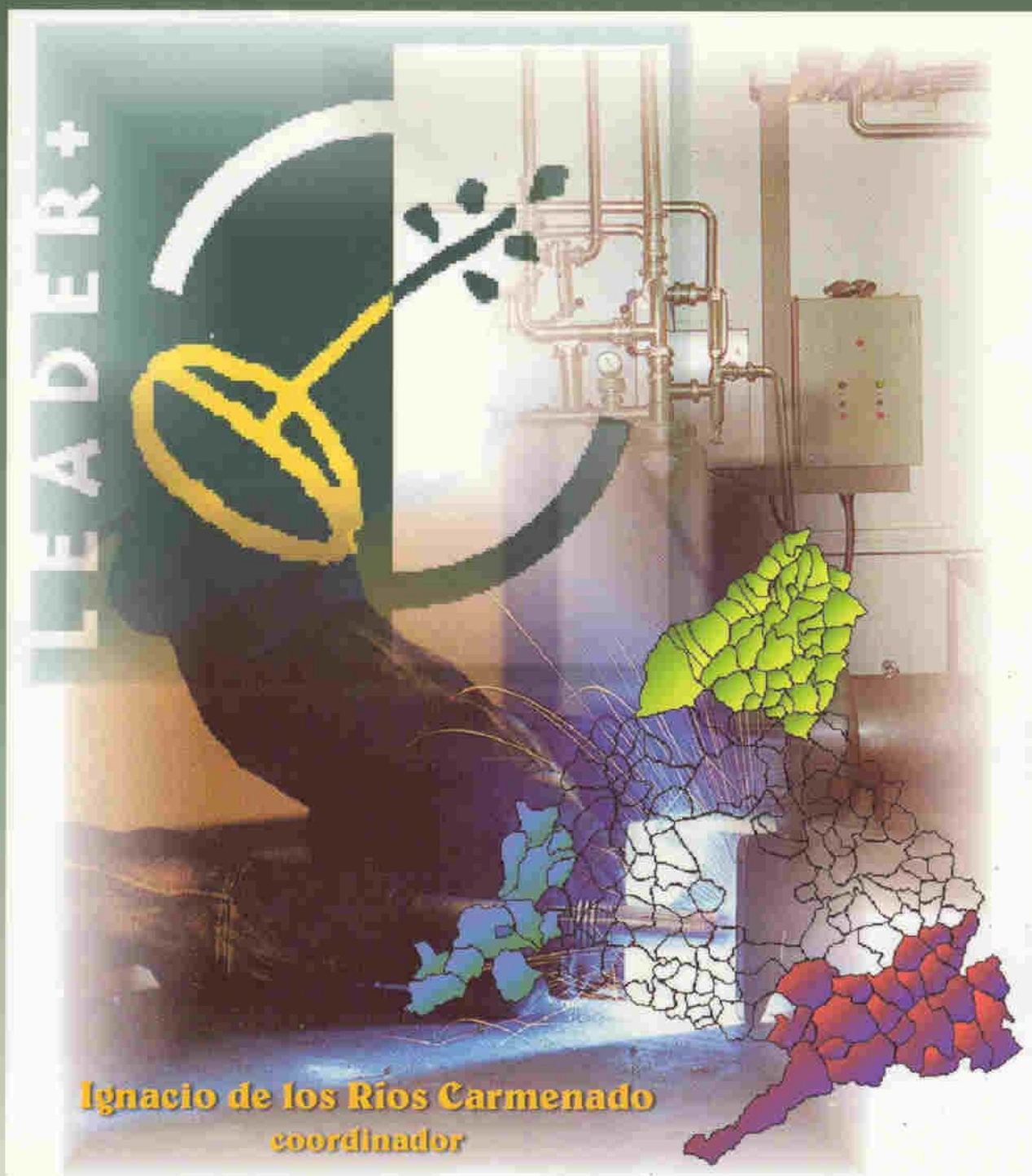


INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL: La iniciativa Leader como Laboratorio de Aprendizaje



Comunidad de Madrid



INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO RURAL:

***La iniciativa Leader como
Laboratorio de Aprendizaje***

Ignacio de los Ríos



Comunidad de Madrid



LA INICIATIVA LEADER, UN PLANTEAMIENTO DE DESARROLLO RURAL DESDE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO LOCAL: RESULTADOS Y EXPERIENCIAS

De los Ríos Carmenado, Ignacio ⁷; Alier Gándaras, José Luis ⁸;
Díaz Puente, José María ⁵; Yagüe Blanco, José Luis ⁵

1.- ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA INICIATIVA LEADER: LAS TRES FASES

La Política Agrícola Común ha sufrido un proceso de adaptación hasta llegar a un contexto más amplio que contempla el desarrollo rural sostenible dentro de un enfoque integrado.

Los distintos enfoques del desarrollo rural experimentados hasta los años 80 se basaron principalmente en una concepción sectorial, con una planificación de arriba abajo y medidas simplemente de ayuda a los beneficiarios, en lugar de tratar de involucrar a la población local para ejercer como propios agentes del desarrollo.

La entrada en vigor del **Acta Única Europea** en 1987, marcó el comienzo de la nueva política regional Comunitaria, reconociendo de forma implícita el cambio de enfoque del Tratado de Roma y constituyéndose el FEDER como un instrumento de carácter territorial destinado a contribuir a la corrección de los principales desequilibrios regionales dentro de la Comunidad mediante una participación en el desarrollo y en el ajuste estructural de las regiones menos desarrolladas y en la reconversión de las regiones industriales en decadencia.

⁷ Departamento de Proyectos y Planificación Rural. Universidad Politécnica de Madrid

⁸ Universidad Alfonso X El Sabio

La Comunicación de la Comisión Europea sobre El Futuro del mundo rural de 1988 (COM (88) 501 final) es la primera afirmación rotunda de una necesaria política europea de desarrollo rural. El documento, como antesala de la política europea de desarrollo rural, destaca la necesidad de experimentar nuevos enfoques de desarrollo e implicar a las comunidades rurales en la búsqueda de soluciones convenientes; supone el reconocimiento de la diversidad de las zonas rurales europeas y plantea la necesidad de experimentar nuevos enfoques en la resolución de los problemas (Comisión de la UE, 1988).

La nueva política de cohesión económica y social europea, la toma de conciencia de la problemática rural y se plantea la necesidad de reconsiderar los fundamentos y los objetivos de las políticas de desarrollo, incorporando la dimensión medioambiental, económica, social y cultural de los territorios rurales.

El nuevo enfoque de la política de cohesión económica y social europea hace que la Comisión incorpore nuevas modalidades de intervención de los fondos. De esta forma, en el marco de la segunda fase de programación de los Fondos Estructurales (1991-1994) la Comisión crea las llamadas *Iniciativas Comunitarias*, con tres características comunes:

- se refieren a temas de interés comunitario, incidiendo en la mayoría de los Estados miembros;
- tienen carácter de experimentación, dado que se concentran en ámbitos que requieren nuevas soluciones;
- la experimentación que fomentan exige el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimientos técnicos, la cooperación y la creación de redes.

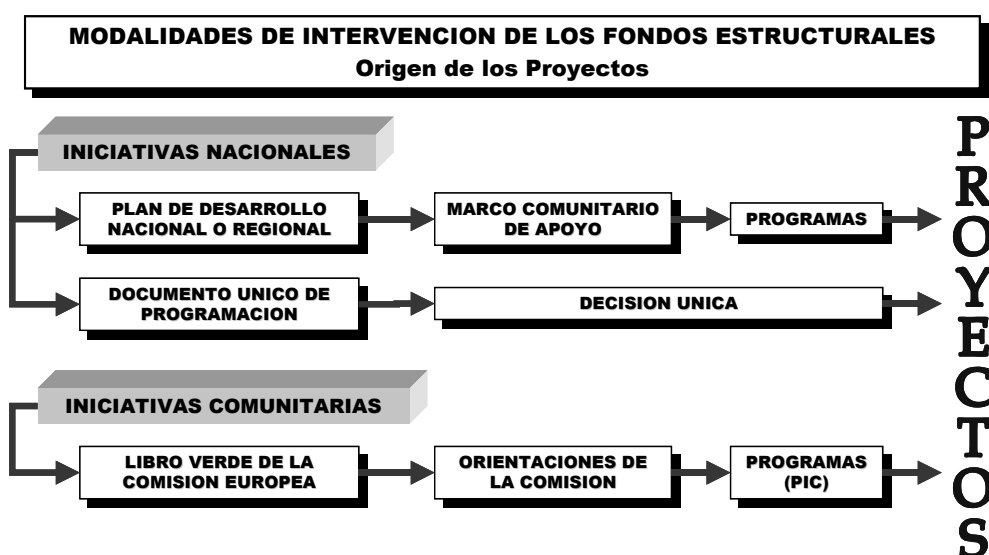


Figura 1: Modalidades de intervención de los Fondos Estructurales
Fuente: Elaboración propia

El esquema adjunto muestra los pasos de la génesis de los programas y los proyectos según las dos principales intervenciones estructurales. La principal forma de intervención de los fondos es mediante Programas Operativos (PO) y los Documentos únicos de programación DOCUP; ambos documentos incluyen un conjunto coherente de ejes prioritarios compuestos por medidas plurianuales.

Los correspondientes **Programas de Iniciativas Comunitarias** (PIC), como instrumento financiero, movilizaron un presupuesto para el conjunto del primer período 1989-1993 del 10% (5.800 millones de ecus) de los Fondos Estructurales; del 9% (12.700 millones de ecus) para el segundo período 1994-1999 y del 5,35% (10.400 millones de euros) para el actual 2000-2006.

El desarrollo rural se vio como un elemento clave para la cohesión, que requiere de experimentación y búsqueda de soluciones innovadoras, de ahí que una de estas Iniciativas – la LEADER *Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale*- se dedicase específicamente al desarrollo rural.

1.1. Primera fase LEADER I (1991-1994)

La primera generación de LEADER aparece con el Reglamento (CEE) nº 4253/88, que define la *iniciativa demostrativa de desarrollo rural LEADER (Relación entre Actividades de Desarrollo de la Economía Rural)*, para un período de aplicación de tres años (1991/1993), que constituyó la ocasión de emprender una experimentación a escala real.

Una de las grandes novedades de esta Iniciativa demostrativa radicó en que las ayudas comunitarias concedidas, en forma de subvenciones globales integradas, son gestionadas localmente mediante procesos participativos por los propios agentes del territorio. Para ello se definen por primera vez los llamados *grupos de acción local* -organizaciones participativas- se responsabilizan de aplicar soluciones innovadoras orientadas a promover proyectos de desarrollo rural. Estos grupos según LEADER I se definen como *un conjunto de interlocutores públicos y privados que definen en común una estrategia y medidas innovadoras para el desarrollo de un territorio rural de una dimensión local, menos de 100.000 habitantes* (Comisión de la UE, 1988).

En este primer período de la Iniciativa LEADER I, desde 1991 hasta 1994, **217 territorios** europeos incluidos en los objetivos 1 y 5b, se ven afectados por los correspondientes programas de innovación rural. Sólo en España el número de proyectos o actuaciones financiadas con LEADER I llegó a 5.772, con una inversión total de 63.575 millones de pesetas (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 1996). Además de los propios grupos de acción local, los beneficiarios son los agentes colectivos o públicos del medio rural (colectivos locales, cámaras de agricultura, de industria, de comercio, de artesanos, cooperaciones, asociaciones, etc.), siempre y cuando su actuación, de carácter

predominantemente temático, se sitúe dentro de la lógica de desarrollo definida para un territorio rural.

Esta primera fase, como consecuencia del *informe Brundtland* de 1987, coincide también con una difusión del concepto **desarrollo sostenible**, entendido como aquel desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. En el mismo año 1991 de la aparición del LEADER, se produce la publicación del *informe Cuidar la Tierra* que, influenciado por el informe Brundtland, aporta una nueva dimensión en el desarrollo sostenible: *la necesidad de una ética de la sostenibilidad basada en el respeto de los límites que imponen los sistemas naturales, haciendo uso de los adelantos del progreso y la técnica dentro de unos principios éticos*.

La Conferencia de Naciones Unidas de Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), en Río de Janeiro en 1992, significó el primer intento de llevar al plano de la realidad el concepto de desarrollo sostenible. En esta Conferencia mundial se plantean algunos principios que se identifican plenamente con la filosofía de la Iniciativa Comunitaria LEADER: la **necesidad de la participación** de la población en los procesos ambientales y de desarrollo.

1.2. Segunda fase LEADER II (1994-1999)

El éxito de LEADER I se confirma en LEADER II⁹: se pasa de 217 grupos de acción local en LEADER I a más de 1000 territorios en la segunda fase que se extiende a las zonas rurales europeas de los objetivos 1, 5b y 6.

Entre las novedades más importantes que se incorporan en esta nueva iniciativa LEADER II respecto a su antecesora, se encuentra la división del programa en cuatro fases:

La adquisición de capacidades (fase A): etapa previa a la realización de los programas de innovación rural que concierne prioritariamente a las zonas donde la práctica del desarrollo local constituye una novedad. Esta parte incluye acciones tales como el diagnóstico del territorio, la motivación y la formación de la población para que participe activamente en el proceso de desarrollo, elaboración de una estrategia, búsqueda de financiación.

Los programas de innovación rural (fase B): estos programas demostrativos y transferibles son realizados por grupos de acción local o, en algunos casos, por otros agentes colectivos. Se caracterizan por un fuerte componente de innovación, tanto en lo que se refiere al método como al contenido y por dar

⁹ Fijadas las orientaciones en la Comunicación de la Comisión de la UE nº 94/C180/12, de 1 de julio de 1994 y aprobación de la ayuda comunitaria en la Decisión de la Comisión de la UE nº C(95) 1309/1, de 27 de julio de 1995.

continuidad a otras medidas llevadas a cabo en el territorio de que se trate, sobre todo, en el marco de los programas operativos. Los programas de innovación rural tienen carácter plurianual, y presentan un conjunto de medidas muy diversificadas: apoyo técnico al desarrollo rural, formación profesional, fomento del turismo rural, apoyo a las pequeñas empresas, aprovechamiento in situ y comercialización de los productos agrícolas, forestales y de pesca locales, conservación y mejora del medio ambiente y de la calidad de vida.

La cooperación transnacional (fase C): el objetivo es facilitar la concepción y la realización de proyectos comunes realizados entre grupos y otros agentes locales que provengan de al menos dos Estados miembros.

La red europea de desarrollo rural (fase D): los distintos componentes de LEADER II se articulan en torno a una red europea de desarrollo rural que permite un intercambio permanente de realizaciones, de experiencias y de conocimientos, entre todos los agentes públicos y privados implicados. El Observatorio europeo LEADER anima esta red gracias a diversos servicios (bases de datos, publicaciones, páginas Web, seminarios, coloquios,...). La misión principal del Observatorio es analizar y dar a conocer las innovaciones suscitadas por LEADER II. El Observatorio tiene igualmente una misión de asistencia técnica a las cooperaciones transnacionales y puede, así, hacerse cargo de los gastos ligados a la elaboración de los proyectos (la fase ulterior de realización ya está, eventualmente, financiada en el marco de la fase C de la Iniciativa).

Las características que se definieron a esta iniciativa LEADER II, adaptándose totalmente a los conceptos de nueva política de desarrollo rural de la Unión Europea fueron:

- Enfoque plurisectorial.
- Programación plurianual.
- Dimensión local o comarcal
- Participación de la población local.
- Innovación: se trata de encontrar y aplicar soluciones innovadoras respecto a las características endógenas de la zona, tanto en aspectos técnico-productivos, como ambientales y culturales.
- Efecto demostración: se respaldan las acciones que sirvan de ejemplo en su zona y con efecto multiplicador.
- Capacidad de transferencia e intercambio de conocimientos y experiencias: mediante la creación de Redes Nacionales y Europeas de Desarrollo Rural, cuya participación activa es obligatoria para todos los beneficiarios del LEADER II.
- Liquidez en la disponibilidad de fondos: el LEADER se gestiona en forma de subvención global, en donde la Administración va adelantando los Fondos comunitarios mediante anticipos a los Grupos de Acción Local

Respecto al número de empleos creados: en el marco de LEADER I se ha evaluado en 25.000, frente a los 100.000 nuevos puestos de trabajo estimados como consecuencia de los proyectos del LEADER II. El cuadro siguiente resume los resultados de LEADER en las tres fases según datos de la Comisión Europea.

Fase	Período	Regiones elegibles	Número de territorios	Presupuesto UE
LEADER I	1991-1994	Zonas Objetivo 5b Regiones Objetivo 1	217	417.000.000 €
LEADER II	1994-1999	Zonas Objetivo 5b Regiones Objetivo 1 Zonas Objetivo 6	más de 1.000	1.755.000.000 €
LEADER+	2000-2006	Todas las zonas	(cifra desconocida el 31/12/01)	2.020.000.000 €

Tabla 1: Cifras en la evolución de la Iniciativa LEADER.
Fuente: Comisión Europea. AEIDL, 2001

Durante esta segunda fase de la Iniciativa LEADER se produce en 1996, ante las exigencias manifestadas por el sector agrícola y el mundo rural, la primera *Conferencia europea sobre Desarrollo Rural* en Cork, cuyas recomendaciones marcaron las pautas de una nueva reforma de la política rural de la Unión, con el fin de garantizar una mayor eficacia de la intervención y proponer soluciones operativas más eficaces.

Con motivo de estas indicaciones de la Conferencia de Cork, la Comisión aprobó en 1999 el primer *Reglamento de desarrollo rural* a cargo del Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola (FEOGA): El Reglamento (CE) nº 1257/1999 del Consejo sobre la ayuda al desarrollo rural, de conformidad con los requisitos establecidos en anexo del Reglamento (CE) nº 1750/1999 por el que se establecen las disposiciones de su aplicación.

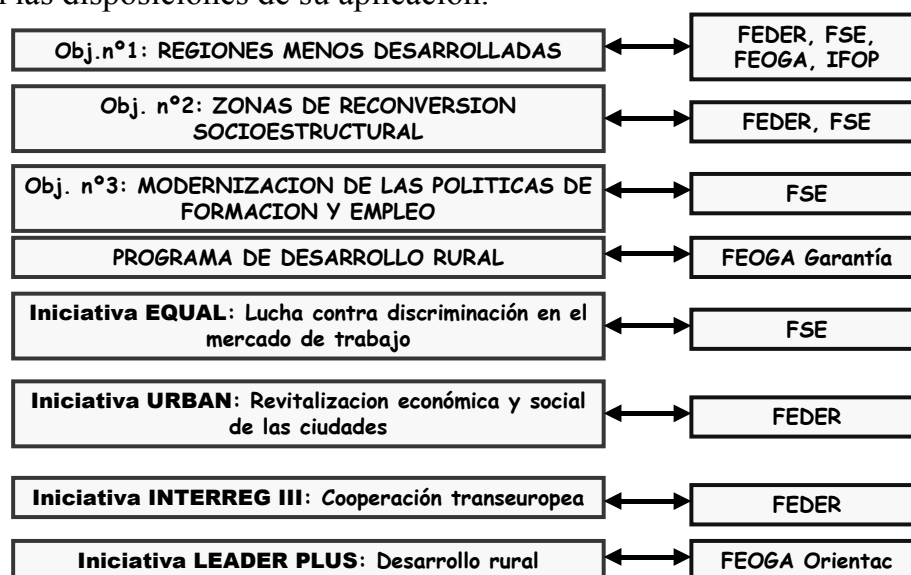


Figura 2: La financiación en los Fondos Estructurales UE, periodo 2000-06.
Fuente: Elaboración propia.

Con la llamada **Agenda 2000** la Comisión fijó para la nueva política rural un objetivo que reúne dos aspectos: superar el dualismo hasta el momento existente, entre política de las estructuras agrarias y política de desarrollo rural.

Silva en la Conferencia de Clausura del Congreso “El Desarrollo Rural en la Europa del Siglo XXI. La Agenda 2000”, resumía el nuevo rumbo del desarrollo rural con las siguientes palabras: por un lado, un apoyo adecuado al proceso de modernización de las estructuras agrarias de producción; por otro lado, da respuesta a las exigencias de las poblaciones rurales, del conjunto microcosmos económico y social que caracteriza las zonas rurales, y a las necesidades de un medio ambiente a menudo frágil pero también, a menudo, rico de recursos que es necesario desarrollar. El otro aspecto de la Agenda 2000 se refiere a los medios operativos de la política rural basada en la intención firme de proseguir las siguientes orientaciones:

- una simplificación sustancial de los distintos instrumentos de política rural, a través de su reorganización en un único contexto, al cual corresponde una simplificación de los instrumentos de programación a nivel regional;
- una mayor flexibilidad de las intervenciones, acentuando la descentralización de los procedimientos de la programación y de la aplicación de la política rural.
- una profunda implicación de las colectividades locales en las opciones de programación y de aplicación, mediante procedimientos obligados de coparticipación en las decisiones de las partes económicas y sociales (Silva, J.M., 1999).

La actuación de los instrumentos de desarrollo económico a partir de esta nueva reforma de los Fondos Estructurales (2000-2006) se ha centrado en cinco principios fundamentales: concentración, programación, cooperación, adicionalidad y eficacia. Estos tres objetivos y las cuatro iniciativas comunitarias entre las que se encuentra LEADER junto con la participación de los fondos se muestran en el siguiente esquema.

1.3. Tercera fase LEADER Plus (2000-2006)

Tras las dos fases anteriores el enfoque LEADER se consolida en Europa como un mecanismo que aporta soluciones a las necesidades de las zonas rurales en dificultad, así como al resto de zonas rurales. Pro ello, para el período 2000-2006, la Comisión Europea decide que todas las zonas rurales de la Unión pueden ser elegibles para la nueva Iniciativa comunitaria de desarrollo rural

LEADER+ que se titula: Integración de las acciones para el desarrollo de la economía rural¹⁰.

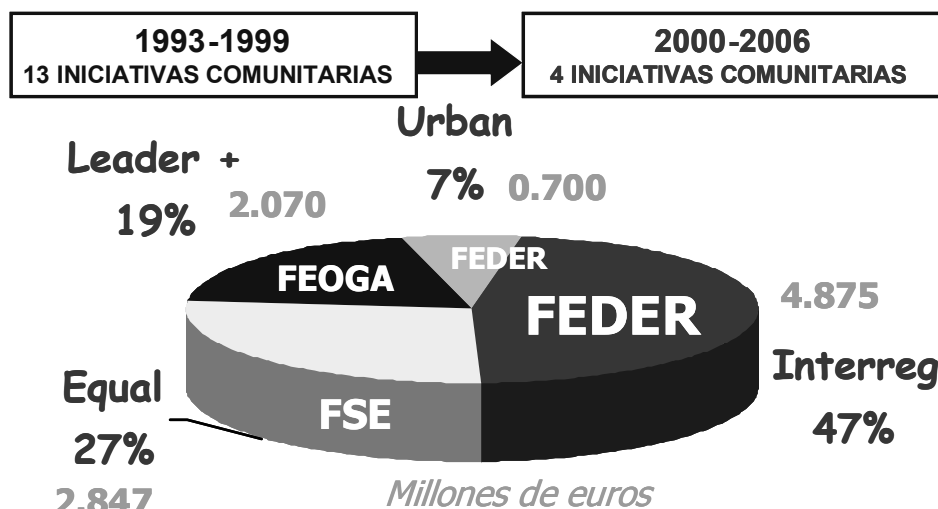


Figura 3: Fondos presupuestados para cada una de las Iniciativas Comunitarias (período 2000-2006).

Fuente: Comisión Europea. 2000

El nuevo programa LEADER+ se orienta de cara a impulsar las actividades integradas concebidas y aplicadas por grupos de cooperación que operen a escala local. La cooperación, en su sentido más amplio, constituye un aspecto fundamental de los programas dentro de esta nueva fase.

Los objetivos del LEADER + son incitar y ayudar a los agentes del mundo rural a reflexionar sobre el potencial de su territorio en una perspectiva a más largo plazo y fomentar la aplicación de estrategias originales de desarrollo sostenible integradas, de calidad y destinadas a la **experimentación de nuevas formas** de: valorización del patrimonio natural y cultural, mejora del entorno económico a fin de contribuir a la creación de empleo, mejora de la capacidad de organización de las respectivas comunidades (Comisión de la UE, 1999d). LEADER+ se articula en torno a tres Capítulos:

Capítulo 1: apoyo de las estrategias de desarrollo rural territoriales, integradas y piloto, basadas en el enfoque ascendente y en la cooperación horizontal. Dentro de este capítulo los aspectos aglutinantes prioritarios que se definen a nivel europeo son:

- utilización de nuevos conocimientos y tecnologías a fin de incrementar la competitividad de los productos y servicios de los territorios;

¹⁰ Fue creada en la letra c) del apartado 1 del artículo 20 del Reglamento (CE) nº 1260/1999 del Consejo, de 21 de junio de 1999 (DO L 161, de 26.6.1999, p. 1.). El 14 de abril 2000, la Comisión de las Comunidades Europeas adoptó sus orientaciones.

- mejora de la calidad de vida en las zonas rurales;
- valorización de los productos locales, en particular, facilitando el acceso al mercado de las pequeñas estructuras de producción mediante actuaciones de tipo colectivo;
- valorización de los recursos naturales y culturales, incluida la de las áreas de interés comunitario en el marco de NATURA 2000.

No obstante, a fin de tener en cuenta situaciones específicas características de su propio territorio, los Estados miembros pueden incluir otros aspectos aglutinantes priorizando las que tengan por objeto un incremento de las oportunidades de empleo y de las actividades destinadas a las mujeres y a los jóvenes.

Las estrategias de desarrollo rural que presenten los territorios deben demostrar, además de su viabilidad económica y su carácter sostenible, su carácter piloto y original. Se trata de apoyar *enfoques de desarrollo originales y ambiciosos, que sean transferibles y complementarios a las intervenciones realizadas en el territorio por los programas principales* (Comisión de la UE, 1999d). Este carácter "piloto" puede estimarse en función de:

- la aparición de nuevos productos y servicios que incorporen los rasgos específicos locales;
- el establecimiento de nuevos métodos que permitan combinar entre sí los recursos humanos, naturales y financieros del territorio y que tengan como consecuencia una explotación más eficaz de potencial endógeno;
- la combinación y enlace de sectores de la economía tradicionalmente muy apartados;
- la creación de formas originales de organización y participación de la población local en el proceso de toma de decisiones y de aplicación del proyecto.

Capítulo 2: Apoyo de la cooperación entre territorios rurales, de un mismo Estado miembro (cooperación interterritorial), de varios Estados miembros (cooperación transnacional) y/o con países terceros.

Esta cooperación en muchas ocasiones es fundamental para conseguir proyectos innovadores, que pueden alcanzarse mediante dos objetivos que, a menudo, son complementarios:

- conseguir, mediante la unión de grupos sociales y conocimientos, una masa crítica necesaria para la viabilidad de un proyecto conjunto.
- integrar elementos sinérgicos y complementarios en la realización de una acción común.

La cooperación no se limita por tanto a un simple intercambio de experiencias entre territorios, sino que supone la formulación de un proyecto común que integra grupos sociales diferentes.

Capítulo 3 - Integración en una red de todos los territorios rurales de la Unión Europea. La innovación es un proceso colectivo que se potencia mediante la asociación de conocimientos y aprendizajes, el intercambio y la transferencia de experiencias y la cooperación entre territorios. Por ello la integración en una red europea del conjunto de los territorios rurales, sean o no beneficiarios de la iniciativa, y de todas las organizaciones y administraciones implicadas en las acciones territoriales, como por ejemplo los Centros Europeos de Información y de Animación Rural, es uno de los objetivos de LEADER+.

Esta integración en red ha adoptado distintas formas, en particular la aplicación de las medidas de cooperación transnacional más de la mitad de los territorios beneficiarios de LEADER II pasaron así a ser socios europeos en cerca de 400 proyectos.

Para facilitar estos proyectos cada Estado miembro establece la estructura necesaria para la gestión de la red LEADER nacional que, en el caso de LEADER+ se realizará mediante la llamada “*célula de animación*”. Las actividades que deberá asumir esta célula son las siguientes: búsqueda, análisis e información a escala nacional sobre las buenas prácticas que puedan transferirse; animación de la red; organización de intercambios de experiencias y de conocimientos técnicos, en particular, en beneficio de los territorios menos desarrollados que deberán poder beneficiarse de la experiencia de los GAL más experimentados; asistencia técnica para la cooperación próxima y la transnacional.

La creación del llamado “*Observatorio de los territorios rurales*” dirigido por la Comisión garantizará la integración de las redes nacionales a escala europea.

Como en las anteriores iniciativas LEADER+ será objeto de una financiación conjunta por parte de los Estados miembros y de la Comunidad. La contribución total de la Sección de Orientación del FEOGA para el periodo 2000-2006 será de 2020 millones de euros a precios de 1999. El reparto indicativo de los montos comprometidos, por Estado miembro, en millones de euros a precios de 1999 son: Bélgica 15, Dinamarca 16, Alemania 247, Grecia 172, España 467, Francia 252, Irlanda 45, Italia 267, Luxemburgo 2, Países Bajos 78, Austria 71, Portugal 152, Finlandia 52, Suecia 38 y el Reino Unido 106.

1.4. Los principios y especificidades del enfoque LEADER

Aunque los objetivos se han ido especificando en cada una de las fases (I, II y LEADER+), el enfoque del desarrollo rural de la Iniciativa Comunitaria LEADER puede resumirse en los siguientes **principios**:

- 1) **Gestión local:** una organización – denominada *grupo de acción local* (GAL) – de una asociación local dotada de un pequeño equipo técnico permanente se encarga de la definición (con la participación efectiva de los agentes locales) y de la aplicación de un plan de acción (programa de innovación rural).
- 2) Elaboración y aplicación, en una serie de territorios rurales, de un “*programa de innovación rural (plan de acción local)*” que define varios ejes de intervención para acciones de desarrollo.
- 3) **Multisectorialidad y búsqueda sistemática de vínculos entre las acciones,** en el marco de una estrategia global integrada (de ahí el acrónimo L.E.A.D.E.R.: “*Liaisons Entre Actions de Développement de l’Economie Rurale*”, “*Vínculos entre acciones de desarrollo de la economía rural*”).
- 4) **Cofinanciación** de estos planes de acción por la Comisión Europea, los Estados miembros y/o las Regiones en forma de una dotación financiera global y no de varias líneas presupuestarias sectoriales.
- 5) **Integración en red de los territorios** implicados a partir de un “*Observatorio europeo LEADER* (‘‘Observatorio europeo de los territorios rurales’’ para LEADER+) con sede en Bruselas y conectado con Unidades nacionales de animación.

Estos principios se relacionan con una serie de **especificidades de LEADER** que son los aspectos concretos que han caracterizado a la Iniciativa desde su inicio en 1991, y que han contribuido a formar su carácter innovador y a lograr el éxito en contextos rurales muy diferentes entre sí. El Observatorio Europeo de Innovación y Desarrollo Rural cita siete especificidades: el enfoque territorial, el enfoque ascendente, los grupos locales (cooperación horizontal), el carácter innovador de las acciones, el vínculo entre las acciones (enfoque integral y multisectorial), la introducción en red (incluida la cooperación transnacional) y las modalidades de gestión y financiación (AEIDL, 1999). Puede considerarse que éstas siete son las especificidades clave de la Iniciativa. Han sido elegidas por el grupo de trabajo como esenciales para lograr el éxito de LEADER, y como las que pueden ser tenidas en cuenta por todos los protagonistas.

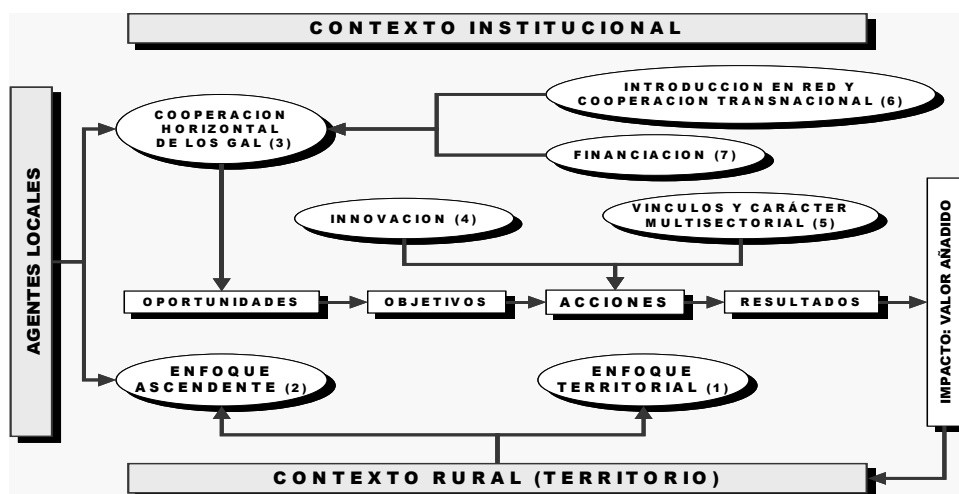


Figura 4: Influencia de las especificidades en el proceso de planificación.
Fuente: Rural-Europe - © European Commission - AEIDL 1999

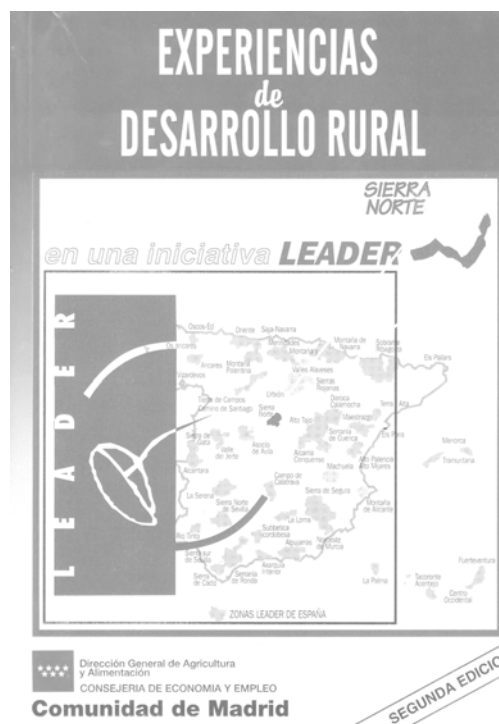
El esquema adjunto muestra de qué modo las especificidades que se consideran factores estratégicos en la Iniciativa LEADER, se relacionan con el programa de innovación rural, e influyen en los elementos básicos para evaluar un proyecto o un programa. Las especificidades de LEADER están en estrecha relación con factores de desarrollo local, que varían de un territorio a otro: el contexto rural, los agentes locales y el entorno institucional en el que se desarrolla.

Cada especificidad está presentada conforme a los objetivos, acciones, resultados e impacto de un programa por un lado, y conforme a los factores de desarrollo local por otro. La experiencia ha demostrado que estas especificidades influyen simultáneamente en el proceso de planificación de los proyectos y en el contexto local (AEIDL, 1999):

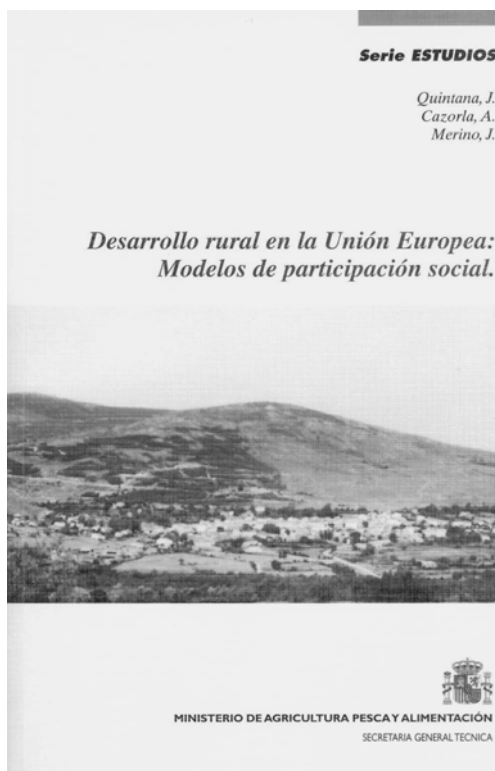
- el *enfoque territorial* permite iniciar el proceso basándose en los recursos y necesidades particulares de cada territorio;
- el *enfoque ascendente* permite implicar, de manera participativa, a los agentes locales, teniendo en cuenta al mismo tiempo las realidades propias de cada territorio;
- el *grupo local* se organiza dentro de una cooperación horizontal, donde se agrupan los agentes y las instituciones locales;
- el *carácter innovador* de las acciones, el *vínculo entre ellas y el enfoque multisectorial* tienen influencia sobre las acciones realizadas, así como sobre los resultados previstos y el impacto;
- la *introducción en red y la cooperación transnacional* influyen sobre las relaciones entre el nivel local y el mundo exterior (flujo de información y conocimientos, desarrollo de proyectos comunes);
- el *modo de financiación* (Subvención Global o Programa Operativo, tramo único o plurianual) influye en la flexibilidad del programa a lo largo de todo el período de realización y, con mucha frecuencia, en el tipo de proyectos que podrán ser subvencionados.

2. LECCIONES DE EXPERIENCIA BASADAS EN EL APRENDIZAJE SOCIAL

Desde hace años desde el Departamento de Proyectos y Planificación Rural de la Universidad Politécnica de Madrid se viene investigando y aplicando Estrategias de Desarrollo basadas en el Aprendizaje Social, lo que ha constituido una Nueva Planificación con un cuerpo de doctrina propio. Este modo de planificar ampliamente desarrollado por los Doctores Cazorla y Friedmann (Friedmann, J., 1986; Friedmann, J., 1991; Friedmann, J., 1993, Cazorla, A. y Friedmann, J., 1995) ha constituido el fundamento de las metodologías aplicadas desde el Departamento en trabajos de investigación en zonas desfavorecidas que también ha sido aplicado a la Iniciativa LEADER.



Los libros “*Nuevas tendencias en Planificación e Ingeniería*” y “*Experiencias de Desarrollo en una Iniciativa LEADER*” coordinados por el Doctor Cazorla recogen un modelo de aprendizaje social aplicado en numerosas experiencias innovadoras en zonas LEADER. Estos principios de la planificación como proceso de aprendizaje social, que se mencionan en el último capítulo del segundo libro, hacen referencia a un proceso complejo, abierto e interactivo, con una importante dimensión social colectiva, que supone una constante adaptación de las formas de conocimiento y de aprendizaje.

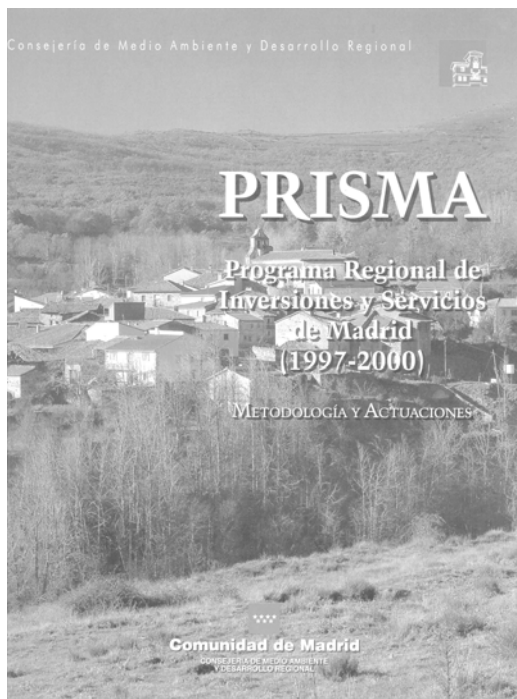


El libro *Desarrollo rural en la Unión Europea: modelos de participación social* (Cazorla A., Quintana J. y Merino J., 1999) surge tras un proyecto de investigación durante 1991 y 1992 en el ámbito territorial de una zona LEADER I. Durante esta investigación se constituyó un equipo interdisciplinar, dirigido por el profesor Cazorla, formado por dos Departamentos de la Universidad Politécnica, el Departamento

de Geografía de la Universidad de Alcalá, técnicos de dos jefaturas de servicio de la Administración Autónoma de Madrid y un jefe de servicio del PAMAM.

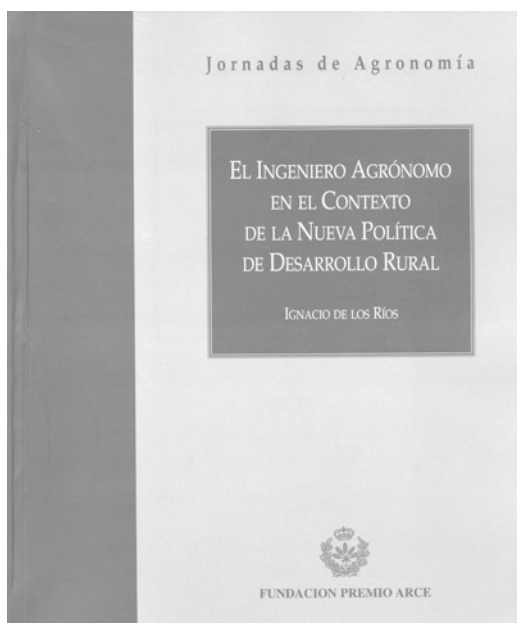
Durante este tiempo se contó como asesores con dos profesores de la Universidad de California.

El PRISMA (Programa Regional de Inversiones y Servicios de Madrid) constituye otro paradigma de planificación en un ámbito público basado en el



aprendizaje social, aplicado también en zonas LEADER aunque dentro de un contexto mayor al recoger toda la Comunidad de Madrid menos Madrid capital (Alier, J.L., Cazorla, A. y De los Ríos, I., 1997). La base científica y sus innovaciones fueron reconocidas y premiadas a nivel internacional (Alier, J.L. Cazorla, A., De Gracia, J.J., De los Ríos, I., 1999). Se incide en que cualquier planificación debe analizarse en su conjunto de aquí que un plan de inversiones como el PRISMA deba desarrollarse en el contexto de otras Iniciativas como el LEADER y viceversa.

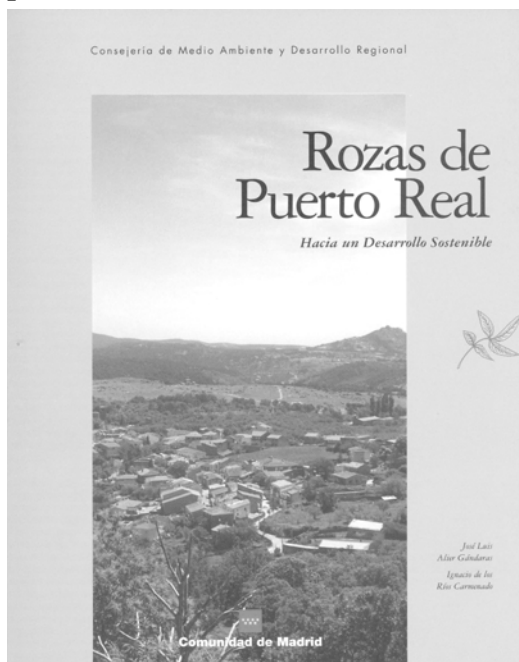
Esta nueva manera de acometer el desarrollo y la planificación de los proyectos se aplicó en la fase de planificación de LEADER II, aportando una nueva metodología innovadora para la realización de la llamada *Fase de Adquisición de Capacidades* conforme las directrices de la iniciativa de la Unión Europea. Esta metodología –expuesta en Seminarios del Observatorio LEADER–



se aplicó en el Consorcio de la Sierra Oeste de Madrid, evaluando más de doscientos proyectos y asignando una subvencionalidad de acuerdo a parámetros previamente definidos (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 1996; Alier, J.L., De los Ríos, I., 1997; Alier, J.L., De los Ríos, I., 1998; Alier, J.L. Cazorla, A., De los Ríos, I., 1999).

El libro “*El Ingeniero Agrónomo en el contexto de la política de desarrollo rural*” (De los Ríos, et al, 1996), coincidiendo con el inicio de LEADER II se incorporan otras experiencias y metodologías en el campo del LEADER y del desarrollo rural. Esta publicación, editada bajo el patrocinio de la UPM, la Fundación Premio Arce, el Colegio de Ingenieros Agrónomos y la Consejería de Economía y Empleo de la Comunidad de Madrid, supuso el inicio de la

Colección *Jornadas de Agronomía*. Investigadores del ámbito de la Universidad, profesionales de seis Direcciones Generales responsables de políticas de desarrollo rural, Instituciones y Grupos de Acción Local de la Iniciativa LEADER expusieron y debatieron durante tres días puntos de vista complementarios, estando nuevamente presente el modo de aplicar el aprendizaje social a los nuevos enfoques del LEADER II .



Dentro de LEADER II, y como consecuencia de una investigación aplicada en el contexto del desarrollo rural sostenible y la valorización de los recursos naturales en un municipio rural desfavorecido del LEADER Sierra Oeste de Madrid, se publica el Libro “*Rozas de Puerto Real: hacia un desarrollo sostenible*” con el contenido de esta

experiencia de desarrollo sostenible con un enfoque eminentemente participativo (Alier, J.L., De los Ríos, I., 1999).

Dentro del contexto del aprendizaje social cabe dos grandes vías de aplicación en las que se ha venido trabajando en los últimos años: el seguimiento y evaluación del desarrollo rural y su planificación.

2.1. Experiencias en el seguimiento y evaluación del desarrollo rural

La Comisión de la UE ha contribuido decisivamente en estos últimos años a difundir la cultura de la evaluación, aun cuando no ha ofrecido una definición suficiente sobre los indicadores ni sobre la metodología de evaluación en su programa «Métodos de evaluación de las acciones de naturaleza estructural» (Comisión de la UE, 1999. *The MEANS collection*). Habida cuenta de la complejidad de los aspectos metodológicos de la evaluación, no existe una única metodología aplicable a toda situación específica. Sin embargo ante la conveniencia de ofrecer directrices metodológicas que permitan disponer de las orientaciones adecuadas para llevar a cabo evaluaciones adaptadas a situaciones concretas¹¹ la Comisión ha tomado una serie de medidas:

- Organizó el programa MEANS y publicó ocho pliegos de cuestiones metodológicas.

¹¹ Es necesario matizar aquí que los reglamentos y el **principio de subsidiariedad** no otorgan a la Comisión de la UE las competencias necesarias para una dirección específica en términos de metodología de evaluación y de indicadores.

- Organizó conferencias europeas sobre técnicas y práctica de la evaluación.
- Publicó documentos tales como, por ejemplo, el marco de referencia de las evaluaciones previas y una guía de evaluación de grandes proyectos.
- Creó los Grupos Técnicos de Evaluación con la participación de los Estados miembros y organizó varios seminarios.

Durante los últimos seis años desde el Departamento de Proyectos y Planificación Rural se han venido desarrollando trabajos de seguimiento y evaluación en el entorno de las comarcas rurales españolas, que ocupan un lugar prioritario entre las regiones menos desarrolladas de la Comunidad Europea. En la mayoría de esas comarcas la transición rural ha sido un proceso relativamente reciente y abrupto, de aquí que esta experiencia haya sido una oportunidad ideal para examinar los cambios del mundo rural y desarrollar metodologías que aprecien los efectos de las nuevas políticas y programas. En el ámbito que nos afecta cabe citar los trabajos de evaluación de los programas de la iniciativa comunitaria de desarrollo rural LEADER y los programas de desarrollo y diversificación económica de zonas rurales PRODER.

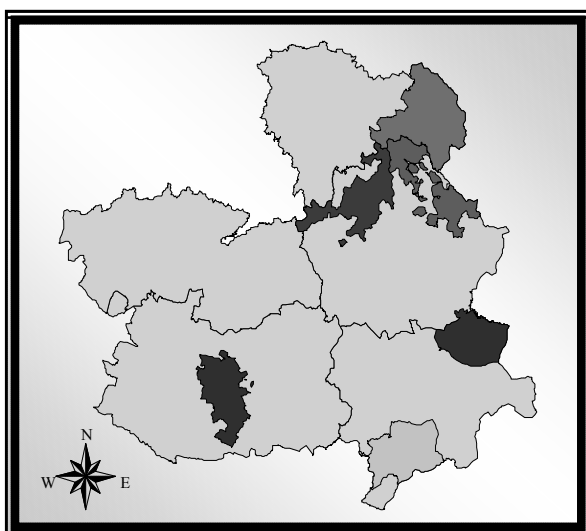


Figura 5: Zonas donde se realizaron las evaluaciones en el contexto del LEADER I.

Fuente: Elaboración propia.

Durante la primera fase de la iniciativa LEADER se llevó a cabo la evaluación de esta iniciativa en la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha con seis programas: Serranía de Cuenca y Alcarria Conquense en la provincia de Cuenca, La Manchuela y Sierra del Segura en la provincia de Albacete, Molina de Aragón-Alto Tajo en la provincia de Guadalajara y Campo de Calatrava en la provincia de Ciudad Real. En esta evaluación se siguió una metodología participativa (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 1996b) desarrollada por un equipo formado

por miembros del DPPR de la Universidad Politécnica y de la Universidad de California. Posteriormente se han abordado trabajos de evaluación intermedia y final en el contexto de los programas de desarrollo LEADER II (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 1999):

- Grupo de Acción Local ASIDER (Ávila)
- Grupo de Acción Local ADEL – Sierra Norte (Guadalajara)

También se realizaron las evaluaciones intermedias y finales del Programa de Diversificación Económica de Zonas Rurales (PRODER) en el ámbito de (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 1999b):

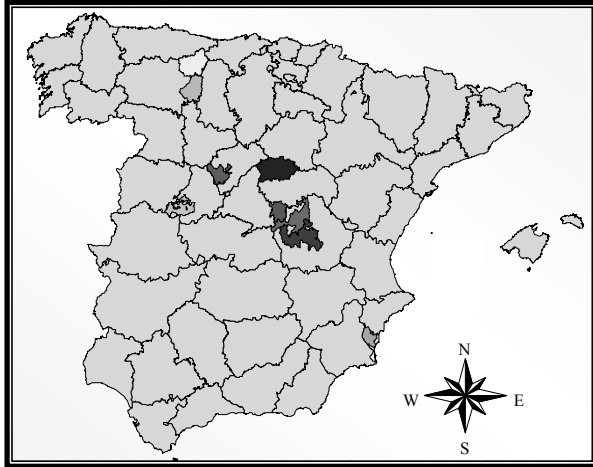


Figura 6: Zonas donde se realizaron las evaluaciones en el contexto del LEADER II y PRODER.

Fuente: Elaboración propia.

- Grupo de Acción Local MONTAÑA DE RIAÑO (León)
- Grupo de Acción Local ADESCAS (León)
- Grupo de Acción Local AIDESCOM - Santa María la Real de Nieva (Segovia)
- Grupo de Acción Local COMARSUR (Guadalajara)
- Grupo de Acción Local ADESIMAN (Cuenca)
- Grupo de Acción Local CEDER Alcarria Conquense (Cuenca)

- Grupo de Acción Local VEBADER (Alicante)

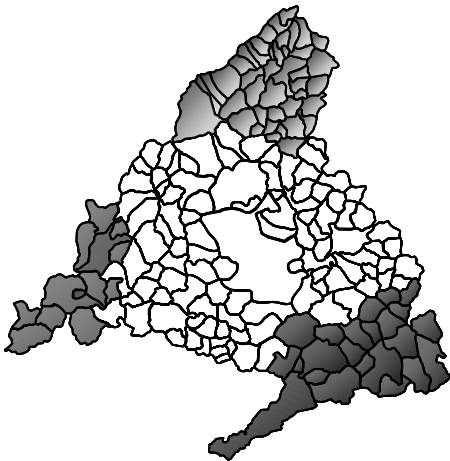


Figura 7: Zonas donde se trabajó en el contexto del LEADER II de la Comunidad de Madrid

Fuente: Elaboración propia.

Mención aparte merece la realización de todas las fases de seguimiento y evaluación de los programas de desarrollo de la segunda fase del LEADER en la Comunidad de Madrid (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 2001) y su posterior programación para la tercera fase de programación. Su mayor accesibilidad a la Universidad por cuestiones de cercanía y el abundante trato con sus diferentes agentes y gestores permitieron la realización de un trabajo de investigación en

profundidad donde implementar las metodologías que se han ido diseñando. En esta Comunidad Autónoma también se realizó el Programa de Desarrollo rural de acuerdo con el Reglamento (CE) nº 1257/1999

(Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 2000)

Saliendo ya del marco de los programas de desarrollo, se han realizado también una serie de trabajos de evaluación que han permitido experimentar diversos enfoques, modelos y herramientas que en muchos casos pudieron trasladarse con éxito al campo del desarrollo rural. En colaboración con la unidad de evaluación de la Dirección General de Agricultura y la empresa IDOM realizamos durante 1999 la evaluación del Programa POSEICAN (*Programme of Options Specific to the Remote and Insular Nature of Canary Islands*), ideado para favorecer la entrada en la Unión Europea de las Islas Canarias. Se contrastó

nuestro propio cuerpo de doctrina con las orientaciones que nos fueron dando desde la unidad de evaluación de la DG VI. Fue el comienzo de una colaboración que se ha venido manteniendo en posteriores trabajos.

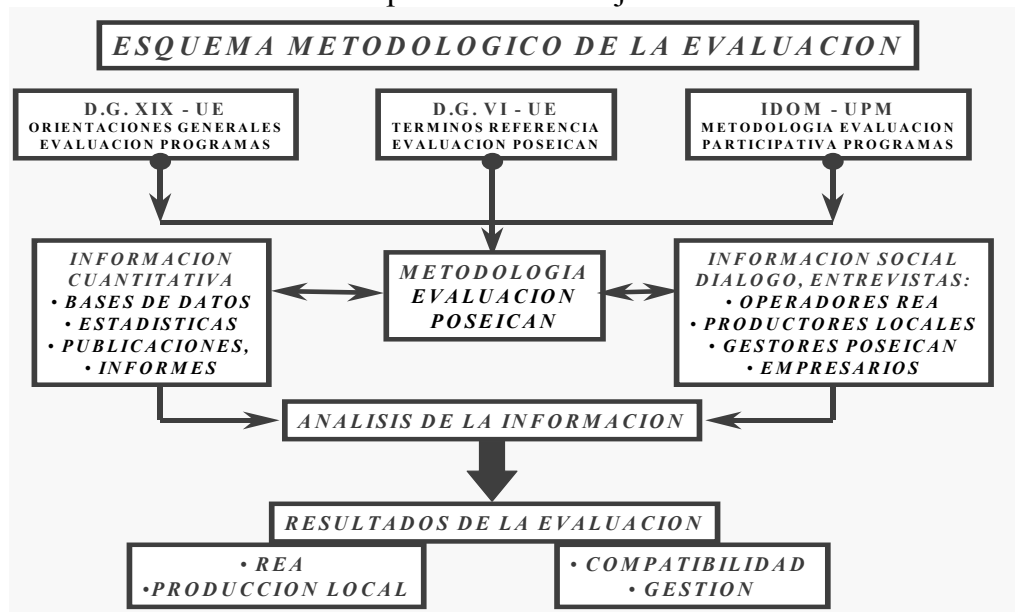


Figura 8: Esquema metodológico que se aplicó para la evaluación del programa POSEICAN. Fuente : Elaboración propia

En 2001 se realizó para la DG VI la evaluación del impacto de las medidas comunitarias relativas a la retirada de tierras en España. Este trabajo recogía cinco documentos: cuatro regionales y un informe nacional. Los informes regionales se correspondían con las Comunidades Autónomas de Castilla y León, Castilla La Mancha, Aragón y Extremadura. Estas cuatro regiones incluyeron más del 70 % de la superficie COP Nacional¹². El informe nacional constituyó un documento resumen de los cuatro informes regionales a la vez que incluyó algunos datos agregados nacionales.

La experiencia nos muestra como los resultados en el campo de las evaluaciones son a menudo frustrantes o cuando menos cuestionables. Y estas limitaciones son consecuencia de que pocas veces se comprende suficientemente qué es y qué se puede esperar de una evaluación y cuál o cuáles han sido los métodos que han permitido llegar a las conclusiones que se exponen (Viladomiu, L. & Rosell, J., 1998). Es importante definir con precisión antes de ponerse a evaluar, el contenido de la evaluación concretando el propósito de los esfuerzos evaluadores que se vayan a realizar. También es necesario escoger un **nivel de análisis** y organizar los flujos de información entre los diferentes niveles de análisis que el programa permita (local, regional, nacional...). Adaptándose a las necesidades tanto locales como regionales, el procedimiento de evaluación ha de poder sintetizarse a niveles de análisis superiores, de manera que sea posible la **homogeneidad** y la **comparación de resultados**.

¹² Superficie cultivada de cereales (todos menos el arroz), oleaginosas (girasol y colza) y proteaginosas (habas secas, guisantes secos y altramuz dulce).

Por lo general, identificar las realizaciones y el impacto global previsto de un programa es sencillo; sin embargo, puede resultar difícil apreciar de qué modo aquéllas se transforman en éste último (Comisión de la UE, 1999b). Hay que manejar medios de análisis eficaces que no fuercen la **causalidad** y permitan disponer de **indicadores** que ilustren suficientemente las variables a considerar.

Podemos concluir diciendo que hemos aprovechado la experiencia recogida en los propios trabajos de evaluación, la experiencia en la colaboración con la unidad de evaluación con la Dirección General de Agricultura, la experiencia recogida a modo de directrices por la Comisión de la UE y los resultados en el uso de los modelos diseñados hasta el momento para ir desarrollando herramientas y modelos metodológicos adecuados a las necesidades de seguimiento y evaluación del desarrollo rural. Estas herramientas y modelos se basan en la integración de ambas actividades en los trabajos de programación, en la participación activa de la población afectada y en la activación de un proceso de retroalimentación y aprendizaje.

2.2. Experiencias en la planificación del desarrollo rural

El propósito fundamental de un enfoque innovador para el desarrollo, no es otro que el de **concienciar** a los agentes rurales en relación con el potencial a largo plazo de su zona, fomentando la aplicación de estrategias de desarrollo sostenible de gran calidad, a la vez que originales e integradas, buscando la experimentación de nuevas formas de valorización del patrimonio, mejora del entorno económico y mejora de la capacidad de organización de las comunidades. Para obtener estos resultados y fomentar el efecto demostrativo de las acciones que se lleven a cabo, la **cooperación**, en su sentido más amplio, debe constituir un aspecto fundamental (Comisión de la UE, 1999).

La planificación del desarrollo rural debe contener el doble objetivo de incentivar a los agentes locales para que desarrollen el potencial interno de las zonas rurales, incorporando a la vez procesos de cooperación que las proyecten hacia el exterior. A su vez todo proyecto de desarrollo rural debe contemplar el hecho de que los agentes locales tomen la iniciativa y participen activamente en su ejecución (Cernea, M., 1992). Para alcanzar estos objetivos la metodologías asumidas se basan en principios de enfoque territorial, con un planteamiento ascendente de la concepción y ejecución de los programas, y vinculándose a la constitución de redes entre todos los participantes en el proceso de desarrollo rural. La iniciativa LEADER recoge estos aspectos y los canaliza a través de los Grupos de Acción Local, que actúan como transmisores de la estrategia de desarrollo y se encargan de su aplicación.

Bajo estas premisas, para poder realizar una correcta formulación de su propuesta de desarrollo el GAL debe aportar un **conocimiento endógeno**, sólido

y real, de la comarca que lidera: por un lado la experiencia adquirida en la gestión previa de otras iniciativas de desarrollo en el territorio le permite contar con una instantánea de la situación de partida, pero este conocimiento endógeno de los condicionantes socioeconómicos y territoriales debe estar sustentado sobre todo en la participación de los agentes sociales, económicos y políticos; bien directamente como miembros del GAL, o bien a través de mecanismos de participación activa.

Desde el Departamento de Proyectos y Planificación Rural de la Universidad Politécnica de Madrid se ha seguido muy de cerca la gestación de esta iniciativa y se han podido elaborar los marcos para su desarrollo y aplicación en varios Grupos de forma simultánea, corroborando la positiva aportación que la colaboración con un agente externo puede incorporar en el proceso señalado. El equipo investigador aporta unas metodologías científicas y una **experiencia con una doble vertiente, espacial y temporal**, en la planificación del desarrollo:

- El trabajo investigador en la línea del desarrollo rural aporta un conocimiento desde la perspectiva europea e internacional, para incorporarlo a procesos participativos. Todo ello permite dota a la colaboración de una perspectiva temporal y conceptual más allá de la iniciativa LEADER.
- Los trabajos realizados simultáneamente en este campo, en diferentes territorios, permiten contar con una base sólida de conocimientos y experiencias similares de evaluación y adquisición de capacidades, con las que contrastar las posibilidades y potencialidades, verificándose de hecho una transferencia de experiencias a través del equipo universitario.

Este bagaje permite situar a la comarca y al GAL en el contexto de desarrollo, llegando a un **conocimiento exógeno** de los mismos, adaptando aspectos metodológicos a problemas reales del mundo rural (Cazorla, A., 1997).

La lección de experiencia obtenida con estos trabajos resalta el extraordinario papel que un colaborador externo experimentado puede ejercer para **“ayudar a conocerse”** al GAL. A través de una metodología de formulación que delimita en paralelo una metodología de trabajo, se consigue, en un esfuerzo de reflexión interna por parte del GAL, una triple aproximación:

- Al territorio y sus agentes, posibilitando la movilización de los mismos.
- A la estrategia de innovación bajo un enfoque LEADER.
- Al concepto de “trabajo en común” por el desarrollo, que determina la adquisición y potenciación de capacidades en el seno del GAL



Figura 9.: Interacción y sinergias en la cooperación GAL-Universidad.

Fuente: Elaboración propia.

El **mecanismo de trabajo** consiste en una labor de intercambio mutuo y continuado en la que el Grupo realiza una recogida exhaustiva de información y datos. A la vez realiza un proceso de dinamización y mesas redondas que permita incorporar la visión de todos los sectores implicados en el desarrollo. La información recabada y la experiencia del equipo investigador facilitan situar la comarca y sus posibilidades de desarrollo desde una perspectiva endógena y a la vez global (De los Ríos, I., 2001). Se aborda esta labor introspectiva desde la óptica de

- Un enfoque territorial, delimitando la zona y planteando los criterios de homogeneidad y cohesión que guarda a todos los niveles; y en segundo lugar determinando los recursos autóctonos y potencialidades en una labor de diagnóstico cíclica.
- Un análisis del Grupo de Acción Local en sí, encarando los aspectos legales, su funcionamiento, las fórmulas de participación y de organización, la representatividad real de los agentes e interlocutores del territorio y la implantación local. Incidiendo en las capacidades que posee para la animación de la comarca y la gestión del desarrollo.
- El enfoque ascendente en la percepción de los problemas, en los procesos de movilización, sensibilización y participación, en los criterios y mecanismos de selección y en los procesos de evaluación.

Con estas conclusiones se está en la mejor de las posiciones para poder programar una adecuada estrategia de desarrollo que se ajuste a la realidad territorial de la comarca incorporando a la vez el rigor metodológico que facilite su puesta en marcha.



Figura 10.: Metodología de trabajo cooperativo en la definición del Programa de innovación.

Fuente: Elaboración propia.

La bondad de este proceso de doble acercamiento a la realidad de la comarca, se pone de manifiesto, a título de ejemplo en el arranque de la fase de formulación de la iniciativa LEADER+, realizada a lo largo de los años 1999 y 2000, en ocho Programas Comarcales (Departamento de Proyectos y Planificación Rural, 2000b):

- Grupo de Acción Local MONTAÑA DE RIAÑO (León)
- Grupo de Acción Local ARADUEY (Palencia)
- Grupo de Acción Local TORDESILLAS (Valladolid)
- Grupo de Acción Local ARMUÑA (Salamanca)
- Grupo de Acción Local ASIDER (Ávila)
- Grupo de Acción Local CUÉLLAR (Segovia)
- Grupo de Acción Local ADESIMAN (Cuenca)
- Grupo de Acción Local ADISUR (Valencia)

La puesta en marcha de esta metodología tuvo como resultados la movilización de los agentes sociales a través de numerosas mesas redondas sectoriales, poniendo en contacto por vez primera a interlocutores de un mismo sector para reflexionar en común. Los propios GAL realizaron una autocrítica y sistematizaron por vez primera sus procedimientos, así como el modelo de participación con el que venían trabajando, abriendo las puertas a una mayor diversidad y representatividad con nuevos interlocutores. Además, dentro del ámbito de la cooperación que propugna la nueva iniciativa LEADER+, se lograron identificar actuaciones de cooperación interterritorial, con diferentes

municipios, comarcas y Grupos de Acción Local, estableciendo la base para una política de intercambio de experiencias que enriquezca y potencie el desarrollo de esas comarcas. Finalmente se esbozó un proyecto de futuro a través de una estrategia de desarrollo que eliminaba muchos aspectos asumidos a priori. En el apartado 4,2 se recoge una breve descripción de los resultados obtenidos.

En conjunto, de este proceso de cooperación GAL-Universidad no sólo se derivó en última instancia la formulación del programa de innovación LEADER+ conforme a sus potencialidades asumidas, si no que fundamentalmente se dotó al GAL de una mayor capacidad de movilización y dinamización del territorio, y le incorporó a iniciativas de colaboración y cooperación.

Estas experiencias han servido para validar una metodología, cuyas premisas y objetivos finales superan los límites del enfoque LEADER y permiten su incorporación a cualquier proceso de planificación del desarrollo.

3. EVALUACIÓN DEL LEADER II EN MADRID

Para la realización de la evaluación intermedia y final del programa regional LEADER II de la Comunidad de Madrid, desde el Departamento de Proyectos y Planificación Rural de la U.P.M aplicamos nuestro cuerpo de doctrina tomando como punto de partida las directrices dadas por la Comisión de la UE (Comisión de la UE, 1999c). En ellas se enunciaban las cuestiones fundamentales para la evaluación de la iniciativa, en particular, los requisitos mínimos desde el punto de vista comunitario. Era necesaria la utilización de parámetros específicos adaptados a las características del programa, una articulación adecuada entre los objetivos del LEADER II y sus especificidades y un análisis de las realizaciones y repercusiones de los tres apartados del programa (adquisición de competencias, programa de innovación rural y cooperación transnacional). También se precisaba la realización de una propuesta sobre los principales puntos que debían incluirse en los informes, los elementos que debían recogerse para constituir una tipología de los grupos y una lista indicativa de indicadores físicos y de repercusión inmediata y final por medida.

3.1. Herramientas y metodología

Los elementos básicos que configuraron la base de la evaluación fueron la necesidad de identificar y analizar los aspectos específicos de la iniciativa (AEIDL, 1999), la activación de un proceso de participación y aprendizaje que involucrase activamente a todos los grupos relevantes de interés¹³ y la búsqueda

¹³ Esta práctica lleva varios años aconsejándose desde los principales organismos internacionales con una vinculación directa con el desarrollo y su evaluación. Ver BAKER, J.L., 2000 (Banco Mundial y FAO (Organización para la Agricultura y la Alimentación), 1999.

de un enfoque positivo más centrado en el desarrollo de las capacidades que en el análisis de problemas. Aspectos importantes que se tuvieron en cuenta fueron la búsqueda de flexibilidad, que nos mantuviera preparados para el gran grado de incertidumbre que se suele encontrar en el dinámico contexto del desarrollo, y de sencillez que permitiera un amplio grado de participación y facilitara el aprendizaje de todos los afectados.

El conjunto de encadenamientos entre los diferentes objetivos, medidas y proyectos constituían la estructura misma de un programa. A partir de esta estructura se procedió a evaluar por un lado el programa en sí mismo y por otro, sus efectos. En la evaluación del programa en sí se analizaron por un lado el planteamiento y lógica de la intervención y por otro, su aplicación – puesta en funcionamiento y gestión – analizando si las medidas fijadas habían conseguido sus objetivos y si los encadenamientos entre objetivos y medidas se habían desarrollado según las previsiones. En la evaluación de los efectos y resultados se analizaron éstos, especialmente en lo que se refiere a los objetivos que el programa se proponía. De esta forma en la evaluación se distinguieron tres principales aspectos clave a evaluar: el planteamiento y lógica de intervención, la aplicación y gestión y los resultados e impacto.

3.1.1. Definición del contenido: Preguntas clave de evaluación

Buscando tener una orientación clara de las actividades de evaluación desde un principio, tuvimos como guía la formulación de una serie de preguntas clave de evaluación. Para adaptarnos a las especificidades del LEADER, estas preguntas se centraron en sus aspectos esenciales sin descuidar con ello aspectos tradicionales como el estudio de la lógica de intervención o los resultados de la aplicación del programa. En lo que se refiere a estos dos primeros aspectos de evaluación quedaron centrados con una pregunta clave cada uno:

- Planteamiento y lógica de intervención: ¿La programación ha sido adecuada?
- Aplicación del programa y gestión: ¿Se ha seguido la programación prevista con un gestión adecuada? Pregunta que realmente englobaba dos, por un lado se estudiaban las realizaciones materiales conseguidas y por otro la gestión.

Para el estudio del impacto se abordó la tarea de definir y analizar los aspectos específicos del programa. Para ello acudimos al cuaderno cuatro del Observatorio LEADER (AEIDL, 1999) donde se concretaron en siete las especificidades o aspectos específicos clave de la Iniciativa. Fueron elegidas por considerarse esenciales para lograr el éxito del programa, y por ser las que podían ser tenidas en cuenta por todos los protagonistas. A cada una de ellas se les atribuía un valor añadido, aunque muchas veces se entremezclan y en general se habla de un valor añadido global de todas las especificidades del programa. Tras un estudio en profundidad el programa y de cada una de las especificidades se trató de concretar el valor añadido de cada una de las especificidades. Un

esfuerzo inicial por definir con precisión lo que se buscaba analizar desde un principio. El estudio finalizó con las siguientes conclusiones sobre el valor añadido de cada especificidad:

- Enfoque territorial: Valorización y movilización de recursos autóctonos (antes que los recursos exógenos) para la promoción de un desarrollo duradero. Valorización tanto de los recursos específicos como de la identidad local.
- Enfoque ascendente: Adaptación a las particularidades de la zona.
- Grupo de acción local: Mejora de la capacidad de iniciativa de la población y de la capacidad de organización, aumentando el sentimiento de pertenencia al territorio y de identidad de la población.
- Carácter innovador: Fomento de actividades innovadoras.
- Enfoque multisectorial: Optimizaciones de relaciones sectoriales e intersectoriales, de manera que se favorezcan la diversificación y especialización.
- Introducción en red y cooperación transnacional: El fomento del intercambio de experiencias.
- Modalidades de gestión y financiación: Lograr un mayor grado de autonomía y flexibilidad.

El siguiente paso consistió en aclarar de qué modo este valor añadido de las diferentes especificidades había influido en los elementos básicos de evaluación y en el contexto territorial e institucional de la Comunidad de Madrid en el que se encontraban los agentes locales. Cada especificidad se consideró individualmente y se analizó su influencia sobre el contexto local. Las innovaciones, por ejemplo, habían afectado esencialmente a las acciones y a sus resultados; el enfoque territorial había influido sobre la delimitación inicial del territorio y sobre todos los procesos derivados de ello. Posteriormente se consideraron todas las especificidades en su totalidad, lo que permitió estimar el valor añadido que habían generado como un impacto suplementario que no hubiese existido si se hubiera utilizado un enfoque más convencional.

Si se quería definir la plusvalía de LEADER, era necesario hacerlo con relación a estas especificidades aclaradas a través de su valor añadido. Una vez hecho, el siguiente paso fue la formulación de las preguntas cuya respuesta permitiese averiguar hasta que punto cada especificidad supuso realmente un valor añadido al programa. Se definió una pregunta clave para cada especificidad:

- Enfoque territorial: ¿Ha contribuido el enfoque territorial a una nueva o más eficaz valorización de los recursos autóctonos que antes habían sido infravalorados? ¿De qué recursos se trata?
- El grupo de acción local: ¿Ha servido el enfoque ascendente para lograr una mayor adaptación del programa a las particularidades del territorio?

- Enfoque ascendente: ¿Ha sido eficaz el GAL a la hora de fomentar la iniciativa local y aumentar el sentimiento de pertenencia al territorio y de identidad de la población?
- Carácter innovador: ¿Se ha conseguido fomentar la innovación con el programa?
- Enfoque multisectorial: ¿Se ha logrado optimizar las relaciones sectoriales e intersectoriales y favorecer la diversificación del territorio o la especialización de determinados sectores?
- Introducción en red y cooperación transnacional: ¿Ha ayudado la introducción en red a desarrollar un sistema de contactos duradero con el exterior, reduciendo el aislamiento del territorio?

El análisis de cada pregunta se centró en primer lugar en el estudio de como ha funcionado cada especificidad del programa para pasar luego al estudio de cómo estos resultados contribuyeron al valor añadido que se esperaba de ellas. La respuesta al logro de este valor añadido es lo que constituyó la respuesta a cada una de las preguntas relativas a cada especificidad.

El estudio del impacto se finalizó con un enfoque global cuya pregunta fue: ¿Ha conseguido el programa generar un desarrollo sostenible, interno y local gracias a sus propios recursos? La pregunta trató de detectar el desarrollo generado en la zona y analizar si este era sostenible, es decir, capaz de reproducirse por sí mismo a nivel económico, financiero, social y cultural. También se buscó analizar si ese desarrollo se basaba en los recursos propios de la zona.

Esta última pregunta suponía también la oportunidad de analizar las distintas especificidades en su conjunto, su contribución al desarrollo y la interrelación entre ellas. Con esto quedaba consolidado el estudio de los resultados e impacto del programa.

3.1.2. Metodología de respuesta: Tratamiento de cada pregunta

En un modelo de evaluación basado en un conjunto de preguntas clave, es fundamental contar con una buena metodología de respuesta que permita tratar adecuadamente las cuestiones planteadas y sacar todo el provecho posible de cada una de ellas.

Se establecieron así para cada pregunta un conjunto de criterios e indicadores en perfecta adaptación con el programa, que permitieron recopilar de forma coherente la información obtenida y evaluar los resultados conseguidos. También facilitaron la agregación y comparación de los resultados.

Se consideró recomendable aportar, en la medida de lo posible respuestas cuantitativas a las preguntas de evaluación, usando los indicadores apropiados.

En cualquier caso siempre es necesario proporcionar una respuesta cualitativa bien justificada. Los pasos a seguir para el tratamiento de cada pregunta una vez formulada se señalan a continuación:

- Finalidad y comprensión de la pregunta
- Criterio para la evaluación
- Análisis para la respuesta
- Respuesta: Conclusiones y recomendaciones
- Limitaciones de la respuesta

3.1.3. Nivel de análisis: Homogeneidad y comparación de resultados

El interés de las citadas preguntas no se limitaba a los beneficiarios del programa, sino que se extendía a los ámbitos sectorial, nacional y comunitario. De este modo se pretendía garantizar la determinación del valor añadido del programa a diferentes niveles según procediese.

En nuestro caso, la evaluación regional de la iniciativa LEADER en la Comunidad de Madrid, se afrontó en primer lugar la tarea de evaluar cada uno de los tres proyectos LEADER con los que cuenta la Iniciativa en Madrid. En cada uno de ellos se aplicó el modelo descrito cuidando la homogeneidad de las tres evaluaciones para poder agregarlas a nivel regional y poder comparar los resultados. También se realizaron ciertas adaptaciones a las necesidades de evaluación a nivel regional, como es la evaluación de los planes de control y de los modelos de gestión y financiación realizados por la Comunidad de Madrid y el MAPA a los grupos, las orientaciones y procedimientos a estos niveles, el apoyo técnico prestado a los grupos, el estudio de las razones que explican las diferencias observadas entre la actuación, los resultados y el impacto de los distintos grupos a nivel local

Para responder a estas necesidades se fue cogiendo la información sobre los resultados de los programas individuales, de manera que se fueron añadiendo datos, a partir del nivel local “hacia arriba” (procedimiento ascendente), comparando los grupos e identificando modelos que representaban las mejores prácticas.

3.1.4. La participación

La Comisión requiere que los procesos de evaluación de los programas sean participativos, de forma que los beneficiarios y autoridades deben ser consultados. Se ha de fomentar su colaboración de una forma activa buscando su integración la evaluación aportando sus ideas.

Para llevar a cabo la evaluación contamos con dos principales fuentes de información. Por un lado estaban los datos primarios del seguimiento llevado a cabo por cada GAL y los obtenidos de las evaluaciones intermedias realizadas también por nosotros. Por otro lado buscamos datos secundarios recogidos *ex profeso* para la evaluación. En la búsqueda de éstos últimos datos pusimos en marcha un proceso de participación entre todos los grupos de interés en las regiones afectadas por los programas. El proceso tuvo como principal herramienta la elaboración de cuestionarios llevada a cabo al principio de la evaluación, aplicando el sistema aprender haciendo (*learning by doing*), que nos permitió ir adaptando los cuestionarios a las necesidades según se avanzaba en la evaluación, hasta llegar a los cuestionarios definitivos.

Fue esta fase participativa la que aportó una fuente de información básica. La información obtenida de las entrevistas con informantes clave proporcionó el mejor medio para obtener una visión más profunda de la realidad del programa, que no puede obtenerse con el simple análisis de los datos cuantitativos de las series estadísticas.

Los entrevistadores, mediante un proceso de aprendizaje social flexible, pudieron abordar una variedad de áreas y problemas. Una adecuada elección de los informantes y de las preguntas permitió una mejor comprensión del programa y de sus impactos así como de las cuestiones clave a responder con la evaluación. Además, en este proceso se pudieron detectar otras cuestiones no inicialmente planteadas en la evaluación.

Se desarrollaron varios tipos de cuestionarios acordes con cada uno de los tipos de informantes clave que se iban a entrevistar, promotores, autoridades o miembros de las Juntas Directivas de los programas. El cuestionario para los promotores estuvo dividido en seis partes. En el primer apartado se pedían los datos generales del beneficiario del proyecto, después venían algunas cuestiones relativas a aspectos generales de la Iniciativa y el inicio del proyecto, sobre las ayudas recibidas y las relaciones con el CEDER y sus miembros. Posteriormente planteamos preguntas referentes al proyecto en concreto haciendo especial énfasis en especificidades como la innovación, el carácter demostrativo, el carácter multisectorial, la cooperación transnacional y el modo de financiación. Finalmente se intentó averiguar la opinión sobre la situación de la comarca, la iniciativa LEADER II y las líneas que deberían ser prioritarias de cara a la Iniciativa LEADER+.

Los cuestionarios diseñados para los alcaldes de los municipios y miembros de las Juntas Directivas eran similares a los cuestionarios para los promotores pero no incluían los datos referentes a los proyectos e incorporaban nuevas preguntas más específicas de la Iniciativa LEADER II.

En lo referente a la elección de la población local que iba a ser entrevistada, el equipo evaluador realizó un proceso de selección de informantes clave en cada

uno de los tres grupos de interés, promotores, alcaldes y representantes de las Juntas Directivas. Como resultado se realizaron un total de 126 entrevistas que supusieron:

- El 76% de los promotores de proyectos en los tres programas LEADER II de Madrid.
- El 25% de los alcaldes de los municipios madrileños dentro de la zonas LEADER II.
- El 20% de los miembros de la Juntas Directivas de los tres grupos LEADER II de Madrid.

3.2. Los resultados más destacados

A continuación comentamos los resultados más destacados dentro de los tres aspectos estudiados en la evaluación, centrándonos en especial en los resultados del análisis hecho del impacto del LEADER en la Comunidad de Madrid.

3.2.1. Planteamiento y lógica de intervención

El primer objetivo fue evaluar la aplicación de esta lógica de intervención y analizar su pertinencia con las necesidades encontradas y su coherencia interna tanto a nivel de objetivos como de medidas. También se trató de estudiar su coherencia externa y coordinación con otras intervenciones que pudiesen ejercer alguna influencia sobre el programa.

Una vez llevado a cabo el análisis y teniendo establecidos los criterios de evaluación, se puede concluir que la programación fue pertinente, pues resulta adecuada a las necesidades de cada una de las zonas. Sin embargo, esta programación no supo concretarse en objetivos claros, la claridad de los objetivos propuestos no fue buena. En las zonas de la Sierra Oeste y Aracove, fue muy difícil encontrar indicadores que nos cuantificasen cada uno de los objetivos.

Respecto a la coherencia interna de los objetivos y medidas se puede concluir que fue correcta pero mejorable. Se echó en falta la elección de algún objetivo que concretase el objetivo dentro de la medida C. En la Sierra Oeste y Aracove, nos encontramos ante algún objetivo del programa que podría haber sido sustituido por otros más coherentes con los objetivos de la iniciativa.

La evaluación debe tener presente la interacción y analizar los efectos de complementariedad y de sinergia que producen las medidas comunitarias o nacionales que pudiesen interactuar con el programa (Comisión de la UE, 1999b). Se realizó un estudio de la coherencia externa para el análisis de la

coordinación con otras políticas y programas con una implicación directa en el desarrollo rural. Los resultados indicaron un claro solapamiento entre el LEADER y el programa operativo 5b para la Comunidad de Madrid, especialmente en la medida para el fomento de pequeñas empresas, actividades de artesanía y servicios y la medida para la valorización y comercialización de la producción agraria. Otros solapamientos se produjeron en esta última medida con los programas nacionales de medidas agroambientales y el de mejora de las condiciones de transformación y comercialización de los productos agrícolas.

PROGRAMAS CON IMPLICACIÓN DIRECTA EN EL DESARROLLO RURAL		Apoyo técnico	F.P. y ayudas	Turismo rural	Pymes, artesanía	Valorac y comerc prod. agraria	Medio ambiente	Coop trans
Programas a nivel nacional (MAPA)	Mejora de la eficacia de las estructuras Agrarias.950					+		
	Mejora de las condiciones de transform. y comerc. de los productos agrícolas.951					*		+
	Ampliar y mejorar las infraest. agrarias de uso colectivo							
	Mejorar la formación profes. del agricultor		+					
	Mantener la agricultura en las zonas desfavorecidas							
	Impulsar el asociacionismo agrario			+	+	+		
	Rejuvener el sector agrario.			+	+	+		
	La forestación de tierras agrarias						+	
	Prog. Agro- ambiental		+			*	+	
Programa regional (C. Madrid)	5B		+		*	*	+	
	3		+					

+	Complementa	*	Duplica
-	Conflicto		No Interacciona

Tabla 2: Análisis de la coherencia externa del programa LEADER en la Comunidad de Madrid con el resto de intervenciones con una implicación directa en el desarrollo rural. Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a la calidad del documento, la estructuras eran adecuadas en cualquiera de los tres, aunque no los contenidos. Este problema se agravaba en el caso del documento de programación inicial de Aracove debido a los cambios en el equipo técnico. Concluimos apuntando que la calidad de los mismos no era la esperada.

Es importante destacar el contexto de desorientación en el que se elaboraron y empezaron estos programas, lo que es imprescindible para valorar los comentarios hechos a la programación realizada. Las orientaciones más claras por parte del organismo intermediario (MAPA y Comunidad de Madrid) fueron llegando una vez comenzados los programas, en definitiva, son programas que se han ido consolidando en los últimos años de implementación.

3.2.2. La aplicación del programa y la gestión

Cuando un programa ofrece incentivos a los agentes económicos para llevar a cabo determinadas actuaciones, la evaluación conlleva interesarse por la adecuación de la difusión (grado de conocimiento, idoneidad de los canales empleados, calidad de la información transmitida,...), de los trámites necesarios para acceder a las ayudas, de los requerimientos, de la asistencia técnica prestada, etc.

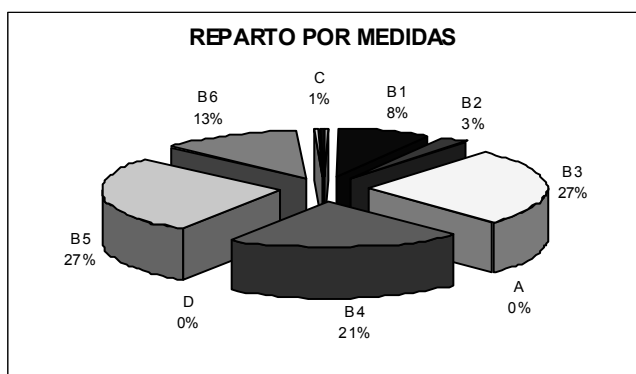
También se ha de comprobar la realización efectiva de la actividad (análisis económico-financiero y estudio de las principales realizaciones), determinar el grado de cumplimiento del programa (retrasos sobre la programación) y realizar el seguimiento financiero (situación de pagos, ...). Se empiezan a abordar en este segundo aspecto de evaluación el análisis de la eficacia y la eficiencia de la intervención realizada. Por último, se trata de considerar si las capacidades humanas y materiales movilizadas son las adecuadas y si existe suficiente coordinación institucional para asegurar el buen funcionamiento. En el caso del LEADER se debe estudiar el grado de acogida o aceptación al programa y las razones que explican su éxito o fracaso de acogida.

Para poder valorar los resultados, hay que comprender el contexto en el que se situó la iniciativa Leader II en la Comunidad de Madrid. Solo un grupo (Sierra Norte) dispuso de la experiencia de haber realizado otra iniciativa similar. Además, los grupos tuvieron conocimiento en Mayo de 2000 de las orientaciones sobre el cierre financiero de las intervenciones, y se enfrentaron al problema de la imposibilidad de poder modificar los cuadros financieros ya que parte del capital estaba entregado.

MEDIDAS	INVERSIÓN TOTAL		INVERSIÓN PÚBLICA			INVERSIÓN PRIVADA (ptas.)
	€	Ptas.	Subvenciones comunitarias (ptas.)	Administraciones nacionales (ptas.)	Inversión pública total (ptas.)	
A "Adq. de capacidades"	66.690	11.096.350	4.950.749	6.145.601	11.096.350	0
B "Innovación Rural"	15.237.794	2.535.355.578	649.566.358	656.601.483	1.306.167.841	1.229.187.737
B1. Apoyo técnico	1.439.592	239.527.884	109.291.653	129.386.252	238.677.905	849.979
B2. Formación / empleo	491.182	81.725.732	42.847.013	35.905.767	78.752.780	2.972.952
B3. Turismo rural	4.045.258	673.074.349	133.986.368	123.152.596	257.138.964	415.935.385
B4. Apoyo a PYMES	3.426.233	570.077.255	98.070.453	84.907.182	182.977.635	387.099.620
B5. Producción local	3.784.317	629.657.413	145.267.677	145.601.502	290.869.179	338.788.234
B6. Medio ambiente	2.051.212	341.292.945	120.103.194	137.648.184	257.751.378	83.541.567
C "Cooperación trans."	73.031	12.151.377	3.564.834	4.348.541	7.913.375	4.238.002
D "Seguim. y eval."	31.082	5.171.643	2.300.739	2.870.904	5.171.643	0
TOTAL Progr. Regional	15.408.598	2.563.774.948	660.382.680	669.966.529	1.330.349.209	1.233.425.739

Tabla 3: Financiación por medidas de desarrollo del Programa Regional LEADER de la Comunidad de Madrid.

Fuente: Datos económicos obtenidos del dinero certificado al 31/06/2001 por los GAL.



Podemos observar en la figura el porcentaje que supuso cada una de las medidas en la inversión total. Así, destacó la medida B5, con un 32% de la inversión. Esta fue seguida de la B4 y B3. Las medidas con menos inversión fueron la A, D y C, no llegando las 2 primeras a alcanzar el 1%.

Figura 11: Reparto del capital comprometido entre las medidas LEADER del programa.

Fuente: Elaboración propia.

Analizando la procedencia del dinero, estaba previsto una inversión privada del 40%, siendo el 60% restante, proveniente de fondos públicos (recordemos que la normativa estipulaba una relación público-privada de 4-6). Sin embargo, una vez comprometido el dinero, los fondos privados han cubierto el 50% del presupuesto (han supuesto el 158% del previsto).

Realizando el mismo estudio del capital previsto, pero distribuido por medidas, obtuvimos los siguientes resultados:

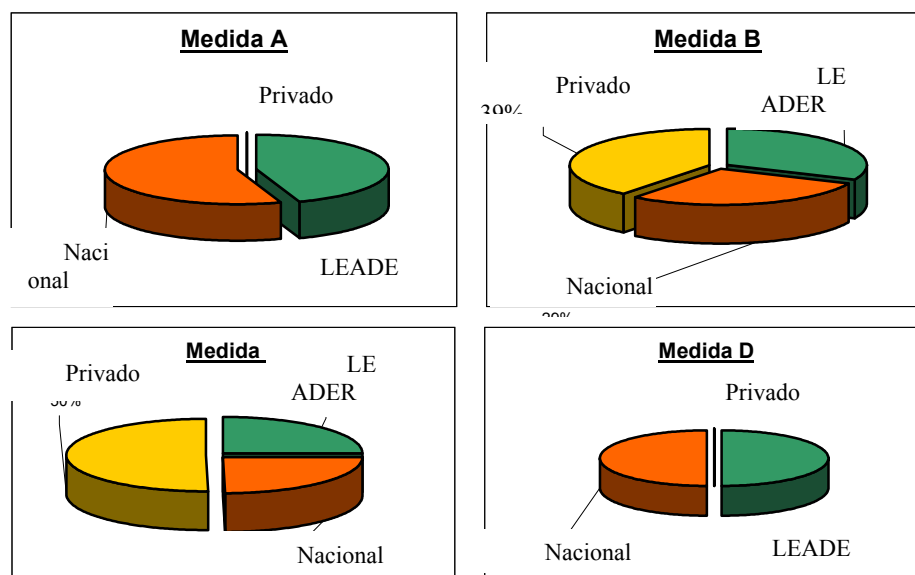


Figura 12: Reparto del capital previsto por medidas en el programa LEADER de la Comunidad de Madrid.

Fuente: Elaboración propia.

Como es de suponer ni en la medida A, ni en la D, se preveía ningún tipo de financiación privada. Esta se vería atraída por las medidas B y C, que tenían un claro objetivo de movilizar el capital privado.

En el siguiente cuadro se refleja el análisis hecho sobre la procedencia de las inversiones públicas del programa por cada uno de los tres Fondos Estructurales europeos y las tres cofinanciaciones a nivel nacional, autonómico y local:

MEDIDAS	SUBVENCIONES COMUNITARIAS (ptas.)			ADMINISTRACIONES NACIONALES (ptas.)		
	FEDER	FSE	FEOGA	Inversión Gobierno central	Inversión Gobierno autonómico	Inversión Gobiernos locales
A "Adquisición de capacidades"	2.475.374	0	2.475.375	0	5.245.601	900.000
B "Programa de Innovación Rural"	312.149.187	42.847.013	294.570.158	59.406.205	516.522.752	80.672.526
C "Cooperación transnacional"	1.261.050	0	2.303.784	0	4.348.541	0
D "Seguimiento y evaluación"	1.147.700	0	1.153.039	0	2.870.904	0
TOTAL Programa Regional	317.033.311	42.847.013	300.502.356	59.406.205	528.987.798	81.572.526

Tabla 4: Financiación pública por Fondos Estructurales y Administraciones.
Fuente: Datos económicos obtenidos del dinero certificado al 31/06/2001 por los GAL.

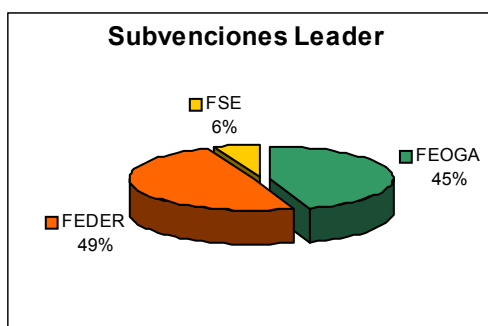


Figura 13: Subvención europea en el LEADER de la C. de Madrid.
Fuente: Elaboración propia.

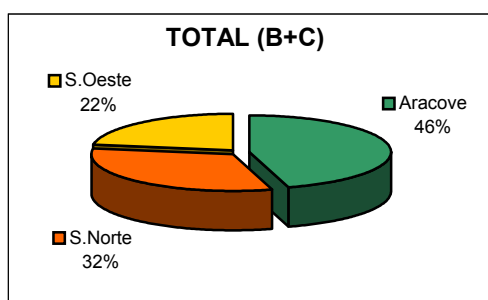


Figura 14: Reparto de la inversión entre las tres zonas LEADER.
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla y en la figura vemos como el FEOGA y el FEDER se hicieron cargo del 94% de las inversiones, dejando el 6% restante al FSE. Este último solo ha aportado capital para la realización de la medida B2, donde no entraron fondos de los dos primeros. El FEDER no colaboró tampoco en la B5, mientras que el FEOGA a pesar de no estar prevista su inversión en la medida B4, al final aportó 12 millones.

El estudio del reparto de los gastos comprometidos en cada una de las 3 zonas, entre las medidas B y C, vemos que la que más inversión tuvo fue Aracove con un 46% y la que menos Sierra Oeste con solo 22%. Hay que tener en cuenta que Sierra Oeste también recibió fondos para la realización de la medida A que los otros grupos no realizaron.

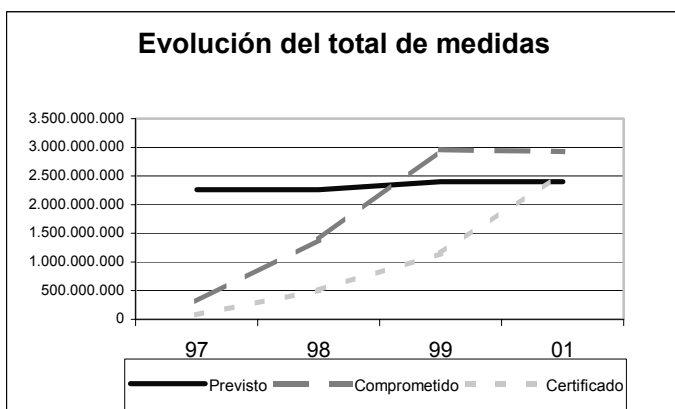


Figura 15: Evolución de la cuantificación de las ayudas previstas, comprometidas y certificadas en el programa LEADER de la Comunidad de Madrid.
Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos el porcentaje de certificación total de las ayudas vemos como se alcanza el 92%. Sin embargo si analizamos las provenientes de los fondos de la UE., vemos como se quedan solamente en un 88%, debido principalmente al problema de certificación de la medida C. Sierra Norte alcanza un alto porcentaje de certificación con un 98% mientras que Sierra Oeste no llega al 80%.

En lo referente a la finalización de proyectos, el grupo de Sierra Norte ha sido el único que ha presentado una certificación del 100%. La experiencia de haber dispuesto de la medida LEADER I ha sido determinante en el buen hacer de este grupo. En el caso de Aracove es lógico este retraso teniendo en cuenta los problemas técnicos que hicieron que la iniciativa se retrasara en su comienzo.



Figura 16: Controles aplicados al programa LEADER de la Comunidad de Madrid.
Fuente: Elaboración propia.

Se han encontrado flujos de ayudas entre las medidas que en ocasiones han resultado superiores al 10%. Su objetivo fue el de cumplir los acuerdos de certificación a nivel de los grupos, y poder contrarrestar así en algunas medidas, la falta de financiación privada.

Por todo esto podemos concluir que no se ha seguido, en el momento en que se realizó la evaluación, la programación prevista, aunque los grupos de Sierra Oeste y Aracove disponían todavía de 6 meses en los que analizando el avance en la certificación en este último año, seguro alcanzan buenos niveles de certificación.

En lo referente a la gestión, se obtuvieron buenos resultados en los controles llevados a cabo por el Organismo Intermediario, la Administración Central y la Unión Europea. Además, la organización interna de los grupos fue más que aceptable, la toma de decisiones se encontraba bien repartida entre entidades privadas y públicas y todos los agentes socioeconómicos estaban bien representados en ella. Los procedimientos de gestión, los requisitos exigidos y los criterios de subvencionabilidad fueron considerados apropiados y acordes con las exigencias de la Iniciativa. Tras el retraso y confusión inicial, ya que no se recibió del MAPA un manual de procedimientos hasta Febrero de 1.999 debe destacarse el esfuerzo de los GAL por realizar su trabajo con la mayor efectividad. El grado de flexibilidad alcanzado en la aplicación de la Iniciativa fue bastante bueno y, en general, los cambios habidos en la distribución de la financiación dentro del presupuesto, ayudaron a corregir orientaciones iniciales y a responder mejor a las necesidades locales. El factor limitante en cuanto a la flexibilidad del Programa, lo impuso la cofinanciación del MAPA a partir del cual, el flujo de las ayudas ha sido bastante más engorroso por no ser directamente a los Grupos sino a través de la Comunidad de Madrid.

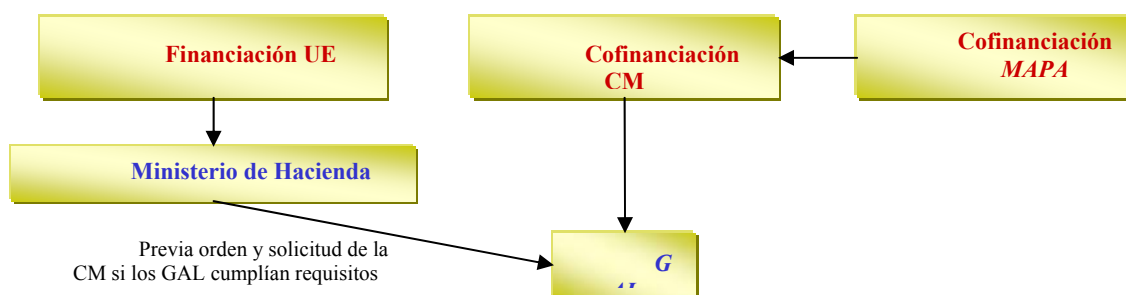


Figura 17: Flujo de las ayudas recibidas para la elaboración del programa LEADER de la Comunidad de Madrid.

Fuente: Elaboración propia.

Con todo, puede afirmarse que la gestión de la Iniciativa por los Grupos de Acción Local de la Comunidad de Madrid fue buena. Los GAL de la Comunidad de Madrid gozaron de un alto grado de autonomía en la gestión de los fondos. No obstante, es de señalar la opinión de algunas de las personalidades de las Comarcas estudiadas acerca de la alta dependencia de los Grupos con respecto a la Comunidad de Madrid.

3.2.3. El impacto conseguido con el programa

Por impacto se entiende los efectos directos e indirectos de la actuación sobre determinados parámetros. Conocer los resultados (efectos directos) de una actuación o programa supone conocer bien las características de las acciones en las que se ha materializado el programa. Interesan especialmente aquellas características relacionadas con los objetivos del programa, por ejemplo, empleos creados, población formada, alojamientos creados... El impacto de un programa a

un nivel global de conjunto es una de las cuestiones que más interesan de una evaluación aunque no por ello se han de centrar los trabajos en este aspecto de forma unilateral..

Este tercer aspecto de evaluación, además de llevar el análisis de la eficacia y eficiencia más allá de las realizaciones puramente materiales, abordó el estudio de la utilidad y sostenibilidad de los impactos producidos con la intervención. Para el estudio del impacto se partió de los aspectos específicos del programa y su impacto en la zona de aplicación para terminar con un enfoque más global que trató de detectar los impactos ya a un nivel más general del programa en su conjunto.

3.2.3.1. Valorización de los recursos autóctonos

El estudio de la eficacia en la valorización de los recursos autóctonos realizada en las zonas rurales de la de la Comunidad de Madrid, trató de comprobar si los programas habían tenido en cuenta las peculiaridades de la región y sus potencialidades así como las limitaciones. Se analizaron a través de los proyectos realizados aspectos como el desarrollo uniforme en todo el territorio, la distribución a todas las capas de la población, la contribución de los proyectos a la articulación de la comarca, así como la potenciación y valorización de los recursos culturales, ambientales, artesanales, naturales y la identidad local.

En total se llevaron a cabo 342 proyectos, lo que supone una proporción de 2,2 proyectos por cada 1000 habitantes. La inversión que procedía de los fondos LEADER fue de 2.916.301.396 pesetas, lo que representaba una inversión de 18.754.953 pts. por cada mil habitantes. En una extensión de territorio de 3.250 Km², la inversión supuso 897.323 pts./Km².

Según la filosofía de la Iniciativa las zonas escogidas dentro de la Comunidad de Madrid tienen que funcionar como una unidad territorial rural, que tiene cierta homogeneidad. A través de las preguntas del cuestionario destinado a los promotores podemos obtener indicadores significativos para evaluar dicha característica:

Se sondeó la opinión sobre la incidencia del LEADER II en las costumbres, tradiciones cultura de la comarca. Observamos como para la mayoría de los consultados (65%) las costumbres, tradiciones y la cultura de la Comunidad se mantienen igual a lo largo del tiempo, indicando que la labor de recuperación de estas por parte de los Grupos de Acción Local de la Comunidad de Madrid no fue del todo efectiva.

Otra pregunta trataba sobre la necesidad de prestar mayor atención a proyectos que recuperen la cultura, las costumbres y las tradiciones de las comarcas de la Comunidad de Madrid y los promotores opinaron claramente en

su mayoría (92%) afirmativamente en esta cuestión. El deseo de una mayor identificación con el territorio era evidente.

El optimismo sobre el futuro de la Comunidad de Madrid en el ámbito rural era notable, puesto que solo un 22% de los encuestados afirmaba ser muy optimista y el 43% era optimista. El porcentaje de pesimismo también era cuantioso (35%).

Respecto a grado de optimismo, se preguntó a los promotores de proyectos su opinión acerca de los tres principales problemas de la Comunidad Autónoma, siendo el principal problema las infraestructuras, seguido por el empleo y nivel de renta con un 17% y el despoblamiento en tercer lugar.

Por otro lado, el 74% de los beneficiarios encuestados opinaba que sus proyectos se basaban en recursos de la comarca y reforzaban la identidad de la comarca. Podemos afirmar que el LEADER de la Comunidad de Madrid potenció proyectos que utilizaban los recursos de la zona reforzando indirectamente la identidad del territorio. Esto supuso un impulso para que la población se animase a seguir invirtiendo en la comarca.

Analizamos el equilibrio territorial estudiando la desviación entre el porcentaje de población de cada municipio con respecto a la población total, así como entre el porcentaje de inversión en cada municipio frente a la inversión total. E indicador con un valor de 17,58 indicó que no se habían distribuido equitativamente en el territorio los recursos de la iniciativa. Se comprobó así que la inversión se había concentrado en gran medida en los municipios menos deprimidos.

Se puede concluir que desde el LEADER II se cubrieron las principales áreas de interés con las que cuentan las áreas rurales de la Comunidad de Madrid. El programa contribuyó a una nueva y más eficaz valorización de los recursos, sobre todo en lo referente a turismo rural y al desarrollo de la cultura tradicional (artesanía, recuperación de las tradiciones, etc...), a excepción de la comarca de Aranjuez-Las Vegas, en la que el turismo fue uno de los sectores con menos proyectos aun contando la comarca con un gran potencial para su desarrollo. El éxito en el enfoque territorial se debió sin duda al desarrollo de canales de comunicación y participación institucional y asociativa que fortaleció la imagen de los Grupos de Acción Local como aglutinantes de los intereses comunes de las comarcas de la Comunidad Autónoma de Madrid. Todos los recursos de la Comunidad fueron valorizados en mayor o menor grado. En Sierra Oeste, la mejor forma para conservar estos recursos fue la mejor articulación interna a partir de la llegada de la Iniciativa.

3.2.3.2. Fomento de la iniciativa local

En este apartado tratamos de averiguar si las actividades realizadas por el GAL habían logrado su objetivo de fomentar la iniciativa local para poner en marcha acciones innovadoras que fomentasen el desarrollo local en la comarca. Para ello era necesario conocer si los grupos habían logrado representar adecuadamente a todas las fuerzas vivas del territorio, si disponían de los recursos humanos necesarios para gestionar el programa, la capacidad técnica del equipo de gestión, su experiencia previa en programas de desarrollo socioeconómico y sus logros en la movilización de la población. Era importante también estudiar el impacto de los medios utilizados en la población y los apoyos logrados por el GAL para poner en marcha el programa.

Una vez analizado todo, pudimos afirmar que los Grupos de Acción Local de los tres grupos madrileños contribuyeron a devolver a las comarcas rurales parte de todo aquello que se estaba perdiendo. Poco a poco se fueron revalorizando los recursos locales y la identidad de los territorios. Los GAL incidieron positivamente en el fomento de la iniciativa local y también lograron aumentar el sentimiento de pertenencia comarcal y de identidad de la población.

Los GAL de la Comunidad de Madrid poseen una disponibilidad adecuada de recursos humanos con unos indicadores de 0,0643 técnicos/1000 Habitantes y 0,003 técnicos/ Km².

En cuanto a la organización y gestión del GAL destacamos la eficacia de los técnicos, su esfuerzo y su gran implicación en los territorios rurales como indican los resultados de la participación social en las preguntas que se hicieron sobre las gestiones del CEDER. El 90% de los encuestados opinó que los grupos habían realizado una buena labor en la Comunidad y el 69% opinó favorablemente sobre las labores de información realizadas. Se valoraba en gran medida la información recibida, así como la disponibilidad para solventar cualquier duda que pudiera surgir. Las fuentes de comunicación fueron ágiles y frecuentes. Los grupos fueron poniendo en conocimiento de la gente las nuevas líneas de desarrollo mediante la publicación de notas de prensa en periódicos locales y comarcales. También se tuvo alguna intervención en programas radiofónicos y publicaciones en revistas locales.

Tal vez ha faltado dedicar parte de los esfuerzos a conseguir subvención privada para destinarla al apoyo técnico y funcionamiento regular del CEDER, ya que por el momento sólo cuentan con el 10% del total de la ayuda pública concedida.

3.2.3.3. Adaptación a las particularidades territoriales

Tratamos de averiguar si se había fomentado la toma de decisiones participativa a nivel local antes, durante y tras la definición del programa y, en

caso de que hubiese sido así, analizar su repercusión en la obtención de un programa más adaptado a las particularidades del territorio. Se trataba de analizar la contribución del enfoque ascendente como método eficaz para identificar las decisiones más convenientes y así conseguir un mayor grado de conexión con las particularidades de la Comunidad de Madrid mediante una buena adaptación a nivel local.

Sobre la adaptación de los presupuestos observamos que la desviación del coste total fue de un 21,94%, pero esta desviación se debió al gasto privado (55,8%). En lo que a subvenciones comunitarias se refiere la desviación fue de -3,38%. La desviación total del gasto público fue del -0,21%. El porcentaje de proyectos que se adaptaban a una de las líneas marcadas en los Planes de Innovación Rural de la Comunidad de Madrid superó el 80%. Con el estudio de estos datos pudimos comprobar que se había conseguido una adaptación del programa y de sus presupuestos más que aceptable.

Por otro lado, el 67,5% de los encuestados respondió que no se había tenido en cuenta a la población a la hora de percibir los problemas y necesidades de la zona y el 57% califica como malo el grado de implicación social. Estos resultados hicieron calificar el enfoque ascendente realizado como regular aunque se consiguió un incremento en la intervención de la población a la hora de tomar decisiones. A pesar de ello la adaptación del programa como ya hemos analizado resultó bastante buena.

Es muy difícil tratar de captar todos los segmentos poblacionales afectados por la realidad rural y hacerles participar de los problemas de la Comunidad de Madrid para tratar de adaptar el programa a las necesidades del territorio. Problemas tales como el despoblamiento, la dificultad en los canales de comunicación, la elevada edad poblacional y muchos otros hacen de la aplicación del enfoque ascendente una labor ardua y complicada, que aún no habiendo sido bien plasmada, ha tenido un esfuerzo muy considerable por parte de los Grupos de Acción Local madrileños.

3.2.3.4. Fomento de la innovación

Tratamos de valorar uno de los objetivos más importantes de LEADER II como es el de fomentar las actividades innovadoras realizadas por los agentes locales, públicos o privados en todos los sectores de actividad del medio rural. Analizamos la aplicación de los criterios de innovación en los proyectos de la comarca, teniendo en cuenta que es éste uno de los pilares de la Iniciativa LEADER II y que el carácter innovador de los proyectos es motivo de aprobación o denegación de subvención, conteniendo en sí mismo una gran carga dinamizadora del medio rural.

Existen distintas concepciones del carácter innovador que se aplicaron a los proyectos, y fueron:

- Acciones cuyo fin era lograr nuevas formas de valorización de los recursos locales, es decir, recursos específicos del contexto rural sobretudo a nivel cultural y ambiental; productos turísticos que valorizan la identidad local; acciones cuyo fin era mejorar la capacidad de iniciativa de la población.
- Determinadas acciones interesantes para el desarrollo local que no eran tenidas en cuenta por las demás políticas de desarrollo.
- Acciones que aportaban nuevas respuestas a los puntos flacos y a los problemas (clásicos o nuevos) de las zonas rurales.
- Acciones que correspondían a la definición clásica de la innovación sobretudo tecnológica.

Como valor indicativo más genérico comenzamos analizando el porcentaje de proyectos innovadores y resultó ser del 60,64%. Este porcentaje era bastante alto para el conjunto de la Comunidad de Madrid. En relación a la pregunta del sondeo a promotores de la CM sobre si sus proyectos tenían características innovadoras, casi el 80% de los promotores opinaron que su proyecto era innovador en algún aspecto para la Comunidad de Madrid.

El porcentaje que supone el volumen de inversión en proyectos innovadores se obtiene de la relación entre las subvenciones destinadas a proyectos que fomentan la innovación y la totalidad de los proyectos aprobados por la Iniciativa y resultó ser del 29,56%. Este dato corrobora lo comentado anteriormente, puesto que la inversión total en proyectos innovadores da a entender una gran preocupación por parte de los gestores de la iniciativa por fomentar y poner hincapié en este aspecto.

Considerando que el carácter innovador de las acciones es una de las prioridades actuación de la Iniciativa LEADER, se puede valorar positivamente la innovación fomentada con el programa en la zona de actuación de la Comunidad de Madrid, ya que más de un 60% de los proyectos aprobados presentaban carácter innovador de acuerdo con alguno de los tipos de innovación definidos para la Iniciativa LEADER II.

Analizando globalmente la pregunta y viendo los datos obtenidos, podemos decir que el programa LEADER II fomentó la innovación en la Comunidad, debido al criterio de aprobación de proyectos innovadores llevado a cabo por los G.A.L , que consiguieron una buena implantación de las acciones innovadoras propuestas por el LEADER II. Los objetivos del programa y del Grupo fueron cumplidos adecuadamente respecto a esta especificidad, ya que la totalidad de los proyectos poseían una acción innovadora en su contenido.

3.2.3.5. Optimización de las relaciones sectoriales e intersectoriales

Se valoraron los logros del programa en el campo de la optimización de las relaciones entre las distintas actividades dentro de un mismo sector y entre los distintos sectores; para ello, se trató de determinar el grado de diversificación de las actividades, así como las formas en que ésta tuvo lugar. Además, se valoraron las sinergias creadas entre los distintos sectores comprobando si respondían a los resultados esperados dentro del carácter multisectorial de la estrategia prevista.

Atendiendo a las entrevistas realizadas a los promotores de proyectos productivos de la Iniciativa, se observó que un 12% (23% en Sierra Norte) se encontraba en paro; un 22% (34% en el caso de Aracove) de los beneficiarios había empleado las ayudas en la diversificación de actividades bien por pluriactividad, por actividades que supusieran un complemento de rentas o por un cambio de sector; y el 66% (82% en Sierra Oeste) restante permaneció en la misma actividad, lo que no excluía de un posible carácter diversificador mediante profundización en la cadena.

La Iniciativa LEADER II supuso, en el 46% de los casos una modernización de la actividad profesional que ya se ejercía, en el 35% de los casos (21% en Aracove) una actividad complementaria con la original (que podría entenderse como actividad diversificadora siempre que conllevara un complemento de rentas al promotor) y en el 19% (27% en Aracove, 19% en Sierra Norte y 12% en Sierra Oeste) restante, tuvo lugar una diversificación de actividades estrictamente entendida.

Con todo, puede afirmarse que el conjunto de proyectos estrictamente diversificadores, supuso un 19% del total de proyectos productivos y que estos, representaron algo más del 18% de la inversión total de la Iniciativa en esta Comunidad (30% en Sierra Norte, 16% en Aracove y 8% en Sierra Oeste). La medidas B.4. de Turismo Rural (en Sierra Norte y Sierra Oeste) y B.5. de Valorización y Comercialización de la producción agraria (en ARACOVE), fueron las que ejecutaron un mayor número de proyectos diversificadores.

Entre las medidas B.1 y B.2 se dió una clara interacción. Los grupos fueron promotores de diversos cursos de formación, pudiendo como el “Curso de Técnicas de Cría de Pollo y Gallina de Campo” o “Curso de Cultivo de plantas aromáticas” con los cuales se proporcionó una formación específica que los destinatarios pudieron emplear en su actividad laboral.

Los técnicos de los CEDER orientaron a pequeñas empresas o empresarios individuales para llevar a cabo proyectos que consideraban de interés para la Comunidad, dando así asistencia técnica al turismo y a la artesanía de la Comunidad, como es el caso de “La Posada Real del Teatro”, la ampliación del “Café Teatro” en Torrelaguna u otras empresas artesanales o de turismo rural, claros ejemplo de interacción entre las medidas B.1-B.4 y B.1- B.3.

Además se promovieron cursos de formación que pudieron ser cursados por promotores de proyectos LEADER y aprovechados para su aplicación en la propia empresa, como el “Curso de Formación de Técnicos para Gestión de Empresas Agrarias” y se promovieron varios proyectos orientados a promocionar los productos de las respectivas comarcas y favorecer su valoración y comercialización, como la “Fiesta del Ajo”, “Asistencias a Agromadrid” y “Promoción de Productos Locales en Internet” (interacción de medidas B.1-B.5).

Desde los Grupos, se fomentaron las ayudas al empleo y la formación profesional produciéndose interacciones de la medida B.2. con las medidas B.3., B.4. y B.5. . Así, se dieron un curso telemático para artesanos y creativos, otro curso para la formación de empresarios de turismo y otro para la formación en gestión de granjas de perdicés.

Se promovieron también al menos un proyecto cuyo concepto era la formación en educación ambiental por parte de GREFA (Grupo de Recuperación de Fauna Autóctona) y otro para la campaña comarcal de educación ambiental llevada a cabo en Las Vegas fomentando la interacción entre las medidas B.2. y B.6.

Muchas de las subvenciones concedidas a PYMES (medida B.4) tuvieron un gran efecto sobre el turismo en la Comunidad (medida B.3), así podemos nombrar los siguientes proyectos: la edición del libro “Geografía Agraria Comarca de Las Vegas”, “Promoción de las bodegas y vinos de Madrid”, “Centro de ocio y Turismo Rural en Fuentidueña de Tajo”, “Centro Ecuéstre en Ambite”, “Quayaks Aventura”, “Campo de Actividades Recreativas finca La Encinilla”, “Exotarium Titulcia”, “Campaña de promoción de Artesanía de Sierra Oeste”, etc.

En lo referente a las medidas B3 y B5, hay numerosos proyectos llevados a cabo en la iniciativa LEADER que basándose en la valorización y comercialización de productos agrícolas, contribuyeron favorablemente al turismo en la comarca, algunos son: “Fiesta del Anís y del Vino”, Etapa de la Vuelta Ciclista “Ruta del Vino”, “Asistencia a Feria AGROMADRID 97”, “Feria AGROMADRID 98”, “Fiesta del Melón de Villaconejos”, “Fiesta del Ajo”, “AGROMADRID 99”, “Tienda-Museo del Vino” en Valdelaguna “II Feria de Mercado Itinerante de la Asociación de Artesanos de la Sierra Norte”, etc.

En lo referente a las medidas B.3 y B.6, se desarrollaron proyectos basados en prácticas respetuosas con el medio ambiente y de recuperación del patrimonio cultural de la Comunidad que fueron motivo de turismo. Algunos fueron: “Parque Zootécnico Faunópolis”, “Museo Etnológico Regional”, “Bodega del Patata SXVIII”, “Programa de recuperación y conservación de la cueva de Torremocha del Jarama”, etc.

Varios de los proyectos ejecutados dentro de la medida B.5, apoyaron la producción ecológica interaccionando así con la medida B.6 de conservación del medio ambiente; ejemplos serían la “Bodega de Vino Ecológico” de Belmonte de Tajo,”Elaboración de vino ecológico” en Cenicientos o el “Cultivo de frutos silvestres” en Venturada.

En resumen, puede decirse que, aunque existían interacciones puntuales entre gran parte de las medidas, la concentración de sinergias se dio entre las medidas B.3–B.4 y B.3-B.5. En cierta medida, se lograron mejorar las relaciones sectoriales e intersectoriales favoreciendo la diversificación del territorio y las sinergias entre los diferentes sectores, pero quizás, el resultado obtenido no fue del todo el esperado ya que sólo el 19% de los proyectos pudo considerarse estrictamente diversificador y representaban tan solo, el 18% de la inversión total. Además, se crearon pocas sinergias y no demasiado matizadas y ello pudo ser debido a la poca claridad con que este tema era tratado en los Programas de Innovación Rural. De hecho, no aparecen demasiado claras en ninguno de los tres programas de innovación rural las actividades previstas para optimizar las relaciones sectoriales e intersectoriales de la Comunidad. Aun así valoramos el esfuerzo realizado que tuvieron como fruto los resultados obtenidos.

El resultado de la aplicación de la Iniciativa LEADER II en la Comunidad de Madrid en lo que se refiere al carácter multisectorial fue bastante pobre. Tratándose de una zona tan amplia y con gran cantidad de potencialidades, debería darse más énfasis a la optimización de las relaciones sectoriales e intersectoriales de cara a futuras iniciativas.

3.2.3.6. Reducción del aislamiento de los territorios

Analizamos también la generación de un marco que facilitase el flujo de información y la transferencia de ideas y experiencias entre los agentes implicados en actividades de desarrollo rural de manera que fuera posible ampliar la capacidad de toma de decisiones a escala local y ayudar así, a reducir el aislamiento en las zonas rurales de la Comunidad Autónoma de Madrid. En primer lugar se analizaron el tipo de contactos e intercambios que se planificaron con el exterior. El grupo de Aracove propuso en su estrategia una serie de contactos, intercambios y objetivos:

- Cooperación con otras Agencias de la zona (MISECAM). Intercambio de información, experiencias y programas.
- Cooperación con el Gabinete de Promoción y Desarrollo Local del IMADE.
- Cooperación con la Oficina Comarcal del INEM para el diseño y organización de cursos y otras actividades.
- Participación y/o preparación de proyectos para la Mesa Territorial del Pacto por la Industria y el Empleo.

En el grupo Galsinma, no se planificaron específicamente, en un principio, el tipo de contactos que deberían establecerse con el exterior, únicamente se expresó en el Programa de Innovación Rural la pretensión de potenciar la participación del Grupo y de la zona en la red transnacional y la incorporación a aquellas iniciativas que conectaran con el Programa de Innovación Rural y fueran útiles para su mejor desarrollo. Las características de esta participación se definirían a lo largo de la vigencia de LEADER II.

El grupo de Sierra Oeste, al contar con la fase de adquisición de capacidades, realizó una serie de visitas para conocer experiencias piloto, proyectos empresariales, estrategias de desarrollo, etc. de otros grupos que en la anterior Iniciativa LEADER obtuvieron buenos resultados a la hora de, sobre todo, aumentar el valor añadido de productos locales (en su producción y en sus líneas de comercialización) y turismo rural. Se visitaron varios grupos LEADER y se realizaron acciones de intercambio de productos con otros grupos LEADER europeos.

También se realizaron en la Comarca unas jornadas de un día a las que pudieron asistir todos los miembros del Grupo de Acción Local. Los objetivos de estas jornadas fueron servir como intercambio de experiencias y jornada de reflexión antes de poner en marcha el Programa, además de presentar oficialmente la Iniciativa en la Comarca, con intervenciones de representantes del Ministerio de Agricultura, expertos en desarrollo rural y personas adscritas al LEADER. Además se previó poner en marcha dos proyectos comunes dentro de la medida C consistentes en Senderos Guiados con G.P.S. y LEADER en Ferias.

Posteriormente analizamos la **capacidad demostrativa** de los proyectos. A nivel de la Comunidad de Madrid y basándonos en las entrevistas realizadas a los titulares de proyectos productivos podemos decir que sólo el 20% de los entrevistados reconoció haber sido influido por otras personas estuvieran realizando inversiones semejantes, de donde puede deducirse que un escaso porcentaje de los proyectos fueron réplica de otros de la región. En cuanto a la capacidad demostrativa potencial de los proyectos, que nos da una idea de su replicabilidad en la zona, al 53% de los beneficiarios les consta que su proyecto animó a otras personas a invertir en proyectos similares. Si bien este es un dato que no debería dejar de valorarse, es importante contar con la subjetividad de los promotores a la hora de calificar la replicabilidad de su proyecto. En cuanto a la capacidad demostrativa a nivel externo con otras regiones, no hubo una clara influencia externa de fuera de la Comunidad, ni de entrada ni de salida en los proyectos y de hecho, un porcentaje ínfimo de los entrevistados afirmó haber recibido influencia externa o haber influido a los de fuera.

El **número de contactos realizados**, a nivel de proyecto, tanto con otros grupos o asociaciones españolas como de otros países, fue prácticamente nulo en la Comunidad Autónoma de Madrid, apenas unos pocos promotores exportaron o importaron ideas. Sin embargo, uno de los objetivos prioritarios de los Grupos

fue la apertura de sus comarcas. Se realizaron distintos contactos, para que la Comunidad se beneficiase de otras experiencias y conocimientos externos. Con tal fin, se firmaron convenios de colaboración con distintas entidades vinculadas directamente al mundo rural como Universidades (U.C.M., U.P.M., U.A.M., E.O.I...), AINIA (Valencia), con sociólogos o los propios agentes comarcales. Así, se creó también RETUR Madrid, asociación para la colaboración entre Aracove, Sierra Norte, Sierra Oeste y Red Local.

Por otro lado, los GAL de la Comunidad de Madrid quisieron estar representados en todos los foros sobre Desarrollo Rural y tanto Aracove como Galsinma están adscritos a las dos redes de desarrollo rural de carácter nacional que en la actualidad existen en España, REDER y REDR. El Consorcio Sierra Oeste pertenece únicamente a la REDR.

En conjunto, se ejecutaron dentro de la medida C un total de 12 proyectos (5 en Sierra Norte, 5 en Aracove y 2 en Sierra Oeste) cuyo coste comprometido total fue de 21.118.992 pesetas, aproximadamente un 1% del coste total de la Iniciativa. Dado el bajo porcentaje que la medida supone, sería importante conseguir inversión privada para su financiación, a pesar de la dificultad de la tarea.

Dentro de la cooperación transnacional cabe destacar la puesta en marcha de una serie de proyectos comunes muy relacionados con el concepto que quiere establecer respecto a este aspecto la Iniciativa Leader II. Debe destacarse por parte de Galsinma la puesta en marcha de:

- AGROLEADER cuya finalidad fue crear una red de alimentos tradicionales de la Comarca, en el que participan Grupos de Barco de Ávila (Asider), Sierra Norte de Madrid (Galsinma), Sierra Norte de Guadalajara (Adel), Suecia (Smolandrugppen) y Portugal (Esdime) que realizan encuentros y asistencias conjuntas a ferias.
- ANER 2001 cuya finalidad fue la recuperación de la población rural y frenar el despoblamiento y el envejecimiento. En él participaron Galsinma, Imia y Adel.

En cuanto a Aracove, participaron en proyectos transnacionales con Grupos de Murcia, Ocaña (Toledo), Priorato de Cataluña, Sotomontano de Huesca, Macizo de Caroig, e.t.c.

En lo referente a **Sierra Oeste** existen 2 proyectos en común puestos en marcha dentro de la medida de cooperación transnacional: Senderos Guiados con G.P.S. y LEADER en Ferias. El proyecto de levantamiento de senderos con sistemas de posicionamiento por satélite (GPS) en el que participaron tres comarcas italianas, se enmarca en el Observatorio de Turismo Comarcal (TURNIRE) y comienza a funcionar en el año 2001.

Para concluir, el resultado del esfuerzo realizado desde los Grupos de Acción Local por avanzar en la introducción en red y la cooperación transnacional no fue del todo exitoso por el escaso número de contactos realizados así como la mediana replicabilidad de los proyectos. Si se ha de valorar dicho resultado sería necesario concederle la calificación de malo o regular. No obstante, es todavía pronto para hacerlo, pues se trata éste de un proceso lento y difícil de valorar a corto plazo, sobretodo teniendo en cuenta que sólo uno de los Grupos, GALSINMA, contó con LEADER I, y que los otros Grupos se enfrentaron por primera vez a una gestión de este tipo. Atendiendo, pues, a este condicionante, debe reconocerse que se avanzó hacia una reducción del aislamiento de la región y se comenzó a crear un sistema de contactos, aparentemente duraderos, con el exterior.

3.2.3.7. Generación de desarrollo sostenible

Con todo lo anterior se trató de conocer el nivel de desarrollo alcanzado en las zonas rurales madrileñas como consecuencia de la Iniciativa LEADER II y si éste era de carácter sostenible, analizando el apoyo en los recursos propios de la zona y su capacidad para reproducirse por sí mismo a nivel económico, financiero, social y cultural una vez desaparecieran las ayudas. Queríamos comprobar si se había logrado una participación de los agentes sociales y económicos y si se había apoyado especialmente a los proyectos con características innovadoras y de carácter demostrativo; se trataba de ver también la influencia del resto de las especificidades en la consecución de estos objetivos fijados inicialmente.

A la hora de realizar un análisis global del impacto de la Iniciativa, tuvimos que seleccionar aquellos puntos que nos aportaban más información acerca de la consecución de los principales objetivos planteados, dejando en un segundo término el resto de aspectos, que, si bien tenían también su importancia, darían lugar a un exceso de información que impediría sacar conclusiones claras. Así, nos centramos en los cuatro objetivos globales de la Iniciativa: desarrollo local propio, participación de los agentes, actuaciones innovadoras y carácter demostrativo (transferibilidad).

Para analizar el **desarrollo local propio** creado, estudiamos, en primer lugar, la influencia de la Iniciativa en la **preparación para la reforma de la PAC** y la creciente exigencia en materia de calidad. Se observó que, el 83% de los proyectos no contribuyeron directamente a la adaptación a los efectos negativos de la reforma de la Política Agraria Común. El 17% restante supusieron una adaptación por pluriactividad agraria (6%), una actuación sobre demanda (4%), una adaptación de las empresas (3%), una pluriactividad no agraria (1%) o una redefinición ocupacional no agraria (3%). Se puede decir que el impacto de la Iniciativa en este aspecto no fue bueno y quizás otros programas o iniciativas debieran profundizar en él.

En cuanto al impacto en **problemas medioambientales** de la Comunidad se puede comprobar que fue mínimo. A pesar de haberse dedicado una de las medidas, la B.6. en concreto, a este tema, la mayor parte de los proyectos fueron dedicados a la recuperación del patrimonio histórico o cultural más que a la rehabilitación o conservación del patrimonio natural. La influencia que puede ejercerse en este aspecto desde los GAL es poca o ninguna según sus propios Gerentes y tiende a dejarse en manos de otros organismos o instituciones como la Comunidad de Madrid. Aun así, sólo el 2% de los promotores de proyectos productivos Leader II de la Comunidad de Madrid incluye los problemas medioambientales entre los principales de la región y sólo el 27% de ellos opinó que la Iniciativa había incidido en ellos.

En lo que se refiere al **empleo creado**, se solicitaron en la Comunidad de

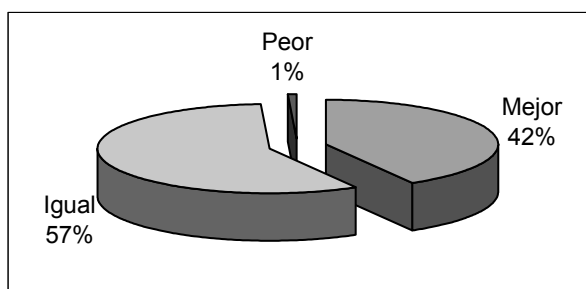


Figura 18: Incidencia de LEADER en oportunidad de empleo
Fuente: Elaboración propia

Madrid, consecuencia de la Iniciativa, alrededor de 38 puestos de trabajo de los 142 creados en Aracove y 47 puestos de los 84 creados en Galsinma, según datos proporcionados por los propios Grupos. En Sierra Oeste, al menos 12 puestos fueron consolidados en la Comarca.

El 42% de los promotores opinó que, gracias a la Iniciativa mejoró la oportunidad de empleo en las zonas

rurales madrileñas aunque, la mayoría, el 57%, opinó que había permanecido invariable. Esto no supuso un dato tan malo como poco significativo, ya que la relación entre la inversión realizada y el empleo creado no fue en ningún caso desdeñable aunque sí poco visible, por su volumen, para el conjunto de la sociedad.

Haciendo un estudio por municipios de los puestos fijos de trabajo de nueva creación con la Iniciativa, observamos que en gran parte de los municipios se crearon entre cero y un puestos de trabajo aunque en algunos de ellos llegaron a crearse hasta 8. Además se incluyó el número de puestos creados para mujeres por municipio.

Referente a la contribución de la Iniciativa en la **igualdad de oportunidades de mujeres**, se puede decir que se le dio bastante importancia y en Aracove, el 65% de los 142 puestos creados, fueron ocupados por mujeres y que, en Galsinma, de los 84 puestos creados, 31 a jornada completa y 17 a tiempo parcial fueron ocupados por mujeres, en total el 57%. El porcentaje de titulares mujeres en la Iniciativa ha sido del 11% y en el 68% de los proyectos no hubo ningún tipo de incorporación de la mujer al trabajo.

En cuanto a las **oportunidades para los jóvenes**, Aracove afirma haber creado 105 puestos para ellos en su Comarca. Los tres Grupos tenían unas

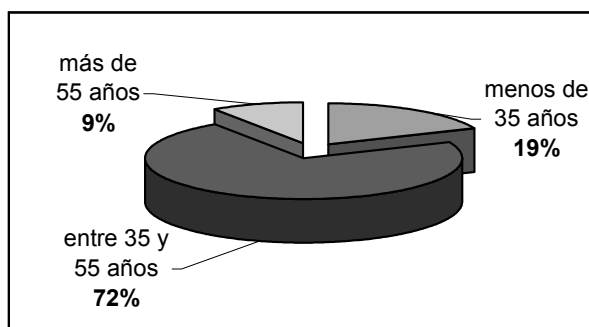


Figura 19: Edad de los beneficiarios
Fuente: **Elaboración propia**

normas establecidas para las ayudas al empleo que contemplaban discriminación positiva de jóvenes y minusválidos; la ayuda a jóvenes y minusválidos tenía una plusvalía de 100.000 pesetas. Observando el gráfico realizado con los datos obtenidos de los cuestionarios a

promotores productivos de la Iniciativa, sólo el 19% de ellos tenía menos de 35 años y la mayor parte

de ellos, el 72%, tenía entre 35 y 55 años .

Otro de los objetivos de la Iniciativa, en cuanto al desarrollo local era la atracción de población a la región para frenar el despoblamiento y el envejecimiento que se da en estas comarcas. Este objetivo se consiguió en gran parte de los municipios, en bastantes de ellos se ha seguido dando el éxodo rural pero sólo en pocos municipios de la Sierra Norte el despoblamiento ha seguido creciendo de manera muy preocupante.

Puede decirse que, a pesar de que los resultados obtenidos de los anteriores indicadores no son del todo positivos sí se ha logrado avanzar en alguna medida hacia una **desarrollo local propio**, pues se ha dado especial importancia a los proyectos basados en los recursos autóctonos, a aquellos que reforzaran la identidad de las Comarcas, a aquellos que fomentaran el equilibrio territorial y se ha conseguido dinamizar la economía de la región, gracias a las inversiones realizadas.

En cuanto a la **participación de los agentes**, se ha logrado fomentar la iniciativa local, consiguiendo una alta implicación de los agentes y un cierto arraigo de la Iniciativa en la sociedad, se ha logrado incrementar el sentimiento de pertenencia comarcal e identidad de la población, se ha conseguido revalorizar los recursos regionales apoyándose en las potencialidades de la Comunidad y se ha comenzado a recuperar parte de la cultura y las tradiciones que se estaban perdiendo. Concluyendo, puede decirse que la gestión de los GAL ha sido muy eficaz en este sentido.

Se ha dado gran importancia desde los Grupos a dar prioridad, como se exigía en los criterios de subvencionabilidad, a aquellos proyectos que supusieran **acciones innovadoras**. Así, los promotores consideran que el 79% de sus proyectos poseen características innovadoras de uno u otro tipo. El 51% de los promotores opinaban que su proyecto era innovador en cuanto a nuevas formas de valorización de los recursos, el 38% en cuanto a actuaciones no tenidas en cuenta en otras políticas de desarrollo, lo que hace pensar que LEADER II viene

a cubrir un hueco importante en este sentido, un 46% opinaba que su proyecto era innovador pues da una nueva respuesta a un problema de la zona rural y un 49% creía que su proyecto tenía innovación tecnológica. Se observa que la Iniciativa ha supuesto un gran avance en cuanto a la innovación y que los GAL han sabido gestionar con mucha eficacia esta cuestión.

Si nos referimos al **carácter demostrativo** de los proyectos observamos que el 69% de los promotores opinaron que su proyecto había tenido enseñanzas en la región pero sólo el 20% admitió haberse visto influido porque otras personas estuvieran realizando inversiones semejantes mientras que el 53% afirmó que su proyecto había animado a otras personas a hacer inversiones semejantes, lo que nos constata la subjetividad del dato anterior. De todas formas, sólo el 19% de los beneficiarios dijo haber establecido algún tipo de contacto o cooperación transnacional, un porcentaje bastante bajo. Y más de la mitad, el 53% de los proyectos ejecutados con LEADER II en la Comunidad de Madrid, se consideraron bastante o ampliamente replicables en la región. En conclusión, los resultados obtenidos en la especificidad de introducción en red o carácter transnacional de la Iniciativa se consideran sólo como regulares aunque, quizás sea todavía pronto para valorar dicho resultados y sea más bien una meta a largo plazo.

Quizás sea pronto para responder a la pregunta de si se ha conseguido generar un desarrollo sostenible en el territorio gracias a los propios recursos ahora que todavía siguen algunos proyectos en fase de ejecución y no pueden observarse con facilidad las consecuencias de la Iniciativa en el desarrollo rural de la Comunidad de Madrid. Aun así se puede afirmar ya que, aunque es ésta una meta hacia la que se avanza poco a poco, se ha logrado promover la iniciativa local, la valorización de los recursos autóctonos creando un desarrollo local propio, que se ha incidido medianamente en la creación de empleo, se ha incrementado la incorporación de la mujer al trabajo y se han fomentado las acciones innovadoras.

No ha ocurrido lo mismo con la creación de igualdad de oportunidades para los jóvenes, algo en lo que no se ha hecho especial énfasis, y la introducción en red ha sido más bien insuficiente. Además la Iniciativa ha tenido una influencia mínima en los problemas medioambientales y en la adaptación a los efectos negativos de la PAC.

En definitiva, se ha avanzado, en cierta medida, hacia un desarrollo sostenible de la región pero muchos de los aspectos fundamentales en esta cuestión han sido tratados superficialmente.

3.2.4. Conclusiones y recomendaciones

Los Programas de Innovación Rural que los Grupos de Acción Local de la Comunidad de Madrid, encargados de gestionar LEADER II, se calificaron como

pertinentes pues resultaban adecuados a las necesidades de cada una de las tres comarcas, aunque no consiguieron, en un principio, concretarse en unos objetivos claros. A este respecto, debería señalarse el contexto de desorientación en que estos programas fueron elaborados y empezaron a aplicarse, dado que las instrucciones procedentes del Organismo Intermediario (MAPA y CM) no llegaron hasta muy empezados los programas y en definitiva, se han ido consolidando a lo largo de estos últimos años.

Para poder cumplir con las certificaciones a nivel de medidas, se realizaron desviaciones muy altas entre ellas, sobre todo en lo que se refiere a la cofinanciación nacional. La inversión privada superó las previsiones, alcanzando un nivel de certificación superior al 100%, algo muy positivo para la Iniciativa pues si algo se pretendía, era promover la iniciativa local; destacan en este aspecto las medidas B.3., B.4. y B.5.

En cuanto a la medida B.1. sería importante de cara a nuevas iniciativas hacer una modulación de los gastos y evitar así que los sueldos en cada grupo sean muy distintos, al igual que los gastos en general. Además, esta medida es escasa para una perfecta dinamización y gestión del Programa y más aun en los programas que menos inversión tienen; por eso, para evitar que ésta suponga un factor limitante, debería fijarse en una cantidad de gestión y no establecer un porcentaje como en la actualidad.

La **gestión** de la Iniciativa ha sido buena; existe una buena organización interna de los GAL, la participación en la toma de decisiones está bien repartida entre representantes de entidades públicas y privadas y los principales agentes socioeconómicos de cada comarca están bien representados en ella. Los procedimientos de gestión, los requisitos exigidos y los criterios de subvencionalidad se consideran apropiados ya que se ajustan perfectamente al Programa y a la filosofía de la Iniciativa. No obstante, quizás se echaron en falta criterios de subvencionabilidad que hiciesen referencia directa a la diversificación y a la introducción en red y el carácter transnacional de los proyectos ya que sólo se citaron en el caso de ARACOVE.

Los GAL de la Comunidad de Madrid gozan de un alto **grado de autonomía** en la gestión de la Iniciativa y de los fondos aunque es de señalar la opinión de algunas de las personalidades de las Comarcas estudiadas acerca de la alta dependencia de los Grupos con respecto a la Comunidad de Madrid. El **grado de flexibilidad** alcanzado en la aplicación de la Iniciativa ha sido bastante bueno. El factor limitante en cuanto a la flexibilidad del Programa, lo impone la cofinanciación del MAPA a partir del cual, el flujo de las ayudas ha sido bastante más engorroso por no ser directamente a los Grupos sino a través de la Comunidad de Madrid, vía presupuestaria. Debería, en nuevas iniciativas, plantearse la posibilidad de un flujo de las ayudas del MAPA vía extrapresupuestaria.

Para terminar con la valoración de la gestión del Programa, puede decirse que, quizás, si los controles de aplicación del 5% de los expedientes de cada grupo se hubiera realizado con anterioridad a cuando se hicieron, se hubieran podido evitar pequeñas irregularidades que surgieron.

En cuanto al **enfoque territorial** se han cubierto las principales áreas de interés con las que cuentan las zonas rurales de la Comunidad de Madrid. La Iniciativa Leader II ha contribuido a una nueva y más eficaz valorización de los recursos, sobre todo en lo referente al turismo rural y al desarrollo de la cultura tradicional (artesanía, recuperación de las tradiciones, etc...), a excepción de la Comarca de Las Vegas, en la que el turismo ha sido uno de los sectores con menos proyectos y sin embargo la Comarca cuenta con un gran potencial para su desarrollo. El éxito en el enfoque territorial se ha debido sin duda al desarrollo de canales de comunicación y participación institucional y asociativa que ha fortalecido la imagen de los Grupos de Acción Local como aglutinantes de los intereses comunes de las comarcas de la Comunidad Autónoma de Madrid.

Cabe destacar la buena labor de los **GAL**, que han contribuido a recuperar las costumbres y tradiciones que se estaban perdiendo y aumentar el sentimiento de pertenencia comarcal y de identidad de la población. Aun así, debemos apuntar que sería necesario mejorar el nivel de información aportada a la población ya no sólo acerca de la Iniciativa Leader, sino acerca de otras actividades llevadas a cabo por los CEDER y las formas de participación en él. Además sería importante que dedicaran parte de su esfuerzo a conseguir inversión privada para la medida B.1 (Apoyo Técnico) y para el mantenimiento del funcionamiento regular del CEDER, ya que por el momento, cuentan con un bajo porcentaje del total de la ayuda pública concedida.

Más de un 60% de los proyectos aprobados presentan **carácter innovador** de acuerdo con alguno de los tipos de innovación definidos para la Iniciativa LEADER II. Se ha incrementado el nivel de toma de decisiones pero no siempre esto queda reflejado en la adaptación del programa a las particularidades del territorio. Posiblemente sea necesario el paso del tiempo y plantearse el desplazar la toma de decisiones a la población como un esfuerzo cuya meta sea alcanzable a largo plazo.

Miembros de las Juntas Directivas proponen para ampliar la participación de la población en un futuro, la convocatoria de mayor número de reuniones entre cooperativas, asociaciones de peso en las Comarcas y Ayuntamientos así como mejorar el nivel de información a la población.

En cierta medida, han logrado mejorarse las **relaciones sectoriales e intersectoriales** favoreciendo la diversificación del territorio y las sinergias entre los diferentes sectores, pero quizás, el resultado obtenido no sea del todo el esperado ya que sólo el 19% de los proyectos pueden considerarse estrictamente diversificadores y representan tan solo, el 18% de la inversión total. Además, se

han creado sinergias pero no demasiado matizadas y ello puede ser debido a que, la poca claridad con que este tema era tratado en los Programas de Innovación Rural se ha transmitido a la aplicación de dicho Programa. Aun así debe valorarse el esfuerzo posteriormente realizado, del que son fruto los resultados obtenidos.

El resultado del esfuerzo realizado desde los Grupos de Acción Local por avanzar en la **introducción en red y la cooperación transnacional** no ha sido del todo exitoso por el escaso número de contactos realizados así como la mediana replicabilidad de los proyectos. Si se ha de valorar dicho resultado en la actualidad sería necesario concederle la calificación de malo o regular. No obstante, es todavía pronto para hacerlo, pues se trata éste de un proceso lento y difícil de valorar a corto plazo, sobretodo teniendo en cuenta que sólo uno de los Grupos, Sierra Norte, contó con Leader I. Atendiendo, pues, a este condicionante, debe reconocerse que se ha avanzado hacia una reducción del aislamiento de la región y se ha comenzado a crear un sistema de contactos, aparentemente duraderos con el exterior.

Se ha logrado avanzar en alguna medida hacia una **desarrollo local propio**, pues se ha dado especial importancia a los proyectos basados en los recursos autóctonos, a aquellos que reforzaran la identidad de las Comarcas, a aquellos que fomentaran el equilibrio territorial y se ha conseguido dinamizar la economía de la región, gracias a las inversiones realizadas. En definitiva, se ha avanzado, en cierta medida, hacia un desarrollo sostenible de la región pero muchos de los aspectos fundamentales para lograr un desarrollo que se apoye en los recursos propios de la zona y sea capaz de reproducirse por sí mismo a nivel económico, financiero, social y cultural una vez finalizada la fase de ejecución, no han sido tratados con la profundidad deseada.

BIBLIOGRAFÍA

AEIDL, 1995. *La constitución del proyecto de desarrollo local: La experiencia del LEADER I*. Informe LEADER. Observatorio Europeo de Innovación y Desarrollo Rural. Bruselas.

AEIDL, 1999. *Evaluar el valor añadido del enfoque LEADER*. Cuaderno nº 4 del Observatorio Europeo de Innovación y Desarrollo Rural. Bruselas.

ALIER, J.L., DE LOS RÍOS, I, 1997. *Adquisición de capacidades: fase de la iniciativa LEADER II con vocación planificadora*. Boletín Agrario, volumen nº 7. Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid. Madrid.

ALIER, J.L., DE LOS RÍOS, I, 1998. *La diversificación de la economía rural: el caso de la Adquisición de capacidades de la Sierra Oeste de Madrid*. En el libro “Desarrollo agrario y desarrollo rural: Los agricultores, nuevos actores de desarrollo. Actas del Congreso Internacional sobre desarrollo rural. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.

ALIER, J.L., CAZORLA, A., DE GRACIA, J.J., DE LOS RÍOS, I., 1999. *Metodología para identificar proyectos en un ámbito público regional: el PRISMA de la Comunidad de Madrid*. En el libro “Homenaje a Don Ángel Ramos Fernández (1926-1998)”. Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Academia de Ingeniería. Academia de Ingeniería. UPM. Madrid.

ALIER, J.L., CAZORLA, A., DE LOS RÍOS, I., 1997. *Planificación en el ámbito público basada en el aprendizaje social: el Programa Regional de Inversiones y Servicios de Madrid (PRISMA)*. Consejería de Medioambiente y Desarrollo Regional. Comunidad de Madrid. Madrid.

ALIER, J.L., CAZORLA, A., DE LOS RÍOS, I., 1999. *Incidencia del medio físico y de los recursos naturales en el diseño de Programas de Innovación Rural de la iniciativa LEADER de la Unión Europea*. Revista Estudios, volumen nº LX. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Instituto de Economía y Geografía. Madrid.

ALIER, J.L., CAZORLA, A., DE LOS RÍOS, I., 2001. *Los proyectos de desarrollo en un ámbito local urbano y su relación con el capital social: Análisis del Plan Villeverde-Usera*. En el libro “La Ingeniería de Proyectos en España. Estado y tendencia”. Ed. Juan L. Cano. AEIPRO. Zaragoza.

ALIER, J.L., DE LOS RÍOS, I., 1999. *Rozas de Puerto Real: una estrategia de desarrollo sostenible*. Consejería de Medioambiente y Desarrollo Regional. Comunidad de Madrid. Madrid.

BAKER, J.L., 2000. *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza*. Banco Mundial. Washington, D.C.

CAZORLA, A, QUINTANA, J. Y MERINO, J., 1999. *Desarrollo rural en la Unión Europea: modelos de participación social*. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid.

CAZORLA, A. y FRIEDMANN, J., 1995. *Planificación e Ingeniería. Nuevas tendencias*. Ed. Taller de Ideas. Consejería de Economía de la Comunidad de Madrid. U.P.M. Madrid.

CAZORLA, A., 1997. *Experiencias de Desarrollo Rural en una Iniciativa LEADER*. C. Madrid.

CERNEA, M. 1992. *Using Knowledge from Social Science in Development Projects*. World Bank Discussion Paper.

COMISIÓN DE LA UE, 1988. *El futuro del mundo rural*. Comunicación de la Comisión al Consejo y al Parlamento Europeo. COM (88) 501 final. 28 de julio de 1988. Bruselas.

COMISIÓN DE LA UE, 1999a. *The MEANS collection: Evaluating socio-economic programs* del programa MEANS: Means for Evaluating Actions of a Structural Nature. Oficina de las Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo.

COMISIÓN DE LA UE, 1999b. *Directrices para la evaluación de los programas de desarrollo rural 2000-2006 financiados con cargo al Fondo Europeo de Orientación y Garantía Agrícola*. Dirección General VI de Agricultura. Bruselas.

COMISIÓN DE LA UE, 1999c. *Evaluación a posteriori de la iniciativa comunitaria LEADER II. Directrices para la evaluación*. Dirección General VI de Agricultura. Bruselas.

COMISIÓN DE LA UE, 2000. *Comunicación de la comisión a los estados miembros de 14 de abril de 2000 por la que se fijan orientaciones sobre la iniciativa comunitaria de desarrollo rural (LEADER+)*. 2000/C 139/05. Bruselas

COMISIÓN EUROPEA. 1999d. *Comunicación a los estados miembros por la que se fijan orientaciones sobre la iniciativa comunitaria de desarrollo rural (LEADER+)*. Bruselas.

DE LOS RÍOS *et al.* 2001. *El grupo de acción local “tierra de pinares”: la cooperación entre agentes para la movilización de un territorio*. XVII Congreso Internacional de Ingeniería de Proyectos. Murcia.

DE LOS RÍOS, I., *et al.*, 1996. *El Ingeniero Agrónomo en el contexto de la nueva Política de Desarrollo Rural*. Fundación Premio ARCE. Colección Jornadas Agronomía. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL, 1996b. *Evaluación regional de la Iniciativa LEADER I de la Comunidad Autónoma de Castilla – La Mancha*. U.P.M. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL, 1999. *Evaluación de la iniciativa LEADER II en el ámbito de Adel-Sierra Norte (Guadalajara) y Asider (Ávila)*. U.P.M. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL, 1999b. *Evaluación del Programa de Diversificación Económica de Zonas Rurales (PRODER) en el ámbito de Montaña de Riaño (León), Adescas (León), Aidescom – Santa María la Real de Nieva (Segovia), Comarsur (Guadalajara), Adesiman (Cuenca), Alcarria Conquense (Cuenca), Verbader (Alicante)*. U.P.M. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL, 2001. *Evaluación regional de la Iniciativa Leader II de la Comunidad Autónoma de Madrid*. U.P.M. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL. 1996. *Adquisición de Capacidades del Grupo de Acción Local Sierra Oeste de Madrid para la iniciativa LEADER II*. UPM. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL. 2000. *Programa de Desarrollo Rural de la Comunidad de Madrid*. UPM. Madrid.

DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y PLANIFICACIÓN RURAL. 2000b. *Programas de innovación rural en la Iniciativa comunitaria LEADER plus en el ámbito de Montaña de Riaño (León), Araduey (Palencia), Tordesillas (Valladolid), Armuña (Salamanca), Asider (Ávila), Cuellar (Segovia), Adesiman (Cuenca) y Adisur (Valencia)*. U.P.M. Madrid.

FAO, 1999. *Evaluación en el contexto del Marco Estratégico y del nuevo modelo de programación*. 82º período de sesiones. Food and Agricultural Organization, Roma.

FRIEDMANN, J., 1986. *Planning in the public domain*. Princeton University Press. Covelo. California.