

INTRODUCCIÓN

Durante los días 15 y 16 de marzo de 2000 se realizaron las Jornadas Técnicas de la Unidad Española del Observatorio Europeo LEADER con el título "Valorar la experiencia de LEADER II y PRODER", en Navalmoral de la Mata (Cáceres) -LEADER Campo Arañuelo, La Jara y Los Ibores.

El seminario contó con 110 personas entre asistentes, ponentes y organización, procedentes de 31 grupos LEADER, 20 grupos PRODER, 2 asociaciones de grupos, 5 comunidades autonómicas, miembros de la Unidad Española, del Observatorio EUROPEO y de la Unidad de Animación Portuguesa, así como distintos expertos en desarrollo rural.

Las jornadas se estructuraron en tres bloques:
I. Balance de los programas y de las actuaciones
II. Estrategia y programación en LEADER y PRODER
III. Enseñanzas para el futuro

En total se presentaron:

- 6 ponencias
- 3 debates
- 8 talleres temáticos sobre sectores y recursos (con la presentación de 2 casos por taller)

Se organizaron un total de 8 talleres temáticos, con la siguiente distribución:

- Cuatro talleres por sectores (A. Medio ambiente y patrimonio cultural, B. Turismo rural, C. PYMES, D. Productos locales y artesanía)
- Cuatro talleres por recursos (1. Recursos Territoriales, 2. Recursos Humanos, 3. Recursos Económicos, 4. Cooperación)

A continuación se exponen las principales conclusiones de los talleres:

1. TALLERES POR SECTORES

A. Taller de Medio Ambiente y Patrimonio Cultural

En el taller de Medio Ambiente y Patrimonio Cultural se expusieron dos casos:

- Referido al tema "Patrimonio cultural", el grupo LEADER Prepirineo (Aragón) mostró a lo largo de su intervención la estrategia de actuación del grupo respecto a la planificación de su oferta patrimonial: la concepción de su comarca y la transición de la misma a través de la puesta en marcha de una metodología basada en la evolución de distintos estadios, el paso de "Territorio-Espacio" a "Territorio-Producto", hasta llegar al definitivo "Territorio-Museo".
- Referido al tema "Medio Ambiente", el grupo LEADER TIERRA Y AGUA (Castilla-La Mancha) expuso la problemática derivada de la implicación de LEADER en el territorio del Parque Nacional de Las Tablas de Daimiel, abriendo el debate de las actuaciones de LEADER en los espacios naturales protegidos. Se aportaron como principales resultados el aumento de la participación de la población y del conocimiento de los problemas del parque por parte de la población. Como una de las cuestiones pendientes, el conseguir aumentar la implicación de algunos colectivos (especialmente a los agricultores en lo que respecta a formación agroambiental).

Por otro lado los asistentes habían mostrado interés en las siguientes cuestiones:

- En cuanto a patrimonio cultural: creación de empleo a partir de la valorización de recursos patrimoniales, valorización de patrimonio como recurso turístico, conservación y protección del patrimonio, marco competencial de los Grupos de Acción Local y de la Administración Local en materia de Patrimonio artístico y cultural.
- En cuanto a medio ambiente: implicaciones del medio ambiente en las acciones de desarrollo rural, políticas y estrategias de concienciación, sostenibilidad, desarrollo y medio ambiente, acciones en colaboración con los responsables de parques naturales
- Con implicación mutua: cómo puede actuar el grupo para valorizar recurso en contacto con las administraciones responsables: intercambio de información, coordinación de actuaciones, sensibilización de la opinión pública, etc..

Principales conclusiones:

- Valorización de Recursos.
- A lo largo del taller se manifestó el importante potencial endógeno (tanto natural como patrimonial) con el que cuentan la mayor parte de las comarcas LEADER españolas. Queda totalmente claro que la valorización de recursos patrimoniales tanto culturales y naturales son fundamentales para el desarrollo de los territorios rurales, pudiendo generar riqueza y empleo de una manera sostenible e integrada.
- A pesar de ello también se evidenció la tradicional dificultad por parte de los Grupos de Acción Local de generar valor añadido a partir del aprovechamiento u optimización de estos recursos - mínima creación de empleos y actividades complementarias derivadas de su puesta en

funcionamiento-. Especialmente el impacto de los programas es muy reducido en zonas protegidas (p.e. Parques Nacionales) donde en muchas ocasiones se trasciende el marco LEADER/PRODER, tanto desde el punto de vista territorial como de inversión económica.

- Acciones, coordinación con distintas administraciones
- Así mismo se planteó la falta de capacidad de la iniciativa LEADER de afrontar proyectos de envergadura -no sin el apoyo de las distintas Administraciones-. Y es que las actuaciones en grandes espacios o en inversiones de largo proceso de amortización son frecuentes al abordar las estrategias ambientales y patrimoniales. El problema del Acuífero 23 (LEADER TIERRA Y AGUA) puso de relieve la urgente necesidad de la intervención estatal.
- Entre otros temas pendientes en LEADER/PRODER con relación al tipo de acciones desarrolladas en cuanto al patrimonio natural y cultural, los asistentes señalaron:
 - Evitar acciones contradictorias, especialmente en lo referido al medio natural. Necesidad de coordinar actuaciones con las distintas administraciones.
 - La posibilidad de dar mayor protagonismo al GAL en ciertas funciones relacionadas con la gestión tanto del medio ambiente como con el patrimonio cultural
 - La cooperación con otros territorios en actuaciones que superen los límites del territorio que abarca LEADER/PRODER
 - La continuidad en el tiempo de acciones emprendidas en LEADER/PRODER
- Sensibilización de la población
- Donde se ha manifestado con mayor éxito la aportación LEADER, ha sido en todo lo que han supuesto los procesos de sensibilización de la población local, en ese primer paso que constituye el acercamiento e identificación de la población con sus recursos, como muestra de su propia identidad.
- Como una de las enseñanzas de LEADER/PRODER los asistentes plantearon lo fundamental de la labor de concienciación, sensibilización e implicación de la población para potenciar una zona aprovechando sus valores naturales y culturales. Cuando la estrategia se hace contado con los agentes (concertación) se consigue un impacto positivo en plazos más corto y una mayor eficacia en la gestión de fondos públicos (p.e. Territorio Museo -LEADER Prepirineo-)
- Queda pendiente la continuidad en la concienciación y sensibilización de la población con las problemáticas medioambientales
- Gestión de Recursos Patrimoniales
- Resulta de gran interés las metodologías de aplicación en la puesta en marcha de proyectos de gestión del patrimonio público (especialmente cultural) desde entidades privadas, incluidos los Grupos de Acción Local (p.e. Territorio Museo LEADER Prepirineo). Este tipo de implicación empresarial que puede tener continuidad fuera de LEADER/PRODER.
- Quedan pendientes los problemas jurídicos que plantean la forma de gestión privada de un Patrimonio Cultural público.

- Cuestiones de futuro
- Como estrategias o actuaciones de cara al futuro, se manifestó el deseo de conseguir a medio plazo una adecuada "valorización de los recursos naturales y patrimoniales" en el marco del desarrollo sostenible. Pero ello se asume la necesidad de acometer estrategias de conservación, protección y gestión acordes con el resto de políticas espaciales del territorio.
- Se destaca como una de las enseñanzas de LEADER/PRODER, en medio ambiente y patrimonio cultural, el desarrollo de una "cultura proyectual" y de "planificación estratégica" que han llevado a cabo algunas comarcas.
- Resulta muy interesante a futuro las estrategias que se basen en la articulación de acciones en torno a un tema/producto (medioambiental como cultural).

B. Taller de Turismo Rural

Durante el taller se presentaron dos casos, el primero del grupo LEADER Sierra Norte de Guadalajara y el segundo del grupo LEADER Oriente de Asturias, que sirvieron para exponer estrategias diferenciadas y que responden a situaciones de las comarcas y de evolución del sector T. rural muy distintas.

- En el caso de ADEL Sierra Norte (Castilla-La Mancha) al principio de LEADER II se partía de una oferta e infraestructura muy limitada y se ha centrado en impulsar el sector, con una orientación mas centrada en promotores con una dimensión media alta en su capacidad, una demanda de origen Madrid, se ha alcanzado un nivel suficiente, que hay que distribuir entre localidades, que necesita reforzar la promoción y la calidad y para lo que se ha asociado a la red temática de Turismo Rural "Comarcas de Interior".
- Oriente de Asturias, con una tradición de turismo de costa e interior y con centros de atracción de visitantes de primera línea en su territorio, ha adaptado su programa iniciado en LEADER I a la atención a la calidad y la vinculación al territorio, con criterios conscientemente restrictivos y centrados en promotores locales y dimensión pequeña y bien distribuida entre los pueblos, "las Casa de Aldea", en un entorno de crecimiento excesivo del sector con una gama de precios y calidades muy variadas, con cierta economía sumergida y riesgo de saturación.

Los participantes abordaron distintas cuestiones sobre las que habían mostrado interés, como fueron: comercialización de productos turísticos, marketing y promoción turística, asociacionismo y trabajo en red, normalización de calidades, coordinación entre administraciones autonómicas y los GAL entre otros.

Como principales conclusiones se destacan:

- 1) Existencia, a pesar de la imagen del turismo rural como medida muy trabajada por los grupos y de un sector nuevo en consolidación, de una alta diversidad en las situaciones y formas de desarrollar las medidas de turismo rural. A grandes rasgos, del debate surgieron tres tipos de grupos/territorios según la etapa en que se encuentran:
 - a) Grupos que partían de la base de un turismo preexistente y que han de avanzar hacia la búsqueda de calidad en un entorno de alta demanda.

- b) Grupos que partían de una infraestructuras turística escasa, donde se ha avanzado, a veces mucho, en creación de alojamientos y restauración pero donde queda todavía mucho por hacer en materia de asociacionismo, actividades turísticas y comercialización. (paquetes integrados, centrales de reserva...)
 - c) Grupos con dificultad de arranque por escasez o dificultad de valorización de recursos con dudas en algún caso de la misma viabilidad de la actividad.
- 2) Sobre los beneficiarios de la medida, a partir de las experiencias expuestas, se pone en evidencia la conveniencia de dirigir las ayudas hacia beneficiarios locales o que al menos ocupen población local. Igualmente se plantea la necesidad del control sobre potenciales beneficiarios que sean empresas de temporada, por su menor impacto sobre el territorio y en ocasiones por su menor calidad o estabilidad del proyecto.
- 3) Sobre comercialización y aspectos relacionados:
- a) Se ha generado asociacionismo y se han iniciado acciones de promoción conjunta, en general. Sin embargo, de cara al futuro hay que profundizar en aspectos como la aplicación de nuevas tecnologías, elaboración o acceso a estudios de demanda, por ejemplo, para poder competir, desde una base de pequeñas empresas, con empresas mayores y más consolidadas que trabajan también en turismo rural.
 - b) Ligado a ello hay que destacar la necesidad de planificaciones estratégicas para un sector cada vez más complejo, aunque se ven difíciles donde hay una iniciativa privada dinámica. Los observatorios de turismo sobre evolución de la demanda y sus tipos, su relación con los grandes circuitos en una economía de escala con apoyo técnico es un punto de interés
 - c) Se ha utilizado la promoción de alojamientos y equipamientos turísticos para generar imagen de comarca, aunque no es general y no siempre se convence a todos los implicados para que participen en la misma. Se entiende que éste es un asunto relacionado con el de la formación en el que debe profundizarse.
 - d) El asociacionismo de los promotores dentro de los grupos debe orientarse también para intercambiar experiencias con otros grupos y para desarrollar la formación. Se puede avanzar en el trabajo en redes temáticas especializadas en fórmulas de cooperación externa.
 - e) la transposición directa de modelos de T. R. en cuanto a tipologías de alojamientos y estrategia de unas comarcas o regiones a otras y sin tener en cuenta factores culturales, paisajísticos y arquitectónicos han presentado problemas
- 4) Coordinación del sector turismo rural con la administración. Se comentó el hecho de la dificultad de integrar las estrategias de turismo rural de los grupos con las políticas de algunas CCAA, en dos ámbitos:
- a) En primer lugar, se hace patente la necesidad de crear normativas adecuadas, tanto de alojamientos como de regulación de otras actividades relacionadas con el turismo rural.

- b) En segundo lugar, puede aparecer descoordinación con otras instancias de la administración, tanto a nivel autonómico como provincial, a la hora de realizar la promoción turística del territorio.
- 5) Coordinación de la estrategia de turismo con otras del programa. En general se echa en falta una mayor coordinación de las estrategias de turismo rural con las de otras actividades económicas, especialmente el comercio. En parte se debe a la situación inicial de muchos grupos que debían primero crear una infraestructura de alojamiento que era prácticamente inexistente pero que ahora debería pasar a segundo plano.
- 6) Entre otras enseñanzas de LEADER y PRODER, los asistentes han destacado que se ha reforzado la oferta comarcal, potenciando la creación de un modelo turístico en algunas comarcas. Al mismo tiempo la creación de infraestructuras turísticas de calidad ha supuesto también la conservación de la arquitectura tradicional de la comarca. También se ha aprovechado y potenciado recursos existentes y ha supuesto la dinamización de los promotores para que el turismo sea una realidad.
- 7) Algunos temas pendientes señalados por los asistentes:
- la necesidad de movilizar un plan estratégico en las comarcas que aún no lo tienen,
 - la coordinación entre todos los agentes implicados.
 - el favorecer la formación de los promotores turísticos.
 - la promoción adecuada de todo lo que puede ofrecer la comarca (cultura, patrimonio, paisaje, artesanía, productos locales...).
 - y la homologación y reglamentación de categorías hosteleras específicas.

C. Taller de PYMES

En el taller se presentaron dos experiencias complementarias relativas al sector industrial: LEADER Garrotxa (Cataluña) y PRODER Vall d'Albaida (Comunidad Valenciana). Ambos grupos presentaron información de sus zonas, entregada como documentación en las jornadas. La información hacía referencia básicamente a: descripción y diagnóstico del territorio, propuestas de actuación, resultados obtenidos, éxitos y problemas, perspectivas de futuro, etc. Como principales éxitos, problemas, enseñanzas y temas pendientes para el futuro se destacan:

- LEADER Garrotxa: estrategia basada en la mejora de la competitividad del tejido económica (necesidad de dotar a la comarca de una nueva orientación sectorial); la modernización de los sectores tradicionales, desarrollo de nuevas actividades y potenciación de un sector servicios complementarios del sector industrial
 - Principales resultados: a parte de los propiamente cuantitativos, los no tangibles son: el consenso que se ha conseguido a través de la Fundación que gestiona el LEADER entre los agentes comarcales; inculcar a los empresarios de la comarca los nuevos valores acordes al nuevo contexto de las economías (visión estratégica, apuesta por la formación, nuevas tecnologías, aspectos ambientales, etc.)

- Para el futuro: el desarrollo global de la comarca, basado en la CALIDAD (formación, innovación, calidad de procedimientos, comercialización, etc.)
- PRODER Vall d´Albaida:
 - Principal éxito: gran acogida que ha contado por la iniciativa privada de la zona.
 - Principales problemas: financiación de proyectos y la compatibilidad y coordinación de ayudas de distintos organismos; falta de asesoramiento técnico adecuado a realizar las inversiones sin realizar análisis y estudios previos; inadecuada normativa urbanística en la mayoría de poblaciones: coarta e impide la creación y el desarrollo de nuevas iniciativas; divergencia entre previsiones y resultados finales (premura de tiempo, imposibilidad de realizar una adecuada labor de dinamización y selección de iniciativa más innovadoras); donde existe un tejido industrial consolidado existe una dificultad añadida de romper las inercias creadas (mayor sensación de riesgo el encauzar las iniciativas empresariales privadas por sendas poco exploradas)
 - Para el futuro: incrementar la diversificación en el tejido industrial: sectores alternativos; introducir nuevas tecnologías, implantar sistemas compatibles con el medio ambiente; coordinación entre empresas (reducir costes y mejorar la competitividad); incrementar las necesidades de suelo industrial; favorecer al trasvase de empresas desde centros más industrializados (fijar población)

Por su parte las cuestiones en las que los asistentes habían mostrado interés fueron, entre otras: la mejora de la competitividad y calidad, normativa urbanística y PYME's, experiencias en la creación de iniciativas empresariales comunes, la aplicación de nuevas tecnologías, coordinación y la complementariedad entre distintos tipos de ayudas.

Como principales conclusiones se destacan:

1. Enseñanzas de los Programas en las Comarcas.

Se ha insistido básicamente en:

- Pluralidad de Áreas, Pluralidad de PYME´s
 - Se constata una pluralidad de tipologías de zonas rurales (cada territorio tiene sus características y su propio ritmo) lo que explicaría y ayudaría a entender las distintas dinámicas respecto a las PYME's y los servicios en el medio rural.
- Asociacionismo e identidad comarcal en PYME's
 - Si se coordinan esfuerzos (vía asociaciones, organizaciones de empresarios -p.e. en torno a la imagen de marca, territorio, calidad, etc.-) , se maximizan los resultados.
 - La creación y dinamización de asociaciones/organizaciones dirigidas a PYME's han ayudado a la articulación de las comarcas.
- Coordinación en el territorio

Conclusiones de los talleres

- La necesaria coordinación con las políticas sectoriales regionales.
- La necesaria coordinación entre organizaciones/instituciones de la comarca dedicadas al trabajo en PYME's : añadir valor, no duplicación de tareas y estructuras paralelas.
- La necesaria coordinación entre los programas de desarrollo rural (PYME's) y, especialmente con los planes de urbanismo (p.e. para que no se produzca un estrangulamiento en el desarrollo de suelo industrial) u otros. Además resulta imprescindible la actuación de lo público en la dotación de infraestructuras para que puedan desarrollarse estas empresas.
- Ayudas:
 - Se relativiza la importancia de las ayudas, comentándose que los empresarios se instalan donde ya hay servicios y equipamientos.
- Algunas aportaciones de LEADER/PRODER en PYME's
 - Se insiste que LEADER/PRODER han contribuido en las PYME's de las comarcas, entre otros aspectos:
 - la consolidación del tejido productivo,
 - el desarrollo de metodologías de animación para futuros emprendedores (es posible despertar entusiasmo allí donde no parecía que fuera posible que funcionara)
 - el fortalecimiento de empresas dedicadas a la comercialización de productos locales.
 - la introducción de la concienciación medioambiental en las empresas, mediante la formación, la asesoría y su seguimiento
 - la generación de viveros de empresas (algunas para colectivos desfavorecidos)
 - la identificación de nuevos yacimientos de empleo.
- Tecnología
 - Existe una dicotomía entre las PYME's en el mundo rural con respecto al resto de PYMES, especialmente en el plano de las nuevas tecnologías, por lo que el esfuerzo de adecuación de estas PYME's tiene que ser importante (tanto en formación, como en modernización tecnológica)
- Calidad PYME's
 - Desarrollo de los conceptos de control de calidad y marca calidad, con el objetivo de la diferenciación de los productos de las PYME's
- Otros aspectos:
 - Necesidad de incidir en la diversificación económica.
 - Creación de empresas para colectivos desfavorecidos (jóvenes desempleadas, mujeres y paro de larga duración)

2. Temas Pendientes. Cuestiones de Futuro

- Gestión y ejecución de programas:
 - La escasez y la premura de tiempo condicionan la ejecución de los programas. Es necesario ejecutar los programas con el tiempo necesario.
 - Es básico que el asesoramiento a los promotores sea cara a cara, que se le acompañe en todo el proceso. Se insiste en que la asistencia técnica y la proximidad son aspectos fundamentales.
 - También se hace una autocrítica de la gestión de los propios grupos: falta coordinación, hay grupos que son paralelos a otras figuras y/o instituciones de la comarca.
- Sobre futuras estrategias comarcales en PYME's:
 - Se debiera incidir en la reducción del número de proyectos (p.e. subvencionar los proyectos más innovadores)
 - Apostar por la formación inmaterial: buscar actuaciones que apoyen inversiones en mejoras en recursos humanos (formación), nueva cultura empresarial, visión estratégica del negocio, invertir en I+D, inculcar los valores medioambientales, la mejor de las capacidades emprendedoras
 - Desarrollar actuaciones de inversiones que mejoran, desde los programas de desarrollo rural, la posición en el mercado de las empresas rurales
 - Incidir modernización de PYME's obsoletas y dedicación especial atención mediante una tutoría continuada
- Financiación:
 - Es preciso añadir a los programas nuevos instrumentos financieros, tales como capital-riesgo
 - Involucrar a las administraciones locales financien y aporten recursos a los proyectos privados
 - La creación de herramientas financieras que permitan, también, la participación de personas sin recursos económicos (jóvenes, mujeres en especial) en la creación de autoempleo. Financiación en mejores condiciones para los promotores con menos garantías.
 - Se sugiere que se hagan estudios sobre las actividades empresariales en el medio rural y que se articule otro modelo de empresa (de tipo social), aunque se reconoce que este tipo de empresas exige un proceso a más largo plazo.
 - Trabajar los temas de economía alternativa solidaria, aunque también se reconoce la dificultad de estas fórmulas.
- Asociacionismo

- Potenciar el asociacionismo como instrumento de dinamización socioeconómica.
- Ayudas
- Se debe abogar por una mayor complementariedad de las ayudas. En todo caso las PYME's deben ir dejando atrás la cultura de la subvención
- Sobre la planificación estratégica en la Comarca sobre el Urbanismo
- Se reivindica que la planificación estratégica sea un método, que también se haga en el medio rural y que los municipios adopten una estrategia comarcal.
- Es preciso desarrollar instrumentos urbanísticos que faciliten la concentración de empresas y la salida de las mismas de los núcleos de población.
- Evaluación
- Se insiste en la necesidad de introducir evaluaciones cualitativas.
- A juicio de algunos asistentes la Administración local no tiene una planificación estratégica, lo que debiera considerarse en la evaluación de los programas.
- Tecnología
- Respecto a las tecnologías, se constata que es muy difícil incorporarlas en el medio rural, aunque se relatan algunas experiencias de grupos donde se han desarrollado satisfactoriamente. En este sentido, se considera básica, no bastante, la mejora telemática de la sociedad rural en general y de modo especial en las empresas para reducir las diferencias de productividad.
- Otros temas:
- Implantación de sistemas de calidad global en las empresas.
- Integración de los trabajadores temporeros .
- Mejorar la coordinación (sectorial y comarcal)
- PYME's y agricultura: Desarrollo rural continuado dirigido al desarrollo industrial relacionado con la agricultura.
- Inculcar más a los promotores la idea de "derechos y deberes".

D. Taller de Productos Locales y Artesanía

Durante el taller de Productos Locales y Artesanía se presentaron la experiencia de dos Grupos:

- El grupo LEADER Noroeste de Murcia, presentó su experiencia en productos locales.

- Se destacaron como principales éxitos las actuaciones con relación a mercadillos de productos locales, así como las respuestas favorables de las empresas a los proyectos y planteamientos en productos locales que se hacían desde el grupo.
 - Como principales problemas se destaca: el conservadurismo e individualismo de determinadas empresas para establecer acciones conjuntas en promoción y comercialización; la excesiva concentración de la producción de algunas empresas (especialmente cooperativas).
 - Por último, en cuanto a cuestiones a futuro: realizar acciones conjuntas para empresas y el sector en general utilizando Nuevas Tecnologías de la Información (NTIC), y comercializando con una marca común; acciones de formación para profesionalizar y modernizar conjuntamente.
- El grupo PRODER Las Villuercas (Extremadura), presentó su experiencia en artesanía
- Los principales resultados se han concretado en una serie de proyectos (creación de talleres de artesanía, consolidación de ferias de artesanos, y otras relacionadas con el fomento del asociacionismo)
 - Como principales inconvenientes que se destacan: problemas en la formación (falta de recursos), con la imposibilidad de insertar a jóvenes en el sector o mejorar la formación de los artesanos (gestión y formación empresarial); baja rentabilidad de este tipo de empresas desanima a los empresarios, junto a que estos artesanos son personas mayores, jubiladas, en muchas ocasiones con una falta de espíritu emprendedor; la falta de información de mercados y clientes potenciales.
 - Por último, en cuanto a cuestiones a futuro: necesidad de acciones de formación en artesanía (recuperar y mantener oficios); acercamiento a los mercados y la promoción de artesanía para la comercialización (creación de centros de promoción y demostraciones artesanales); incentivar el asociacionismo para acceder a mercados; crear paquetes turísticos en los que se oferten visita a talleres artesanos, realizar cursos de artesanía, etc.

Las principales cuestiones que los asistentes habían propuesto, previo al taller, fueron: la comercialización y promoción de productos locales y artesanía, controles de calidad y marcas, asociacionismo en distintos ámbitos y la recuperación de oficios artesanos.

Las principales conclusiones del taller, extraídas tras la puesta en común de los asistentes son:

Como principales conclusiones se destacan:

1. Enseñanzas De Los Programas En Las Comarcas.

Algunas de las aportaciones llevadas a cabo por estos programas en lo que respecta a productos locales y artesanía han estado referidas:

- Asociacionismo
- La dinamización, estudio y creación de estructuras asociativas del sector artesanal y productos locales, integrándose en asociaciones comarcales, que ayudan, entre otras cuestiones, a la promoción y revalorización de productos.
- La integración de las asociaciones creadas/dinamizadas a través del propio Grupo de Acción Local, con la inclusión de estos asociados y representantes en órganos de gobierno del GAL

Conclusiones de los talleres

- Empresas
 - Se ha mejorado y modernizado las empresas existentes tradicionales, y se han creado, con apoyo de LEADER/PRODER, nuevas empresas de productos locales y artesanas.
 - A la vez se ha mostrado confianza de las empresas en el trabajo de un grupo de recursos humanos de escasa dimensión (GAL)
- Promoción y revalorización de productos
 - Se ha ayudado a este sector en la promoción y revalorización de sus productos, especialmente de aquellos no tenidos en cuenta o que no se les daba la importancia que tenían, a través de la asistencia a ferias, edición de catálogos, mercadillos locales, jornadas gastronómicas o artesanales, creación de marcas, etc. y potenciando su valor añadido, y con el resultado de una mayor demanda de productos a los empresarios
- Diagnostico del sector
 - Se ha realizado un importante esfuerzo en el diagnóstico, potencialidades y deficiencias del sector en las comarcas: han supuesto una detección de necesidades de formación, profesionalización, asociacionismo, identidad comarcal, activación de productos, búsqueda de la calidad, etc....

2. Tema pendientes en LEADER/PRODER:

Por otro lado, las tareas pendientes analizadas en el taller de productos locales y artesanía son:

- Asociaciones
 - Consolidar y ampliar dichas asociaciones. Mejora en la formación, diseño de productos y la utilización de NTIC (web, comercio electrónico, etc.), así como comercialización conjunta.
- Comercialización
 - Si ya se ha hecho referencia que se ha trabajado en promoción, aún queda mucho por hacer respecto a la comercialización, para ampliar los mercados. Por ello, será necesario explorar diferentes vías de comercialización tales como centrales de compra, venta por catálogo, comercio electrónico y promoción telemática, tiendas verdes, servicios de regalos de empresa, creación de franquicias comunes, mejora de mercadillos locales, etc.
- Calidad y marcas
 - La implantación de los sistemas de calidad, será un paso necesario para entrar en el camino de los mercados objetivos actuales y futuro, que permitirán a los productos, situarse en una posición

sólida y competitiva, a la vez proporcionarán a los consumidores, una garantía y seguridad sobre el producto que adquieren.

- Respecto a las marcas, habrá que definir las necesidades y ámbitos territoriales de éstas

- Redes / Transferencia

 - Crear/ampliar redes temáticas de cooperación entre territorios. Para ello se pueden aprovechar las posibilidades que ofrecen las Unidades de Animación Nacionales, así como las asociaciones de grupos con ámbito nacional y regional.

- Recursos Humanos

 - Hay que invertir en recursos humanos, desde dos perspectivas: por un lado, formar a jóvenes en oficios perdidos, y por otro lado, reciclar a los artesanos existentes.

- Otros

 - Recuperación de ciertos tipos de artesanía, potenciación y apoyo al sector primario, etc..

2. Talleres por recursos:

1. Taller de Recursos Territoriales

Para el taller se presentaron los casos de dos grupos:

- PRODER Valle de Alcuía (Castilla - La Mancha): cuyo programa se basa en una estrategia de territorio definido en un modelo de ordenación territorial para su comarca, en cuya gestión se utiliza herramientas como los Sistemas de Información Geográfica, para "el continuo enriquecimiento de las líneas de trabajo y una mayor precisión en la delimitación y evaluación de las acciones". Una de las enseñanzas del grupo es que la "Ordenación del Territorio debe entenderse como un proceso de reflexión del Modelo de Ocupación que buscan las sociedades rurales para los próximos años", en el que los recursos territoriales son la base para la construcción del modelo, el cual generará oportunidades que deben ser aprovechadas, limitaciones que deben ser superadas y conflictos entre agentes que deben ser resueltos.
- LEADER Mezquín y Matarraña (Aragón), grupo cuya estrategia está dirigida a fijar población o asentar nuevos pobladores. Para el grupo, las principales enseñanzas y resultados de la iniciativa LEADER son, entre otras: LEADER supone una fórmula innovadora apuesta por un modelo de gestión de fondos públicos con participación en las decisiones de agentes sociales y económicos (asociacionismo y conciencia de abordar las dificultades y puntos débiles del territorio); dificultades al nivel de la población local, derivadas del cambio de mentalidad y de actitud; dificultades en el órgano de decisión del GAL, por intereses creados; dificultades de carácter administrativo cada vez mayores; el impulso a las inversiones de iniciativa privada en municipios muy pequeños. De cara al futuro: se deberían coordinar más todas las políticas y ayudas que llegan a las zonas.

Algunos de los temas que habían considerado de interés los asistentes fueron: métodos de análisis y gestión de recursos, aprovechamiento y valorización de distintos recursos físicos, medioambientales y patrimoniales, actuaciones en el territorio de manera conjunta entre administraciones y coordinación con otros agentes que actúan sobre el territorio.

Principales conclusiones:

La falta de consideración de los aspectos territoriales en las políticas y actuaciones de Desarrollo Rural han contribuido en ocasiones a desarrollar economías desordenadas que han generado desequilibrios territoriales.

Hay que tener en cuenta las oportunidades y los obstáculos internos de cada comarca ligados a los factores originados por la historia de cada territorio, y que han influido decisivamente en los recursos territoriales.

1. Enseñanzas de LEADER/PRODER:

Las principales enseñanzas de estos recursos en los programas LEADER II y PRODER han sido:

- Recursos territoriales
 - Redescubrimiento de los recursos territoriales autóctonos: en las comarcas existen muchos recursos a potenciar, los cuales se pueden aprovechar y "poner en valor" con una necesaria coordinación, explotándolos de un modo sostenible y duradero.
- Territorios homogéneos e identidad territorial
 - Las distintas medidas de cada uno de estos programas LEADER y PRODER han servido para desarrollar unas estrategias que requerían de un territorio más homogéneo.
 - Se ha creado una mayor identidad territorial, gracias a la conciencia y participación que de ello han tomado las "fuerzas vivas" y la población en general
- Inversión Iniciativas Privadas en pequeños núcleos
 - Si ya se beneficiaban a los municipios rurales, se han impulsado inversiones de la iniciativa privada en municipios pequeños o muy pequeños, que de otra manera hubiera sido imposible.
- Planificación y sistemas de información geográfica
 - Una de las enseñanzas ha sido la ayuda que ha ofrecido en la planificación de recursos territoriales de la comarca herramientas como los Sistemas de Información Geográfica, con gran aceptación entre los GAL.

2. Temas pendientes

De cara al futuro,

- Coordinación Política y Ayudas. Coordinación entre administraciones
 - Se deberían coordinar más todas las políticas y ayudas que llegan a las zonas rurales, y evitar el solapamiento de las administraciones.
 - Hay que convencer a los sectores políticos implicados que han de superar los planteamientos municipales.
 - Al mismo tiempo se debe realizar una coordinación entre administraciones.
- Población como recurso escaso
 - Habría que buscar estrategias para repoblar los municipios a extinguir, apoyar a los municipios menos poblados, y darle prioridad para que no acaben desapareciendo.
- Aplicación de nuevas herramientas para la gestión del territorio

- Sería conveniente aplicar métodos y herramientas para la gestión del territorio (Sistemas de Información Geográfica o cualquier otro), siempre que sirvan para la toma de decisiones y prioricen los objetivos.
- Cooperación
- La cooperación interterritorial e intraterritorial con territorios contiguos puede ser una oportunidad para la colaboración en temáticas comunes (p.e. Red Natura 2000) en la que participen varios municipios, regiones o estados miembros.
- Planificación, ordenación territorial
- El territorio no se hace a corto plazo, con un programa de desarrollo, sino que es necesario planificarlo con vista a medio y largo plazo.
- Otros temas pendientes: Identidad, Dinamización de la población, Fomento del Asociacionismo
- Reforzar identidad comarcal, continuar la dinamización a la población, fomentar el asociacionismo

3. Taller "Recursos Humanos"

En el taller se presentaron dos experiencias sobre recursos humanos (RR.HH.), en grupos LEADER

- Grupo LEADER Albarracín (Aragón), cuyos principales resultados han ido dirigidos a crear y fortalecer el GAL con nuevos socios y así como su estructura de funcionamiento; la animación y participación de la población y agentes sociales, facilitando los puntos de encuentro, formación, jornadas de trabajo, difusión de la información, en una zona con un aislamiento de sus habitantes que dificultan la puesta en práctica de acciones conjuntas. Los RR.HH. con potencial de movilización en el futuro en la comarca son: Mujeres, jóvenes, trabajadores autónomos (titulares con pequeños negocios familiares), cargos electos y secretarios, ganaderos, distintos empleados del sector público. Por último las principales enseñanzas de la experiencia: no hay desarrollo sin recursos humanos. El RR.HH. constituye el fin último de todo proceso de desarrollo y el único medio imprescindible.
- Grupo LEADER Serranía de Ronda (Andalucía): por su parte el grupo Serranía de Ronda planteó su metodología de dinamización socioeconómica de LEADER II, que incluye una evaluación de la dinamización y participación, en cuanto a objetivos y actividades realizadas.

Por otro lado, algunas de las principales cuestiones que los asistentes habían mostrado previamente al taller fueron: asociacionismo, coordinación entre los distintos agentes que actúan sobre el territorio, distintas formas de participación e integración en órganos decisorios: mesas sectoriales, etc., Metodología de evaluación de recursos humanos en el territorio, animación, formación y nuevos yacimientos de empleo, dinamización dirigida a grupos objetivo: mujeres, jóvenes, mayores..., y partenariado en los GAL.

Principales conclusiones:

Conclusiones de los talleres

1. Enseñanzas

- RR.HH: Sensibilización y Dinamización
 - Los recursos humanos son el factor principal del proceso de desarrollo comarcal.
 - Se ha mostrado muy importante el papel que ha tenido la adquisición de capacidades para las comarcas para la sensibilización de la población
 - La dinamización de la población, DE FORMA CONTINUA y CONSTANTE, y en todos sus sectores y aspectos, es el elemento básico e imprescindible para realizar cualquier programa de desarrollo rural.
 - En todo caso se puso de manifiesto la dificultad de muchos de los grupos de acción local de dinamizar los recursos humanos de sus comarcas por la debilidad de sus territorios, tanto desde el punto de vista de su articulación territorial, reflejado en el aislamiento de muchos municipios, como por su fragilidad demográfica.
- Difusión de la Información
 - Se ha evidenciado, como uno de los principales éxitos de la iniciativa LEADER II, la importante labor llevada a cabo por parte de los propios Centros de Desarrollo Rural, el esfuerzo de comunicación e información realizado a escala comarcal.
- Asociacionismo
 - El esfuerzo en animación, dinamización, sensibilización y difusión de información en las comarcas en gran medida ha sido recompensado no sólo por la consolidación del tejido asociativo, sino por la creación del mismo en comarcas donde era inexistente o la creación de tejidos asociativos "puente" entre distintos sectores.
- Participación. Toma de decisiones, implicaciones de colectivos
 - Otra de las enseñanzas ha sido la importancia de plantear una estrategia que impulse la participación de la población civil.
 - Por otro lado "la transparencia en la toma de decisiones" dentro de los GAL, como generador, motor de confianza capaz de captar e implicar a los distintos agentes y colectivos económicos y sociales de las comarcas de actuación ha sido fundamental en los programas de desarrollo rural
- Formación
 - Una de las principales enseñanzas ha sido la necesidad prioritaria de realizar un esfuerzo en formación de un modo continuo, tanto del Equipo Técnico de los CEDER como de los componentes de los GAL, especialmente de la Junta Directiva, además de los agentes sociales y

económicos de la comarca, ésta última de un modo coordinada con los organismos y programas que trabajan en la comarca.

2. Cuestiones futuras

Como aspectos a considerar de cara al futuro se reiteró:

- Implicar a colectivos
 - La necesidad de implicar a los colectivos con menor tradición asociativa y hasta ahora no representados en algunas comarcas, que van adquiriendo mayor peso: mujeres, jóvenes, asociaciones culturales, etc. sí como una mayor apertura desde los GAL.
 - Por otro lado, implicar a todos los colectivos en el planeamiento futuros programas de desarrollo (LEADER + / PRODER 2).
- Formación
 - Mantener la "formación continua" de todos los recursos humanos de manera real, desde abajo hacia arriba, sin olvidar los mismos órganos ejecutivos, ayuntamientos, etc., lo que implica el reciclaje de todos los que de alguna manera estamos implicados en los procesos de desarrollo rural.
- Apoyo a ideas y proyectos de la población
 - Continuar fomentando y apoyando ideas y proyectos que partan de la misma población local.
- Mecanismos de participación
 - Mejorar el sistema de participación de la sociedad civil, mejorando los mecanismos para una participación verdaderamente democrática de todos los colectivos. El único Desarrollo Rural viable y con garantías de éxito es aquel en el que los recursos humanos están realmente representados y existe una participación activa de los mismo, desde la programación de estrategias hasta la ejecución de proyectos.
- Asociaciones
 - Consolidar las asociaciones empresariales, culturales y sociales como entidades participantes en el proceso de desarrollo y su integración en los GAL
- Dinamización
 - Seguir incidiendo en la dinamización social. Continuar el trabajo sobre metodología a aplicar para dinamizar los recursos humanos de un territorio concreto, estudiando nuevas fórmulas de animación, así como compartir experiencias extrapolables a otros territorios.

3. Taller "Recursos Económicos"

El taller se vertebró sobre la base de dos temas distintos uno relacionado con la gestión simultánea de programas y la complementariedad de ayudas (LEADER Olivenza, Extremadura) y un segundo con relación a la integración sectorial de actividades económicas (LEADER Almazán, Castilla y León). Al mismo tiempo se debatieron otros temas sobre los que los asistentes habían mostrado interés (ingeniería financiera, implicación de las administraciones en la financiación y exclusión de algunos sectores de actividad de las ayudas, entre otros)

- Durante la presentación realizada por el LEADER OLIVENZA sobre gestión simultánea de programas se señalaron
 - una serie de impactos:
 - en la comarca (mayor llegada de recursos, una mayor diversificación de actividades, un mayor número de beneficiarios implicados en el desarrollo),
 - en el grupo (refuerzo de relaciones, mayor información y mayor número de financiadores al entrar mas fondos)
 - y en el propio CEDER (un mayor equipo con la posibilidad de complementariedad de los técnicos, una mayor multidisciplinariedad, creando un CEDER más competitivo).
 - Al mismo tiempo se señalaron una serie de dificultades:
 - - operativas (compatibilizar trabajo en equipo con delimitación de funciones, masa crítica en cuanto a su tamaño idóneo, competencia con otras entidades, consecución de cofinanciación)
 - - burocráticas (estricta delimitación financiera, crecimiento del aparato administrativo)
 - - técnicas (imposibilidad de controlar todas las variables)
- En el segundo caso, desarrollado por el LEADER ALMAZAN, sobre integración sectorial de actividades económicas, se señalaron los siguientes aspectos:
 - Los principales resultados vienen de la mano de la integración y complementariedad de una serie de intervenciones (p.e. proyecto para la promoción del turismo accesible e integrador).
 - Las principales enseñanzas: para plantear una acción duradera en el tiempo es importante evitar la dependencia del grupo a un programa concreto (tendencia a la autofinanciación), apoyada en estables relaciones con otras organizaciones. Uno de los puntos débiles para articular una red de proyectos es la escasez de recursos humanos (especialmente a relacionada con jóvenes). Importante incentivar las posibilidades laborales de ciertos colectivos (p.e. mujeres), con fórmulas como la sensibilización, formación, autoempleo y contratación.

Principales conclusiones del taller:

1. Enseñanzas

- Gestión varios programas
 - Se reforzó la idea de que es básica la complementariedad de programas en la estrategia comarcal: para un Grupo de Acción Local, la gestión simultánea de varios programas se ofrece como una oportunidad para el desarrollo de las comarcas, ya que, entre otras cosas, se pueden aprovechar las sinergias para complementar acciones de distintos programas aplicados en la comarca.

- Algunos Grupos de Acción Local subrayan la necesidad de superar los localismos para diversificar las fuentes de financiación en el acceso a distintos programas
- Búsqueda de financiación y acceso a recursos
- La búsqueda de la financiación es importante pero no fundamental: en muchas ocasiones la clave está en la cooperación (conseguir aglutinar voluntades) y en la propia optimización de recursos.
- En todo caso quién tiene un buen proyecto consigue esa financiación, incluso en el caso de colectivos tradicionalmente marginados. Se apunta la posibilidad de conseguirla mediante distintas fórmulas (capital-riesgo,) u otras alternativas (bancos cooperativos, financiación ética, trueque....), aunque hay que tener en cuenta las limitaciones que dichas fórmulas pueden suponer, tanto desde el punto de vista legal como de transferencia y de aplicación. En todo caso conviene mejorar la información de los grupos sobre las posibilidades existentes (1).

(1) Se apunta que en el Seminario del Observatorio Europeo LEADER sobre "La financiación privada, un recurso capital" (Tarazona 27-30 de enero de 1999) se expusieron distintas fórmulas.

- Dinamización y sensibilización
- Estos programas han supuesto el inicio en la sensibilización de los distintos sectores económicos de la sociedad rural, implicando a los mismos y convenciéndoles de que pueden explotar sus potencialidades endógenas, permitiendo aglutinar agentes, aunar esfuerzos, crear confianza y limar competencia interna.
- Nuevas formas de financiación de los grupos y futura financiación
- Se considera que LEADER +/PRODER 2 pueden permitir hablar, en cuanto a la financiación se refiere, en términos más reales y adaptados a las necesidades. Al mismo tiempo se considera necesario que en el futuro se puedan concertar con los agentes implicados en el desarrollo posibles instrumentos locales de captación recursos con la vista puesta en el 2006.

2. Temas pendientes

- Recepción de Fondos
- Resolver y mejorar el circuito de llegada de fondos públicos, para que sea más flexible, ágil y eficaz que el que se está aplicando con LEADER/PRODER. Se debe solucionar la anticipación de fondos para que ni sea el Grupo de Acción Local ni los promotores sean quienes tengan que soportar el coste financiero del retraso en la llegada de dichos fondos
- Ingeniería financiera
- Queda pendiente la búsqueda de mecanismos (en el ámbito jurídico) para financiar proyectos "viables" pero con falta de capacidad financiera, así como las posibles fórmulas de ingeniería financiera para poder aplicar en los futuros programas.

- Se hace necesario aclarar el concepto de "Ingeniería financiera" en LEADER +.
- Planificación
- Queda pendiente una mayor integración-cooperación territorial al nivel de la planificación a fin de gestionar y poner a disposición distintos recursos-programas
- Al mismo tiempo, está pendiente sensibilizar a algunas administraciones locales de la necesidad de planificar un desarrollo total que implique a toda la comarca
- Captación de recursos económicos
- Mejora de la capacidad de captación de recursos económicos de las asociaciones, implicando a entidades locales, empresas y particulares en la aportación de fondos. En algunos casos falta una mayor implicación de las administraciones locales en las aportaciones financieras, así como una mayor implicación de los empresarios en el sostenimiento de las estructuras organizativas en el desarrollo.
- Es muy importante que los grupos de acción local puedan mediar en la financiación privada de ciertos promotores con dificultades para ello.
- Integración Intersectorial y Cooperación
- Es necesario profundizar en las experiencias de cooperación entre empresas (mismo/distinto sector), incluyendo la participación del sector primario en el desarrollo rural. Por otro lado en algunas comarcas está pendiente una mayor coordinación con agentes externos de la comarca.
- Dinamización
- Está pendiente la implicación de algunos colectivos, generadores/receptores de nuevos proyectos

4. Taller de Cooperación

En el Taller se presentaron dos experiencias complementarias. En primer lugar la del LEADER "El Condado" de Jaén (Andalucía), con un nivel muy alto de sistematización metodológica y con recomendaciones que luego se relatan. Este grupo tiene una amplia experiencia en cooperación transnacional desde 1995, con iniciativas NOW, YOUTHSTART y LEADER. Y la segunda experiencia, la del LEADER Montaña Palentina (Castilla y León), se centró básicamente en relatar lo que va a ser el Proyecto Vías Vivas, proyecto de ámbito regional que tiene como objetivo convertir el patrimonio ferroviario hoy en desuso de la comunidad de Castilla y León en beneficio público. Los antecedentes más inmediatos de este proyecto han sido la puesta en marcha del ciclo-rail, para lo que se ha contado con la cooperación de grupos de Francia y Alemania.

Por su relevancia metodológica y por las preguntas que se suscitaron en el taller, a continuación se relatan las principales aportaciones del LEADER "El Condado" de Jaén.

1. Respecto a la ejecución, se recomienda que se creen dos órganos: uno político y un comité técnico, ambos presididos por alguien que sea Jefe de Proyecto, que siempre será un Grupo.
2. La gestión y la asistencia técnica deben ser externas al grupo.
3. Un aspecto muy importante es el de la contabilidad. El responsable de la misma debe ser el Jefe de Proyecto y desde el principio deben estar muy claras las normas establecidas respecto al método de fiscalización y las formas de pago. Se recomienda que: "Acción hecha, acción pagada".
4. Respecto a los mecanismos de control, seguimiento y evaluación de tareas, el grupo presentó un método que ha sido "copiado" por la Comisión para transmitirlo a otros grupos.
5. El idioma es otro aspecto crucial. Se dijo que:
 - a) los grupos deben ponerse de acuerdo con 1 sólo idioma, que suele ser el francés o el inglés;
 - b) Deben contarse con intérpretes y traducción simultánea;
 - c) un mal intérprete puede tirar el proyecto a la basura;
 - d) lo aconsejable sería tener un intérprete en plantilla, siempre la misma persona, así se entera de qué van los proyectos, lo que facilita la comunicación.
6. Respecto al sentido y el significado que tiene la cooperación, el gerente del grupo insistió en varios aspectos:
 - a) no debe hacerse cooperación por cooperación;
 - b) debe saberse claramente qué queremos de los socios; claridad de los objetivos, discutir todo lo que se propone (o lo que proponen los demás grupos);
 - c) siempre debe hacerse un informe y/o acta de las reuniones, validadas por los socios.
7. Respecto a los resultados y las lecciones, se dice que:
 - a) la cooperación es una acción formativa que refuerza la tolerancia, contribuye al conocimiento de otras culturas, al enriquecimiento individual y a cambiar la mentalidad;
 - b) la cooperación facilita el aprendizaje de nuevas metodologías y la transmisión de elementos intangibles;
 - c) la acción refuerza la cohesión interna del propio territorio, aumentando las relaciones del grupo y propiciando las relaciones humanas;
 - d) la cooperación obliga a conocer muy bien el proyecto del territorio, favoreciendo la investigación, pues tiene que explicarse fuera;
 - e) la acción ha establecido redes más estables que se van consolidando con el paso del tiempo.
8. Las conclusiones y recomendaciones son las siguientes:
 - a) la cooperación debe alcanzar metas de ámbito comercial;
 - b) debe existir más rigor y claridad en los balances;
 - c) debe romperse la actitud de los responsables políticos que pueden entender la cooperación como unas vacaciones pagadas;

- d) el idioma es un problema, especialmente para los españoles ("hay que hacer un gran esfuerzo");
- e) las redes de cooperación deben hacerse a partir de temas muy concretos;
- f) en el interior del territorio, se destaca que el partenariado esté bien definido: papeles, instrucciones, etc.