



# **NERA: NUEVA ESTRATEGIA RURAL PARA ANDALUCÍA**

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TERRITORIAL EN EL PROYECTO NERA”

**Equipo de investigación NERA de ETEA**

## ÍNDICE

1. Introducción: la planificación estratégica en el desarrollo rural.....	2
2. El diagnóstico estratégico. ....	3
3. Metodología para el diagnóstico estratégico en el proyecto NERA.....	5
3.1. Entrevistas personales. ....	5
3.2. Análisis de indicadores.....	8
3.3. Mesas temáticas.....	13
3.4. Matrices DAFO temáticas. ....	18
3.5. Mesas comarcales.....	21
3.5.1 Establecimiento de la matriz de influencias de las macrovariables. .	22
3.5.2. Formulación de la matriz DAFO comarcal. ....	23
4. Metodología para la fijación de objetivos en el proyecto NERA. ....	24
5. Metodología para la formulación estratégica en el proyecto NERA. ....	24
5.1. Trabajo de gabinete. ....	25
5.2. Tercer encuentro de la mesa comarcal: valoración de las líneas estratégicas. ....	27
5.3. Foros municipales y planes estratégicos. ....	29

## 1. Introducción: la planificación estratégica en el desarrollo rural.

El proceso de dinamización y de diseño estratégico que se está llevando a cabo en el mundo rural andaluz debe ser complejo y diverso, ya que la realidad de los territorios también lo es. Esta Guía tiene las lógicas limitaciones de todo proceso de sistematización, por lo que no es posible hacer previsiones que tengan en cuenta la amplia variedad de matices que enriquecen el territorio de las comarcas, y que hacen más complejo el proceso de diseño.

Por ello, el éxito del proceso descansa en gran medida en quienes conocen el territorio y la sociedad comarcal. **Es muy importante resaltar el papel del Grupo**, cuyo conocimiento de la comarca le capacita para hacer uso de esta Guía como base que apoye la formulación estratégica.

Las propuestas que contiene esta Guía, el proceso y sistematización que en ella se describen para la obtención de objetivos, líneas estratégicas y actuaciones, no invalidan en absoluto **la experiencia del Grupo**, experiencia que resulta **imprescindible** para que tanto esta propuesta metodológica como el proceso en sí mismo sean eficaces. La base que aquí se propone, cuenta con suficiente flexibilidad, garantizando la oportuna consideración de todos aquellos aspectos que el Grupo estime de interés para el desarrollo del territorio.

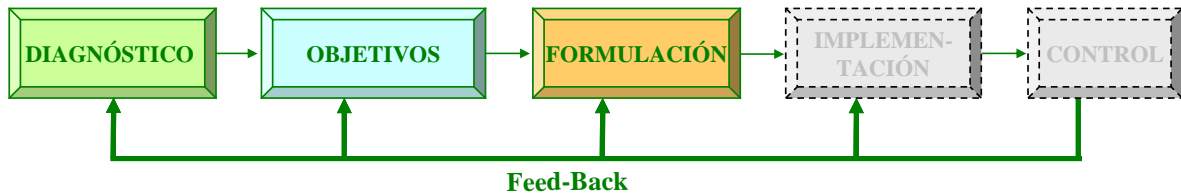
En este sentido, pueden existir determinadas consideraciones de relevancia para el territorio pero que no se visualizan en las mesas temáticas, ya sea por su composición o porque en el desarrollo de los debates primen otras cuestiones. Si el Grupo lo considera oportuno, atendiendo a su experiencia y el conocimiento de la comarca, serán tenidas en cuenta en el proceso de diseño estratégico.

La planificación estratégica territorial parte de la base de que el desarrollo de un territorio debe provenir de un proceso de reflexión y actuación que surja desde abajo hacia arriba, es decir, desde el propio territorio, y no impuesto a este por una instancia superior. La metodología correspondiente proviene de la constatación de que los modelos tradicionales para la toma de decisiones no son eficaces para hacer frente a los nuevos retos a los que se enfrentan los territorios, sobre todo los que provienen de su entorno.

La evolución del entorno de los territorios rurales aconseja nuevas metodologías para hacer frente a los posibles impactos negativos y positivos que puedan tener lugar. Esos nuevos impactos son cada vez más complejos y novedosos, suceden con mayor velocidad e influyen con más intensidad, es decir, el entorno es más turbulento. Así, las políticas autonómicas, nacionales y europeas; el abandono del medio rural; la introducción de nuevas tecnologías; la mayor preocupación medioambiental; la valoración del paisaje rural, o el cambio climático son algunos de los impactos a los que desde hace algunos años el medio rural debe hacer frente.

La planificación estratégica (véase el gráfico 1) consiste en determinar la situación desde la que parten los territorios (fase de Diagnóstico), los objetivos que se desean alcanzar (fase de Fijación de objetivos) y las vías o estrategias que se van a seguir para llegar a ellos (fase de Formulación). Posteriormente hay que poner en práctica las estrategias formuladas (fase de Implementación) y controlar que dan los resultados deseados (fase de Control), lo que puede conducir a que se replantee cualquiera de las fases anteriores. Las dos últimas fases no están contempladas en el proyecto NERA. Además, el enfoque general de este paradigma es que el entorno es turbulento y el territorio debe adaptarse a él para poder sobrevivir y tener éxito a largo plazo: es por tanto, un enfoque que se centra sobre todo en los aspectos estratégicos o claves, aunque también tiene en cuenta otros elementos más a corto plazo y menos importantes.

Gráfico 1. El proceso de la planificación estratégica

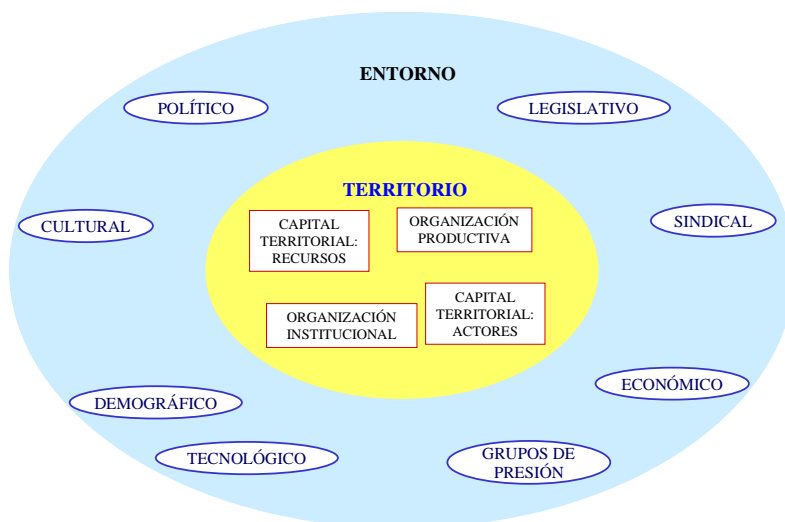


## 2. El diagnóstico estratégico.

El primer punto citado, determinar la situación desde la que parten los territorios, se denomina “diagnóstico estratégico”, y es de suma importancia en el proceso, ya que una correcta evaluación de la situación de partida facilita que se fijen unos objetivos realistas y motivantes y que se tracen unas estrategias coherentes con el diagnóstico y los objetivos.

Tradicionalmente se distinguen dos ámbitos de diagnóstico (véase el gráfico 2): el interno y el externo o entorno. El **ámbito interno**, en el caso de un territorio, está formado por las instituciones, recursos y demás variables del propio territorio. Así, por ejemplo, la dotación de recursos naturales o la existencia de empresas locales en un territorio determinado son típicas variables internas a él. Por el contrario, la evolución del tipo de interés del mercado, la tasa de paro a nivel nacional o la política de desarrollo rural de la Junta de Andalucía son variables externas o del entorno. No obstante, la realidad no responde siempre con facilidad a las clasificaciones discretas, de manera que es posible que en determinados casos no esté claro si se trata de una variable externa o interna. ¿Cómo considerar, por ejemplo, las fábricas situadas en el territorio pertenecientes a una empresa multinacional? Una posible solución sería incluir la fábrica dentro del ámbito interno (a la hora de medir la dotación empresarial del territorio, etc.), pero incluir también una variable de ámbito externo referente a las decisiones que la dirección de la empresa al más alto nivel pueda tomar con respecto a dicha fábrica (así, podríamos considerar una oportunidad la noticia de que se piensa ampliar las líneas de producción en la comarca; o una amenaza que se piensa cerrar la fábrica).

Gráfico 2. Tipos de variables externas e internas



A la hora de determinar qué variables, internas y externas, se incluyen en el análisis o diagnóstico estratégico, hay que tener en cuenta que la planificación estratégica atiende

fundamentalmente a **elementos relevantes**, de carácter estructural (frente a coyuntural) y que pueden influir en el éxito del territorio a largo plazo. Cada comarca debe determinar qué variables son estratégicas y cuáles no lo son. Con respecto a las variables externas, se deben escoger aquellas cuyo impacto puede influir en el territorio, generalmente a través de variables internas. Por ejemplo, si aumenta la tasa de paro a nivel nacional (variable externa), posiblemente la comarca reciba menos visitantes (variable externa), de forma que los establecimientos hosteleros (variable interna) se resientan y caiga la renta comarcal (variable interna). Más que buscar la exhaustividad, por tanto, interesa escoger variables representativas, estratégicas, con potencial de impacto en el territorio.

El análisis o diagnóstico interno parte del presente, detectando fortalezas y debilidades actuales en el territorio. Aunque no sean los únicos elementos del diagnóstico interno, se debe prestar especial atención al capital territorial, a la organización productiva y a la organización institucional. El capital territorial valora los recursos de capital natural, social intelectual y productivo presentes en la comarca, mientras que la organización productiva deberá tener en cuenta si existen redes verticales y horizontales de empresas o sistemas productivos locales; finalmente, el análisis de la organización institucional puede determinar cuál es el estado de las redes sociales de cooperación. Es interesante, también, poder detectar cuáles son las estrategias de los actores existentes en el territorio: instituciones públicas infraestatales, el propio Estado y las instituciones supraestatales (UE), organizaciones económicas (empresas, asociaciones de empresas, sindicatos, centros tecnológicos...) y sociedad civil.

El resultado del análisis interno es una serie de fortalezas y debilidades. Las fortalezas son elementos que permiten al territorio desarrollarse armónicamente y generar dinámicas positivas para su futuro, al facilitar el acceso a las oportunidades que brinda el entorno o minimizar el impacto de posibles amenazas. Una debilidad es, por el contrario, una carencia de algún factor esencial para lograr el éxito, un elemento de vulnerabilidad ante las amenazas del entorno o un obstáculo para poder aprovechar las oportunidades.

Se insiste en la idea de que un factor es fortaleza o debilidad en función de su capacidad para hacer frente a los retos del entorno y de facilitar u obstaculizar el éxito del territorio a largo plazo.

Por otro lado, el análisis del entorno pretende detectar tendencias futuras en variables externas al territorio pero relacionadas con él, posibles impactos que condicionen el desarrollo de la comarca. La existencia de territorios que “compiten” con el nuestro por los mismos recursos (turismo, financiación...), las políticas públicas con respecto al desarrollo rural, los incentivos a la creación de empresas, etc., son variables del entorno cuya evolución debe prever el análisis externo, para poder generar dinámicas que permitan al territorio hacerles frente.

El resultado del análisis externo es un conjunto de amenazas y oportunidades. Las amenazas son posibles impactos negativos en el territorio, mientras que las oportunidades son posibles impactos positivos. En algunos casos se habla de oportunidades como “huecos de mercado”, pero ese concepto es limitado. Por ejemplo, la posible aprobación de una ley más favorable hacia el desarrollo rural es una oportunidad, pero no un hueco de mercado. Otro error habitual es confundir oportunidades con estrategias. Por ejemplo, si decimos que “existe la oportunidad de crear en la comarca una asociación de empresarios que aúne sus intereses”, se trata más de una estrategia que de un impacto positivo del entorno, porque en primer lugar no se trata de algo externo al territorio (luego no es “oportunidad” como aquí se ha definido) y

segundo porque es una decisión de futuro con el objetivo de mejorar la situación actual, lo que encaja más en el concepto de estrategia<sup>1</sup>.

### **3. Metodología para el diagnóstico estratégico en el proyecto NERA.**

El diagnóstico estratégico parte de una recopilación de información por parte de los técnicos encargados del proyecto en cada comarca. La recogida de información debe ser suficientemente profunda para sacar conclusiones con un alto grado de verosimilitud, pero teniendo en cuenta dos cosas: una, que la obtención de la información es costosa, sobre todo en tiempo, y que nunca tendremos información perfecta. Por tanto, se trata de fijar un nivel suficiente de información. Los métodos propuestos en el proyecto tratan de adaptarse a esos requisitos, a la vez que permitir el proceso de integración de los planes estratégicos.

La metodología del diagnóstico ha estructurado la realidad objeto de estudio en **seis áreas temáticas**, como se muestra a continuación. Esta clasificación tiene grandes ventajas y algunos inconvenientes. Entre las ventajas están que así todos los grupos pueden estructurar de la misma manera su diagnóstico, lo que permite la integración provincial y regional. Además, las áreas temáticas coinciden en gran medida con la estructura del SIMA, que es la principal fuente estadística empleada para la recopilación de información. Como toda clasificación de la realidad, es muy probable que haya algunos aspectos a caballo entre varias áreas, por lo que se corre el riesgo de perder su visión de conjunto. Por eso es muy importante dotar de suficiente flexibilidad a la hora de celebrar y desarrollar las mesas. Es esencial que los Grupos, desde la perspectiva territorial que les proporciona su experiencia, tengan en cuenta estas interrelaciones (por ejemplo, haciendo mención en una mesa a lo que se ha debatido en otra que le afecte) y de redactar el diagnóstico (poniendo de relieve las relaciones y las sinergias entre elementos).

Las áreas temáticas son las siguientes:

1. Territorio y medio ambiente
2. Población y sociedad
3. Infraestructuras y transporte
4. Economía
5. Organización administrativa
6. Entorno

A continuación se describen los **métodos de recopilación de información** y el uso que debería hacerse de ellos:

#### **3.1. Entrevistas personales.**

Previamente se realizará un mapeo institucional (relación de instituciones relevantes presentes en el territorio) y una selección de actores claves. Sería interesante entrevistar a un número representativo de actores claves, que se caracterizarán por tener un gran conocimiento del municipio o de un sector de actividad, etc. En ese sentido, los destinatarios “tipo” serían representantes políticos (alcaldes, concejales,..), líderes de los sectores de actividad, del movimiento asociativo, de los sindicatos agrarios, etc.

El número de actores a entrevistar dependerá de la realidad de cada comarca, pero sería deseable que hubiera varios por cada área temática. Posteriormente, para cada área temática se escogerá un grupo de unas 10-15 personas que deben poseer las siguientes características:

---

<sup>1</sup> Ese enfoque de “existe la posibilidad u oportunidad de...” es el que se sigue en la matriz DAFO del Marco Nacional de Desarrollo Rural 2007-2013 del MAPA.

tener información de primera mano sobre los temas por los que son escogidos, tener voluntad de colaborar en el proceso y sería deseable que tuvieran capacidad de decisión o influencia en relación con esos temas. No es necesario que todos los actores que acudan a las mesas hayan sido entrevistados previamente.

Las entrevistas tienen varios objetivos: por un lado, obtener una primera aproximación a la situación del sector/municipio y posibles soluciones a los problemas detectados, de tal manera que el entrevistador debe salir de la entrevista con una imagen más clara de cómo está la comarca en relación con el tema tratado.

Por otro lado, el entrevistador podrá determinar si el entrevistado sería un actor interesante para convocarlo a una mesa sectorial, por su grado de conocimiento, su capacidad para dar respuesta a las preguntas planteadas, su disponibilidad, etc. Por último, la entrevista también permite vincular al entrevistado al proceso, ya que se trata de un plan estratégico participativo realizado desde abajo hacia arriba. A este respecto, el entrevistador debe transmitir al entrevistado la importancia de su implicación en este proceso si se considera pertinente.

ETEA ha facilitado un cuestionario “de máximos”, de tal manera que el entrevistador tenga una batería de preguntas entre las que escoger. Téngase en cuenta que se trata simplemente de preguntas orientativas, que servirán para planificar la entrevista, que no tendrá que discurrir necesariamente por esa vía si el entrevistador detecta que surge algún tema importante que merece más atención, que el entrevistador es reticente a responder a las preguntas, o cualquier otro imprevisto.

En cualquier caso, habrá que hacer una selección de las preguntas relacionadas con el área del entrevistado, ya que éste podría ser experto en más de un área, pero su opinión, a juicio del entrevistador, quizá sea especialmente relevante en una específica. No se debe agotar a la persona entrevistada sino centrarse en aquellas cuestiones en las que se tenga especial interés. Si finalmente el entrevistador opta por hacer las preguntas sugeridas, la información así recogida podrá ser tratada estadísticamente.

En cualquier caso, sería conveniente que el entrevistador redactara un informe con las principales conclusiones de la entrevista, en el que se incluirá la información relativa al entrevistado (nombre, cargo, etc.) y la entrevista (fecha, duración, lugar...). El estilo de dicho informe podría ser similar a los siguientes párrafos:

*“Don Juan García, alcalde de Villamayor, informó durante la entrevista que se prevé que la dotación de plazas escolares en primaria aumente para el próximo año, ya que tras conversaciones mantenidas con la Delegada de Educación, ésta confirmó que al menos se dotarían 10 plazas más para el municipio...”*

*“Según el presidente de la Asociación de Empresarios del Bajo Galindo, una de las principales debilidades de la comarca es que las empresas existentes son poco innovadoras, y compiten fundamentalmente entre ellas mismas, sin capacidad para sacar sus productos fuera de la región. Por otro lado, también cuentan con algunas fortalezas, como el disponer de unos activos productivos modernos y un gran conocimiento del proceso productivo...”*

El cuestionario con las preguntas propuestas permite el registro inmediato de las respuestas del entrevistado en un formato convencional de procesador de textos. Este cuestionario se divide en las siguientes secciones:

1. **Instrucciones.** Guión donde se resumen una serie de consejos que faciliten la realización de la entrevista y la cumplimentación del formulario.

2. Ficha de la entrevista. Datos fundamentales de la persona entrevistada y del momento de la realización de la entrevista. Esta ficha debe quedar en poder del GDR ya que tiene datos de carácter personal.
3. Situación actual de la comarca y posibles tendencias. En esta sección las preguntas se han clasificado en grupos: territorio, población, actividad económica, situación socio-cultural y desarrollo rural. Todas las preguntas permiten introducir las opiniones de los entrevistados, clasificar el estado actual de la cuestión en un panel de cuatro categorías (marcar con una cruz), hacer notar las opiniones sobre la evolución futura de la cuestión tratada y, finalmente, clasificar la tendencia futura de la misma en un panel con cuatro categorías (marcar con una cruz).
4. Iniciativas personales de la persona entrevistada en su ámbito de influencia. En esta sección se pretende recoger las posibles iniciativas que el entrevistado, en su ámbito de responsabilidad, tiene la intención o el interés de realizar o proponer. En este sentido, se intentarán especificar las iniciativas concretas, recabar el nivel de influencia que se tiene sobre ellas y determinar su urgencia. Este apartado está subdividido de la misma forma que el anterior.
5. Relación de personas que podrían participar en las mesas temáticas. El entrevistado será requerido a nombrar personas que, en su opinión, podrían participar en las mesas temáticas. Esta sección pretende mejorar el mapeo institucional previo.
6. Otros temas interesantes. En esta sección se deja libertad al entrevistador para incorporar todas aquellas cuestiones relevantes que sean de su interés, incluyendo el análisis de su tendencia en el futuro. Además se permite su categorización en una escala con cuatro niveles diseñada también por el entrevistador.

Una vez cumplimentado el cuestionario original, debe quedar archivado en el GDR, ya que tiene datos de carácter personal. Para facilitar el procesamiento de información, es necesario que los técnicos de los Grupos mecanicen los resultados de la entrevista y remitan a ETEA el fichero correspondiente. Este fichero (hoja de cálculo convencional) ha sido desarrollado por ETEA para facilitar la mecanización de los cuestionarios. Su estructura se corresponde exactamente con la del cuestionario de forma que la transcripción debe ser directa. Asimismo, es necesario que todas las entrevistas y, por tanto, los cuestionarios tengan una referencia inequívoca que debe ser incorporada (solapas inferiores en las hojas de cálculo).

Las hojas de cálculo con las entrevistas mecanizadas deberían ser analizadas a dos niveles:

1. Opiniones del entrevistado: elaborando una lista con las opiniones transcritas del entrevistado que se remitirá a los Grupos.
2. Análisis de las categorías relativas a opiniones y tendencias: analizando las frecuencias de respuestas para preguntas comunes así como, en el caso de existir observaciones suficientes, realizando un análisis estadístico no-paramétrico de comparación de medias. Este último análisis tendría lugar, en su caso, a nivel provincial.

En la tabla 1 hay un ejemplo de análisis de frecuencias



Tabla 1. Ejemplo de análisis de frecuencias.

¿Cómo describiría la situación medio-ambiental general de su comarca?	Mala	Regular	Buena	Muy buena
	20% de los entrevistados	55% de los entrevistados	15% de los entrevistados	10% de los entrevistados
Tendencia en el futuro	Muy a peor	Peor	Mejor	Muy a mejor
	15% de los entrevistados	65% de los entrevistados	20% de los entrevistados	0% de los entrevistados

El análisis estadístico de comparación de medias permitirá, por otro lado, determinar diferencias significativas (en su caso) entre diferentes comarcas de una provincia, entre diferentes comarcas en diferentes provincias y entre diferentes provincias entre sí. Para aliviar la considerable carga de trabajo que esto supone para los Grupos, el resultado será proporcionado por ETEA en forma de informe escrito.

### 3.2. Análisis de indicadores.

Se ha diseñado un conjunto de indicadores estadísticos (superficie, tasa de paro...), la mayoría de ellos recopilados de fuentes de datos secundarias, aunque otros han sido obtenidos directamente por los GDR, clasificados por áreas temáticas y macrovariables. Los datos a nivel municipal los han recogido los GDR, de acuerdo a un formulario diseñado para agilizar y normalizar el proceso de obtención de datos. A partir de este formulario, ETEA ha calculado el valor del indicador a nivel comarcal.

Su análisis permite tener un cuadro general de la situación actual de los territorios, en términos cuantitativos, de tal manera que los técnicos dispondrán de más información para extraer conclusiones sobre la situación del territorio. Por tanto, los objetivos del análisis de indicadores son, en primer lugar, servir a los técnicos para formarse su imagen del territorio; en segundo lugar, servirán para preparar las mesas temáticas, ya que al principio de cada mesa sería conveniente exponer las principales conclusiones extraídas del análisis de los indicadores relacionados con esa área temática; en tercer lugar, los indicadores permitirán, con el paso del tiempo, determinar si la implantación del plan estratégico ha dado resultados, al comparar los nuevos valores de los indicadores con los obtenidos ahora.

El análisis de algunos indicadores podría haberse basado en una serie temporal de datos, para así poder estudiar su evolución. No obstante, se optó por no instar a los grupos a hacer esto así, debido a la mayor complejidad que introducía en el proceso. En muchos indicadores los datos no son recientes; en otros casos, no existen series homogéneas, etc., lo que aconsejó más bien que el análisis de las tendencias se hiciera en las mesas de debate (como se verá posteriormente). Aun así, el Grupo que lo considere oportuno, puede enriquecer su análisis de indicadores incluyendo series temporales.

A partir de las entrevistas personales y del análisis de indicadores los técnicos contarán con una imagen mental descriptiva de la situación general del territorio. Es conveniente que se identifiquen con cierta precisión qué aspectos quedan más o menos claros de esa descripción,

de manera que los elementos más oscuros puedan ser trabajados en la siguiente fase del proceso de diagnóstico, las mesas temáticas.

A continuación se va a exponer un ejemplo de la forma en que podría presentarse la información obtenida a nivel comarcal mediante el conjunto de indicadores para su integración la ficha previa informativa de la comarca.

Se ha considerado para ello un área temática específica, en concreto Población y Sociedad, aunque el procedimiento podrá hacerse extensivo al resto. Téngase en cuenta que los datos son ficticios, en el sentido de que no guardan ninguna proporción ni lógica entre ellos, ya que se han obtenido aleatoriamente y que por tanto los resultados obtenidos no son realistas, sólo intentan ilustrar la forma en que han de presentarse y comentarse los datos; además, para evitar repeticiones innecesarias, se han elegido tan solo algunos indicadores que han sido tratados de formas diferentes.

Los principios de organización de la presentación deben ser los siguientes:

1. El documento final debería estar claramente estructurado por Áreas Temáticas.
2. A su vez, en cada Área Temática deben estar perfectamente identificadas y separadas sus distintas Macromagnitudes.
3. Para cada Macromagnitud, identificados sus Indicadores.
4. Finalmente, llegado al nivel básico de comentario, una **posible** organización sería:
  - a. Comenzar por presentar tabularmente sus resultados agrupados, para la comarca, la provincia y la Comunidad Autónoma, indicando la fuente de que proceden (agregación a partir de SIMA en todos los casos contenidos en los ficheros comarcales que se han remitido), el contenido de la tabla (total, media ponderada, ...), las unidades de medida y la fecha de referencia.
  - b. Representar gráficamente los tres resultados (comarca, provincia y Andalucía), empleando en cada caso el tipo de gráfico que se considere más conveniente. En ese sentido **nuestra propuesta es, naturalmente, orientativa**.
  - c. Comentar, teniendo en cuenta tanto el gráfico como los valores tabulados, la situación relativa de la comarca frente a los otros dos ámbitos geográficos que deberán considerarse como una referencia.

Una última cuestión: se han seleccionado sólo dos de los indicadores del bloque elegido para mostrar distintas formas de representar gráficamente la información. Para el resto de indicadores deberían emplearse estrategias parecidas a alguna de las anteriores.

Normalmente, los gráficos geográficamente conjuntos podrán emplearse cuando el número de variables por indicador sea bajo, como ocurre en los siguientes casos:

2.3.4. Emigración interior por sexo.

2.3.5. Inmigración (interior+procedentes del extranjero).

2.4.1. Tasa de analfabetismo por sexo.

2.4.3. Tasa de dependencia:  $(\text{Pobl.} < 15 + \text{Pobl.} > 64)/(\text{Pobl.} 15 \text{ a } 64)*100$ .

2.5.1. Número de pantallas de cine.

2.5.2. Aforo en salas de cine.

2.5.3. Número de bibliotecas públicas.

2.6.1. Espacios deportivos convencionales.

2.6.2. Espacios deportivos no convencionales.

Por el contrario, resultará preferible separar los indicadores desde el punto de vista geográfico cuando el número de variables sea elevado:

2.3.3. Población por grupos de edad y sexo.

2.3.6. Población extranjera según principales nacionalidades y sexo.

## 2. Población y Sociedad

### 2.3. Capital humano

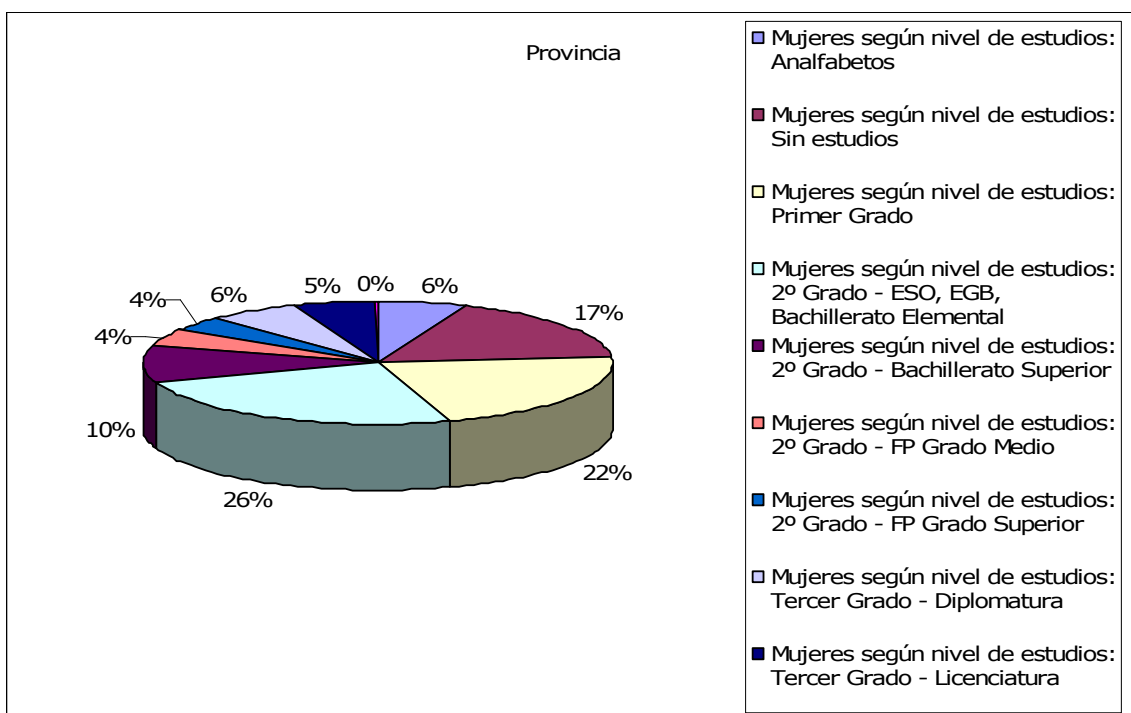
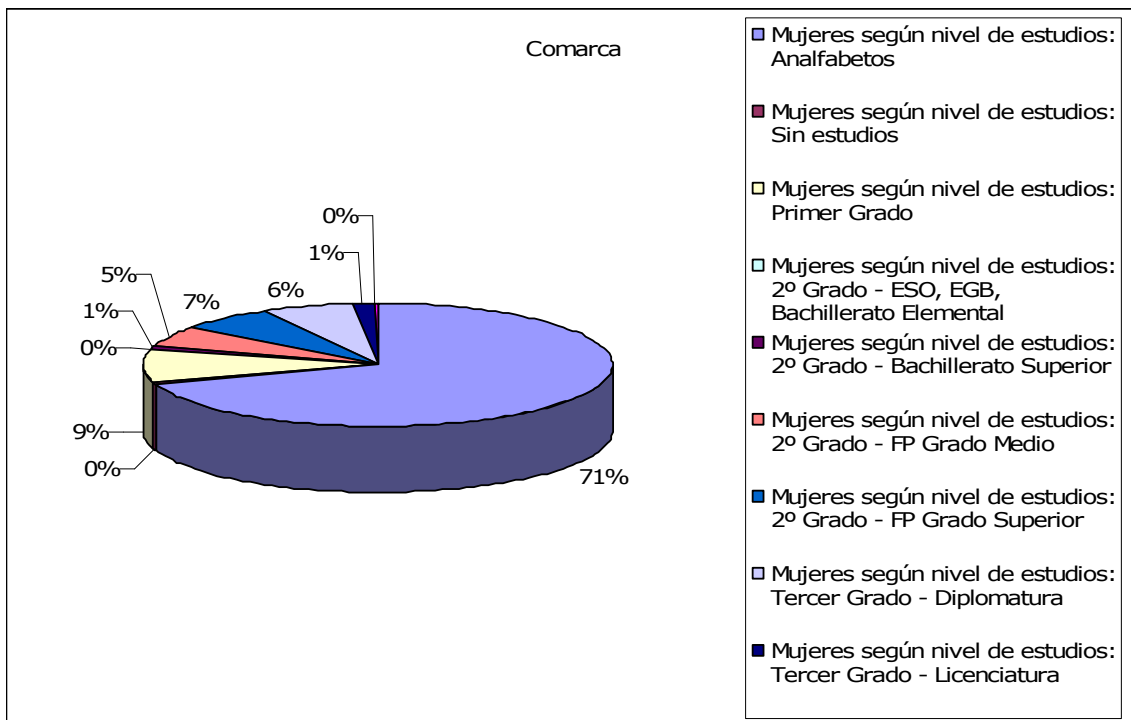
#### 2.3.1. Población por nivel de estudios y sexo

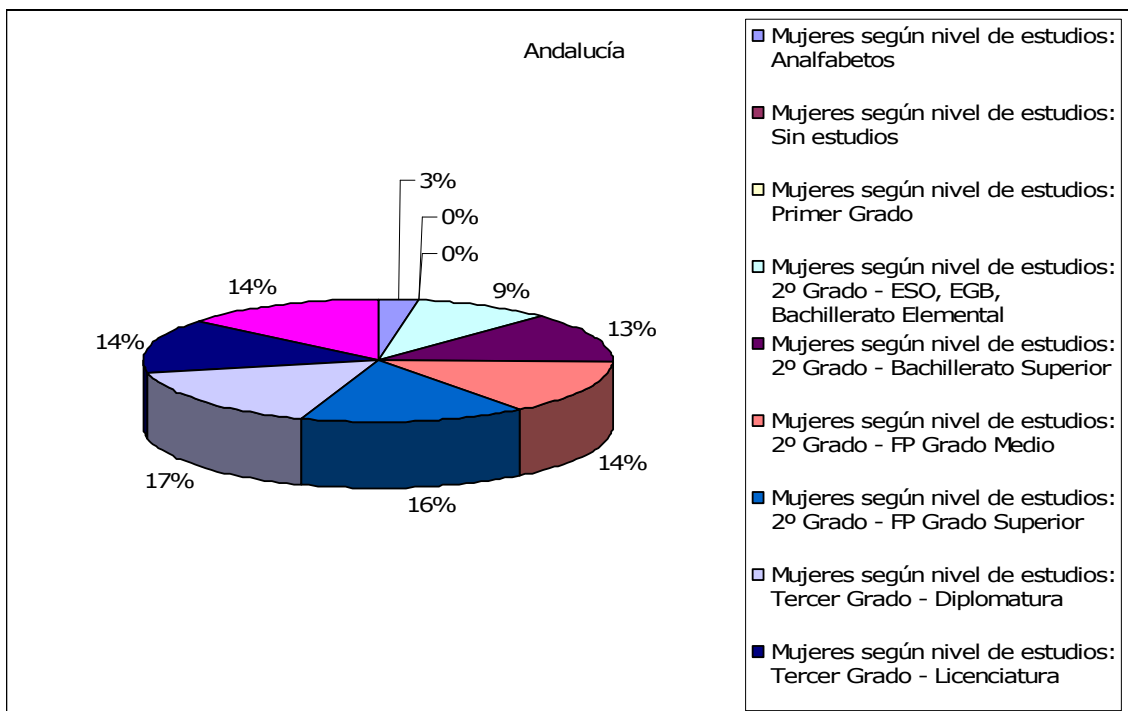
Los siguientes datos han sido obtenidos del banco de datos SIMA, se refieren al total de habitantes y corresponden al Censo de Población de 2001:

	Comarca	Provincia	Andalucía
Hombres según nivel de estudios: Analfabetos	11.899	17.134	18.000
Hombres según nivel de estudios: Sin estudios	14	100.551	372.750
Hombres según nivel de estudios: Primer Grado	3.161	152.746	776.040
Hombres según nivel de estudios: 2º Grado - ESO, EGB, Bachillerato Elemental	428	188.452	190000
Hombres según nivel de estudios: 2º Grado - Bachillerato Superior	681	73.422	76.050
Hombres según nivel de estudios: 2º Grado - FP Grado Medio	369	28.954	229.320
Hombres según nivel de estudios: 2º Grado - FP Grado Superior	701	31.939	193.380
Hombres según nivel de estudios: Tercer Grado - Diplomatura	795	40.110	197.520
Hombres según nivel de estudios: Tercer Grado - Licenciatura	739	41.750	49.440
Hombres según nivel de estudios: Tercer Grado - Doctorado	168	5.085	16.440

	Comarca	Provincia	Andalucía
Mujeres según nivel de estudios: Analfabetos	3.075	4.329	18.000
Mujeres según nivel de estudios: Sin estudios	19	12.436	372.750
Mujeres según nivel de estudios: Primer Grado	387	15.734	776.040
Mujeres según nivel de estudios: 2º Grado - ESO, EGB, Bachillerato Elemental	0	17.913	190.000
Mujeres según nivel de estudios: 2º Grado - Bachillerato Superior	43	7.019	76.050
Mujeres según nivel de estudios: 2º Grado - FP Grado Medio	232	3.235	229.320
Mujeres según nivel de estudios: 2º Grado - FP Grado Superior	296	2.721	193.380
Mujeres según nivel de estudios: Tercer Grado - Diplomatura	279	4.686	197.520
Mujeres según nivel de estudios: Tercer Grado - Licenciatura	64	3.928	49.440
Mujeres según nivel de estudios: Tercer Grado - Doctorado	14	253	16.440

Los siguientes gráficos presentan la situación relativa de las mujeres (habría otro igual para hombres) en la comarca, la provincia y toda Andalucía:





De estos resultados pueden obtenerse, como principales conclusiones, las siguientes:

1. Con respecto a la provincia, la comarca ##### presenta tasas muy elevadas de mujeres analfabetas, si bien la situación se compensa en parte por el hecho de ser mucho menores las de mujeres sin estudios o sólo con estudios de primer grado. Para la formación de segundo grado es también desventajosa la situación respecto de la provincia, salvo en el caso de la Formación Profesional, en el que existe mayor equilibrio. Finalmente, no parece haber demasiadas diferencias en los estudios de tercer grado.
2. Con respecto al conjunto de toda Andalucía, la situación es netamente desfavorable: la tasa de analfabetismo es muy superior, así como la de mujeres con formación de primer grado. En los grados segundo y tercero existen en todos los casos significativas diferencias a favor de la Comunidad Autónoma.

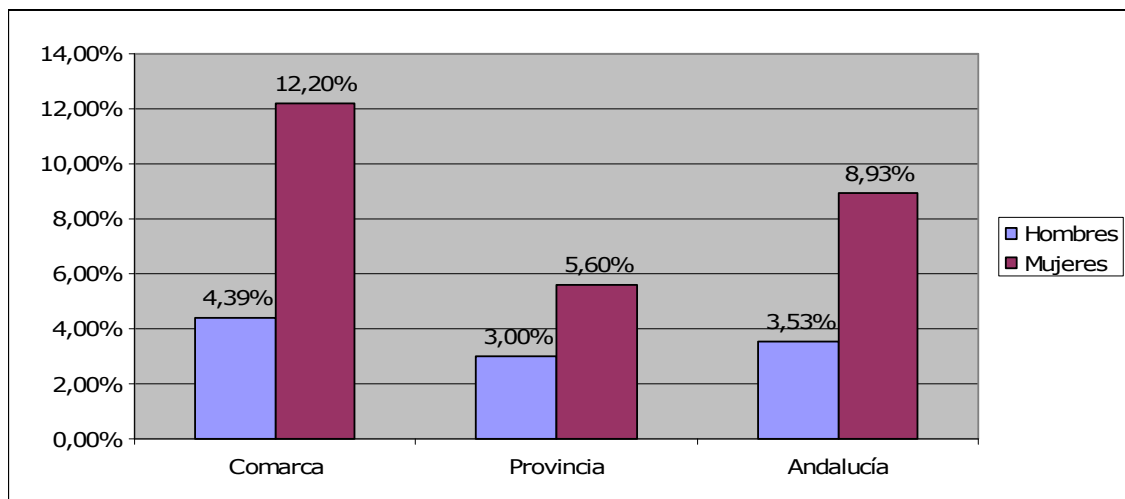
Habría, obviamente, comentarios parecidos para el conjunto de los hombres.

### 2.3.2. Tasa de analfabetismo por sexo

Las tasas de analfabetismo para hombres y mujeres, igualmente obtenidas a partir de los datos del Censo de Población y Viviendas de 2001 son las siguientes:

	Hombres	Mujeres
<b>Comarca</b>	4,39%	12,20%
<b>Provincia</b>	3,00%	5,60%
<b>Andalucía</b>	3,53%	8,93%

La comparación entre situaciones puede observarse en el siguiente gráfico:



*Como puede observarse, si bien en todos los casos la situación es netamente desfavorable a las mujeres, para las que la tasa de analfabetismo es muy superior a la de los hombres, existen diferencias apreciables entre la comarca y la provincia o la Comunidad. Por una parte, ambas tasas, masculina y femenina, son superiores a las del resto de ámbitos. Además, las diferencias entre ambas resultan ser también mayores. En definitiva, la comarca presenta elevadas cifras de analfabetismo en términos relativos acompañadas de graves diferencias entre hombres y mujeres.*

El tipo de dato es similar al presentado en el caso anterior, pero se ha elegido un modelo de gráfico que permite visualizar simultáneamente toda la información.

### 3.3. Mesas temáticas.

Los objetivos que se persiguen con las mesas temáticas son conocer de primera mano la situación del territorio en las distintas áreas temáticas y a partir de ahí la elaboración de las matrices DAFO de cada una de ellas. Los actores seleccionados para cada mesa (agentes, instituciones, organismos, asociaciones, etc.) son elementos claves para aportar dicha información. Además se garantiza el proceso participativo.

Las mesas temáticas se constituyen como un método de actuación que, con la suficiente creatividad, y desde el conocimiento que el Grupo tiene del territorio, se puede adaptar a la realidad y circunstancias de los diferentes territorios, tanto en los procedimientos como en las actitudes pero con resultados que permitirán la integración planteada en el proyecto NERA.

A continuación se expondrán aspectos teóricos de las mesas temáticas con elementos prácticos a considerar dentro de su aplicación al proyecto NERA. Es importante reseñar que lo que a continuación se detalla es un conjunto de **recomendaciones y sugerencias** para que la mesa se desarrolle de la mejor manera posible; **queda abierta**, por tanto, la **posibilidad de incorporar todas aquellas, no recogidas aquí, que el grupo considere oportunas.**

Las fases teóricas para la elaboración de las mesas temáticas son las siguientes

1. Introducción. Conviene informar a los asistentes de la importancia del proyecto NERA. Objetivos, desarrollo, repercusiones, etc.
2. Determinación de los objetivos. ¿Qué información necesitamos? Elaboración de la matriz DAFO.
3. Elaboración del guión
4. Contacto y confirmación de los agentes participantes
5. Preparación de materiales y lugar de reunión

6. Celebración de la mesa de trabajo
7. Transcripción
8. Análisis de resultados.
9. Elaboración de la matriz DAFO.

Sin embargo, dentro de cada etapa es preciso desgranar determinados aspectos que son necesarios tener presentes para un buen desarrollo de esta técnica para la participación de los actores del territorio y la obtención de la información que estos pueden aportar.

La mesa temática o de discusión es una dinámica de grupo que se puede definir como *una entrevista no estructurada que conduce o coordina una persona con una preparación especial (un moderador), en la que participa un grupo no muy numeroso de personas (entre 8 y 12) que debe ser homogéneo y coherente con los objetivos de la investigación.* La utilidad de las mesas temáticas o de discusión es diversa y se puede enfocar en mayor o menor medida hacia algunos de los siguientes fines:

- Conocer problemas y soluciones: la realidad del territorio. A partir de ahí se puede establecer el diagnóstico de la zona.
- Generación de un test de concepto: grado de conocimiento de los participantes sobre algo concreto
- Argumentación: generar ideas entre los participantes sobre algo que nos interesa argumentar
- Explicar la situación: aportar ideas para explicar algún hecho relevante.
- Etc.

Es evidente que en una reunión de este tipo se generarán procesos de interacción entre los participantes, estimulación recíproca, discusión, expresión de opiniones, formación de alianzas, etc. Por ello se debe en la medida de lo posible:

- Evitar la participación en ella de amigos y conocidos entre sí.
- Evitar la participación de personas muy enfrentadas o enemistadas.
- Evitar participantes habituales, que puedan adoptar el papel de expertos intimidando al resto del grupo.
- Evitar la participación de personas que no tengan ningún conocimiento de los asuntos a tratar.
- Elegir la participación de personas con distintos niveles de experiencia o conocimiento del tema objeto de estudio.
- Convocar y configurar la representación de los distintos grupos o actores que tienen que decir algo sobre el tema objeto de estudio.

La coordinación la debe realizar siempre un miembro del GDR, que a ser posible tenga las siguientes características:

- Tener un conocimiento razonable de lo que se va a tratar en la mesa. Es necesario saber del tema para poder dirigir con acierto la mesa
- Ser sensible y atento a nuevas ideas/objetivos de los miembros de una mesa para no excluir ninguna idea.
- Tener buena memoria para los nombres.
- Ser siempre neutral.
- Saber mantener y centrar la conversación y el debate. El monitor debe facilitar la dinámica del grupo (atención al hablador, al experto, al mudo, al tímido, al distraído, al víctima,...)

- Tener control de los tiempos (aproximar el tiempo total a las preguntas a responder para que el debate toque todos los asuntos que deben ser tratados en la mesa).
- En casos de conflictos, debe ser oportuno y certero para templar e incluso posponer la mesa argumentando, por ejemplo, la necesidad de un receso.

Es fundamental que, además del moderador, el GDR incorpore como mínimo a una persona que tome nota mediante el uso del portátil (mejor que a mano) de las aportaciones consensuadas sobre los asuntos debatidos. Cuantos más observadores del Grupo estén en la mesa, mejor. Debemos recordar que elaboración de la matriz DAFO debe hacerse en el menor espacio de tiempo; lo ideal es hacerla en la misma mesa, si no fuese posible, debería quedar terminada en los días siguientes. No es aconsejable que una persona modere dos mesas seguidas sin haber finalizado la DAFO de la primera mesa.

En función de lo dicho hasta ahora, el grupo de participantes no debe ser muy numeroso (entre 8 y 12 personas). No obstante, el número es indicativo; si un Grupo considera necesario aumentarlo o disminuirlo, podrá hacerlo. Sin embargo, debemos ser conscientes de que un número elevado podría dificultar el desarrollo normal de la mesa y un número reducido podría empobrecerla. En los casos en los que sea inevitable un tamaño mayor, ese grupo se puede dividir en dos para que exista una mayor participación y debate en cada uno de los dos subgrupos, aunque al final se consensuen las opiniones finales de la mesa como un único grupo.

Es evidente que los participantes deben tener conocimiento sobre la materia a tratar. Las personas con conocimiento podrán aportar al diagnóstico, al debate y a las posibles soluciones a considerar. En la medida de lo posible deben ser expertos o con conocimientos suficientes y reconocidos por otros de que son personas que saben.

Es conveniente que el grupo de participantes sea suficientemente representativo de la comarca para que todas las opiniones puedan oírse y debatirse de forma que nadie quede excluido. No obstante, puede ocurrir que las personas invitadas no acudan, lo que no debería invalidar la mesa si se tratara de un caso aislado. Las entrevistas en profundidad (además de otros fines) nos pueden proporcionar personas que podrían ser incluidas como miembros en cada una de las mesas temáticas. Es muy importante buscar el equilibrio en género y en edad en la medida de lo posible.

Como **recomendaciones** generales se pueden incluir las siguientes:

- Debe realizarse una planificación previa del posible desarrollo de la mesa: saber quién vendrá (muy importante conocer los nombres de memoria; esto elimina barreras), las preguntas a realizar y posibles respuestas que pueden darse, conocer la situación del territorio sobre el asunto que vamos a tratar. Tal y como se dijo anteriormente, el moderador no puede dar sensación de desconocimiento del asunto a tratar; lógicamente no puede ser experto en todo, pero sí dominar los temas para poder coordinar mejor el desarrollo de la mesa.
- Fijar una fecha y hora adecuadas (dependerá sobre todo de los participantes).
- Fijar una mañana o una tarde. La duración no debe ser excesiva ya que las personas no fijan su atención cuando están mucho tiempo dedicados a reflexionar sobre un tema. Cada hora y media debe hacerse un descanso. Sesiones de más de tres horas pueden resultar agotadoras en algunos casos. No obstante, el desarrollo de la mesa irá señalando hasta dónde se puede llegar.
- La localización de la sesión debe ser en un lugar neutral y céntrico para todos los participantes o la mayoría de ellos. Además, la sala debe estar bien iluminada, a ser



posible con luz natural; debe transmitir una sensación agradable y las sillas deben ser cómodas (algunas mesas pueden llegar a durar 3 horas).

- Antes de iniciar la mesa se debe explicar claramente qué es lo que se persigue con ella, cuáles son los resultados del proyecto. Sobre todo recalcar la importancia del proyecto y la importancia de la participación de cada uno de los presentes en la mesa.
- Si se desea grabar la sesión se debe pedir permiso, ya que hay personas que se inhiben y no participan en estos casos.

Con respecto a los materiales con los que se puede contar, se propone que la logística a utilizar sea la que cada comarca considere la adecuada en función del tema a tratar, los participantes, el tiempo disponible para el desarrollo de la mesa, etc. La propuesta de material es de máximos y cada GDR deberá escoger lo que más le convenga:

- a) Grabadora, a ser posible, digital: es posible, si se ve oportuno por parte del GDR, contar con las sesiones grabadas en sonido porque esto permite releer la sesión en caso de dudas de interpretación a la hora de tomar nota.
- b) Videocámara, a ser posible, digital. A veces a los participantes el rostro los delata en su opinión, pero también los inhibe y los paraliza para intervenir.
- c) Reloj. Es bueno tener presente las limitaciones de tiempo para el desarrollo de la mesa y es una excusa para acelerar o no el debate.
- d) Ordenador y cañón. Su uso puede resultar muy útil para fijar la atención, exponer ideas que han aparecido en el debate, mostrar gráficos de los principales indicadores que describen la situación de la comarca en algún punto concreto que se desea destacar, etc.
- e) Cabañas. Para el desarrollo de la mesa es bueno que todos conozcan el nombre de todos, e incluso en representación de quién participan, esto facilita el debate y las intervenciones o las llamadas de coordinación del moderador de la mesa.
- f) Pápelógrafo o pizarra. Puede ser útil para fijar posiciones respecto a un punto, recoger las opiniones emitidas para luego elegir la que los participantes consideren más interesante, etc.
- g) Papel y bolígrafos.
- h) Contratación de salas, (1+1) debidamente equipadas. Si se dispone de ellas en el propio GDR o en alguna institución u organismo público (Ayuntamiento por ejemplo).

Con respecto al desarrollo de la mesa, una vez hechas las presentaciones, explicado el objetivo de la mesa y cuáles son los resultados que se esperan ella, deberían considerarse los siguientes aspectos:

- Previamente el moderador debería presentar con cañón y diapositivas (tipo Powerpoint) o gráficos de hoja de cálculo la situación del territorio basándose en los indicadores objeto del asunto a tratar. Si no es posible este método, se debe proporcionar un breve informe con los gráficos en papel (los gráficos facilitan la rápida identificación de la situación sobre los distintos parámetros, mejor que las tablas).
- A continuación el moderador da una serie de normas de funcionamiento de forma que todos deben opinar; no debe hablar más de una persona a la vez; se debe decir lo que se piensa, no lo que los demás quieren oír; la opinión de cada uno es válida y no hay opiniones equivocadas. Para ello puede:
  - o Iniciar un turno breve de intervenciones con el que comenzar el debate.
  - o Indicar que cada uno escriba y luego lea lo escrito para con ello iniciar una breve intervención de todos los asistentes.

- La experiencia va proporcionando en cada caso la mejor forma de proceder.
- Cuestionario con las variables a tratar en la mesa (situación actual, tendencias, problemas, causas, soluciones, comentarios). Sobre este aspecto caben posibles alternativas:
    - o Proporcionarlo antes de la sesión
    - o Repartirlo al inicio de la sesión
    - o Mostrar para su discusión variable a variable mediante cañón para su visualización por todos los asistentes. Esta forma permite fijar la atención y dirigir el debate por parte del moderador en cada una de las preguntas de manera consecutiva, no permitiendo que los asistentes se distraigan con variables posteriores. Este sistema, permite además acelerar en un momento dado el desarrollo de la mesa si se cree necesario.
    - o Las respuestas: ¿obtener una respuesta individualizada de cada participante y una respuesta global y consensuada? Lo ideal sería obtener las dos, como mínimo, la respuesta global.
  - Una vez debatida la variable en cuestión en sus distintos aspectos es imprescindible llegar a un consenso y si no es posible a una mayoría. Es preciso cumplimentar para cada mesa el cuestionario que se ha facilitado a los GDR, según el modelo que aparece en la tabla 2.

Es muy importante elaborar un cuadro de control de las mesas, participantes, fechas, horas y lugar.

Se organizará una mesa para cada una de las áreas temáticas seleccionadas. Sin embargo, a veces es necesario subdividir, a efectos de realización de mesas, algunas áreas porque se considere la mejor opción para el territorio. También puede darse el caso de comarcas que, por diferentes motivos procedan a la agrupación de dos áreas temáticas en una sola mesa. En ese caso, debe quedar clara la necesidad de obtener los resultados (DAFO, etc.) por áreas temáticas.

Cada área temática se divide en macrovariables, y cada una de estas a su vez en variables. Al trabajar a estos tres niveles todos los GDR tendrán las mismas áreas y macrovariables, así como un conjunto común de variables, lo que facilitará el proceso de integración de los planes comarcales en un plan provincial, y de los planes provinciales a un plan para el conjunto de Andalucía.

Se insiste nuevamente, que es posible incorporar otros aspectos y cuestiones considerados de interés por el Grupo, aunque no estén contemplados en principio.

Además de la situación actual para las distintas variables, el análisis propuesto en el proyecto NERA trata de detectar tendencias futuras. Así, una fortaleza actual cuya tendencia es a desaparecer debe ser anotada como fortaleza, pero con una indicación que haga referencia a su posible desaparición, lo que la podría convertir en debilidad (esa anotación se puede introducir en el apartado de “Comentarios” de cada ficha). Una debilidad cuya tendencia es a desaparecer puede o no convertirse en fortaleza, y también habría que anotar ese hecho en los comentarios.

Tabla 2. Ficha modelo para las mesas temáticas

MACROVARIABLE: 1.1. Dotación de recursos		VARIABLE: 1.1.1. Disponibilidad de agua potable				
DESCRIPCIÓN: Se mide la dotación y calidad de agua potable.						
SITUACIÓN ACTUAL				TENDENCIAS		
Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Mejor <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>	Peor <input type="checkbox"/>
PROBLEMA:						
CAUSA:						
SOLUCIÓN:						
COMENTARIOS:						

En el apartado de “problema” se pueden incluir aquellos aspectos (uno o varios) principales que están detrás de una situación actual mala o de una tendencia a peor. Por ejemplo, si el agua potable ahora mismo es buena pero va a ir a peor, se puede decir dentro de este apartado que existe un problema con el abastecimiento futuro del agua potable consistente en que el agua potable perderá presión (es decir, se identifica con claridad cuál es el problema).

En el apartado de “causa” se indica el porqué del problema: el crecimiento de la población en la comarca hace que las canalizaciones actuales no sean suficientes. Aquí se pueden poner elementos del entorno como causas externas, y elementos internos como causas internas. En el apartado de “solución” se puede aportar algunas vías para atajar las causas y/o los problemas. Es deseable que se aporten soluciones cuya implantación dependa del territorio y no sólo de agentes externos a él. En el apartado de “comentarios” se puede incluir todo elemento considerado oportuno para aclarar o matizar la información anterior. En algunas variables, además en este apartado se indicará si hay diferencias de género en relación con la variable correspondiente.

El diagnóstico externo se realiza en el proyecto NERA de dos maneras: por un lado, existe una mesa temática específica destinada a este tema, en la que se discutirán las variables más evidentes. Además, en cada ficha sería interesante determinar si la causa de determinados problemas o situaciones es externa. Por ejemplo, la pérdida de calidad del agua de riego puede deberse a que en otro territorio se están contaminando las fuentes. Las entrevistas personales, el análisis de indicadores, la dinámica de discusión de la mesa y el propio conocimiento del tema por parte de los técnicos son fuentes de información muy importantes para la detección de amenazas y oportunidades relacionadas con cada variable analizada en la mesa temática.

### 3.4. Matrices DAFO temáticas.

Una vez se ha recopilado la información a través de entrevistas, indicadores y mesas temáticas, procede redactar la matriz DAFO. Esta matriz sintetiza los principales elementos del análisis anterior, clasificados en sus cuatro vertientes de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. La finalidad de la matriz DAFO es doble: por un lado, nos permite ver resumidamente los principales elementos del diagnóstico, y por otro lado sirve de inicio a la etapa de formulación de estrategias. La planificación estratégica pretende diseñar estrategias que nos lleven de donde estamos a donde queremos ir. La matriz DAFO nos dice dónde estamos y, mediante el análisis de su contenido, podemos ir vislumbrando caminos que nos permitan llegar a nuestros objetivos.

Para que la matriz DAFO nos sirva de elemento de inicio de la formulación hay que idear formas de potenciar las fortalezas, reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades

y neutralizar las amenazas. Algunas de estas actuaciones habrán quedado reflejadas previamente en las fichas de las mesas bajo el apartado de “Solución”, y otras deben provenir de una reflexión que puede tener lugar en la propia mesa (por los participantes) o posteriormente (por el equipo técnico del grupo de desarrollo rural).

Para cada área temática habrá que escoger las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que hayan surgido en el debate (el número orientativo es de cuatro elementos de cada tipo, pero se puede incluir alguno menos o más si se estima conveniente). El criterio es incluir aquellos aspectos que sean de suma importancia estratégica para la comarca. Se puede intentar encontrar una redacción de un elemento que exprese o reúna varias variables relacionadas y que posean un rasgo en común. Por ejemplo, si se habla de que tanto la dotación de plazas de educación primaria como de secundaria es mala, se puede sintetizar diciendo que la dotación de plazas de educación es mala, aunque esto no es primordial hacerlo.

Por tanto, cada mesa temática habrá elaborado una matriz DAFO teniendo en cuenta para cada casilla de la matriz (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) de uno a cuatro elementos principales detectados durante la mesa en relación con las variables y macrovariables analizadas. Estos elementos por casilla estarán ordenados por importancia (el primero el más importante). Además, para las Debilidades la mesa habrá identificado un máximo de cuatro medidas que puede emprender los agentes presentes en la comarca para reducir esas Debilidades. De manera similar, cuatro medidas como máximo para neutralizar las Amenazas, para potenciar las Fortalezas y para aprovechar las Oportunidades (véase la tabla 3).

Tabla 3. Matriz DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
POTENCIAR	REDUCIR	APROVECHAR	NEUTRALIZAR
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
COMENTARIOS:			

En el siguiente ejemplo aparecen algunas fichas de mesas temáticas, un esbozo de matriz DAFO y un ejemplo del tipo de informe que se puede redactar al respecto:

MACROVARIABLE:	1.1. Dotación de recursos	VARIABLE:	1.1.1. Disponibilidad de agua potable			
DESCRIPCIÓN: Se mide la dotación y calidad de agua potable.						
SITUACIÓN ACTUAL				TENDENCIAS		
Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input checked="" type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>	Mejor <input type="checkbox"/>	Igual <input checked="" type="checkbox"/>	Peor <input type="checkbox"/>
PROBLEMA:	Dureza del agua en el 80% de las poblaciones de la comarca					
CAUSA:	El recurso disponible tiene esas características					
SOLUCIÓN:	Abastecer la comarca desde otro punto					
COMENTARIOS:	La empresa provincial de aguas potables no ha atendido las últimas peticiones al respecto					

MACROVARIABLE:	1.1. Dotación de recursos	VARIABLE:	1.1.2. Disponibilidad de agua para riego
DESCRIPCIÓN: Se mide la dotación y calidad de agua de riego			
SITUACIÓN ACTUAL			No aplicable <input type="checkbox"/>
Mala <input checked="" type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
		Mejor <input type="checkbox"/>	Igual <input type="checkbox"/>
		Peor <input checked="" type="checkbox"/>	
PROBLEMA:	Los acuíferos se están agotando		
CAUSA:	Sobreexplotación, mal estado de canalizaciones y sequía por cambio climático <input type="checkbox"/>		
SOLUCIÓN:	Introducir nuevas técnicas de riego y variedades más resistentes a la sequía		
COMENTARIOS:	Algunas explotaciones están introduciendo estas técnicas y variedades con éxito		

MACROVARIABLE:	1.1. Dotación de recursos	VARIABLE:	1.1.3. Disponibilidad de suelo agrario
DESCRIPCIÓN: Se mide la dotación y calidad de suelo agrario para la producción			
SITUACIÓN ACTUAL			No aplicable <input type="checkbox"/>
Mala <input type="checkbox"/>	Regular <input type="checkbox"/>	Buena <input checked="" type="checkbox"/>	Excelente <input type="checkbox"/>
		Mejor <input type="checkbox"/>	Igual <input checked="" type="checkbox"/>
		Peor <input type="checkbox"/>	
PROBLEMA:	Abandono de las tierras		
CAUSA:	Las nuevas generaciones están abandonando el medio rural		
SOLUCIÓN:	Hacer más atractivo el medio rural mediante el propio plan estratégico		
COMENTARIOS:			

#### MATRIZ DAFO TEMÁTICA:

A partir de la información que aparece en las tablas anteriores, seleccione de uno a cuatro elementos de cada tipo (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que considere como más relevantes en relación con esta área temática, y ordénelos por importancia, siendo el primer el más importante y el último el menos. También aporte de uno a cuatro vías de actuación que podría emprender la comarca para potenciar las fortalezas, lo mismo para reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Disponibilidad de suelo agrario 2. 3. 4.	1. Disponibilidad de agua para riego 2. 3. 4.	1. Existencia de incentivos para acceder a nuevas técnicas de riego 2. 3. 4.	1. Cambio climático, sequía 2. Reticencia por parte de la Confederación Hidrográfica para sustituir o mejorar canalizaciones. 3. 4.
POTENCIAR	REDUCIR	APROVECHAR	NEUTRALIZAR
1. 2. 3. 4.	1. Introducir técnicas de riego más eficientes 2. 3. 4.	1. Intentar acceder a dichos incentivos 2. 3. 4.	1. Cambios en técnicas de riego y en variedades 2. Hacer presión a nivel comarcal para la mejora de las canalizaciones. 3. 4.
COMENTARIOS:			

## **EJEMPLO DE REDACCIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MESA:**

### **1. Medio físico y medio ambiente**

*La comarca del Bajo Tejuel presenta, con respecto a la dotación de recursos, una mala disponibilidad de agua para riego. Este factor es una de las principales debilidades en este epígrafe, ya que no permite el cultivo de variedades agrícolas de alto valor añadido. Además, los escasos acuíferos de los que se nutre el riego se están agotando, debido en gran medida a la sobreexplotación [esto habrá quedado reflejado en la variable correspondiente a la gestión del agua para riego], a la que hay que añadir que mucho agua se pierde por el mal estado de las canalizaciones, además de que en las últimas temporadas las lluvias han estado muy por debajo de la media, tal vez como efecto del cambio climático. En ese sentido, el riego por inundación es habitual en la comarca, lo que genera que un porcentaje muy alto del agua se desaproveche.*

*Algunos agricultores asistentes a la mesa sugirieron la posibilidad de introducir nuevas técnicas de riego, como el goteo. También indicaron que en alguna explotación se han escogido variedades de los cultivos típicos de la zona que necesitan menos agua. Un representante de la Consejería de Agricultura indicó que el gobierno autonómico ofrece incentivos para la introducción de nuevas técnicas de riego, lo que supone una clara oportunidad que debería ser aprovechada por los agricultores. Parece que la sustitución o mejora de las canalizaciones no es factible a corto plazo, sobre todo porque la Confederación Hidrográfica del Tejuel no es proclive a ello. No obstante, si se consigue poner de acuerdo a la comunidad de regantes, se podría ejercer más presión al respecto, aunque posiblemente se hable de una cofinanciación.*

*El suelo agrario en la comarca es generalmente bueno, con alguna excepción debida sobre todo a la orografía del terreno más que a la calidad de la tierra. El principal problema relacionado con este punto es el abandono de las tierras por parte de las nuevas generaciones, que no encuentran interesante permanecer en la comarca y se marchan a la capital de la provincia. Es evidente que el propio plan estratégico que se está diseñando debe servir para fomentar el cambio de esta tendencia al generar dinámicas de desarrollo en la comarca que la hagan más atractiva para los jóvenes, no sólo desde el punto de vista económico, sino también social y cultural.*

*Finalmente, como elemento menos importante, se constata que la calidad del agua potable es mala en algunos municipios de la comarca, hecho que se ve agravado por la sequía a la que se hizo mención anteriormente. El representante de la Empresa Provincial de Aguas Potables indicó que no es posible en la actualidad realizar un enganche a otra fuente de abastecimiento, debido a que hay otras prioridades, como la creación de una nueva Estación Depuradora de Aguas Residuales. Los asistentes a la mesa indicaron que, a pesar de ello, la situación no es grave, y que la calidad del agua potable, a pesar de no ser tan buena como sería deseable, es aceptable a corto plazo. Se estuvo de acuerdo en no incluir este elemento como parte de la matriz DAFO.*

### 3.5. Mesas comarcales.

La mesa comarcal estará formada por representantes nombrados en cada mesa temática. El número idóneo por mesa temática será en torno a dos, aunque si se estima apropiado se pueden incluir más o menos, aunque el número total de participantes en la mesa comarcal no debe ser demasiado elevado, para no hacer inmanejable la mesa (alrededor de 20 participantes como máximo sería una cifra límite razonable).

La mesa comarcal tiene una triple función:

1. Establecer la matriz de influencias de las macrovariables.
2. Formular la matriz DAFO comarcal.
3. Valorar las propuestas estratégicas aportadas por el GDR.

**En principio** estas tres funciones se cumplirán en sus respectivos encuentros de la mesa. Los dos primeros encuentros pertenecen a la fase de diagnóstico, el segundo también incluye la fase de fijación de objetivos, y el tercero a la formulación de estrategias.

#### 3.5.1 Establecimiento de la matriz de influencias de las macrovariables.

La dinámica de la primera convocatoria partirá de una matriz en la que aparecerán todas las macrovariables por filas y columnas. La mesa deberá detectar la influencia que unas macrovariables ejercen sobre otras, valorando cada casilla de la matriz (0: no hay influencia; 1: influencia débil; 2: influencia media; 3: influencia fuerte). A partir de esta matriz el equipo de ETEA prestará apoyo en el procesamiento de los datos, haciendo una clasificación de las macrovariables según determinados parámetros (motrices y dependientes, etc.). Esta clasificación servirá para detectar sobre qué elementos habrá que incidir más en la formulación de estrategias. En concreto, se tendrá una lista de qué macrovariables son más motrices (es decir, influyen más en las demás) y cuáles son más influidas.

En la tabla 4 aparece el aspecto que tendría una parte de esa matriz (no se pone la matriz completa por no ocupar más espacio). Las macrovariables por filas son las que influyen y las macrovariables en las columnas son las influidas. Por ejemplo, en la tercera fila la macrovariable MV1.3 tiene una influencia de 3 sobre la macrovariable MV1.1.

Tabla 4. Matriz de influencias de macrovariables

	MV1.1	MV1.2	MV1.3	MV2.1	MV2.2	MV2.3	MV2.4	MV2.5
MV1.1		0	0	1	3	2	1	1
MV1.2	1		2	3	3	1	1	2
MV1.3	3	0		3	1	0	0	3
MV2.1	3	2	2		2	0	0	3
MV2.2	2	0	2	0		1	3	2
MV2.3	0	1	1	0			1	0
MV2.4	2	1	1	1	0	1		2
MV2.5	3	1	3	2		2	1	

Para llevar a cabo este proceso, sería conveniente establecer unas “reglas del juego” claras al principio de la mesa. Es fundamental tener presente que la relación entre macrovariables debe incluir la dirección de la influencia: en la matriz de ejemplo, las

macrovariables MV1.1 y MV1.2 están relacionadas, pero sólo en una dirección, es decir, la primera no influye en la segunda, pero la segunda sí influye en la primera. Por tanto, determinar el sentido de la influencia es muy importante en este método. Por otro lado, no se debe ser “rebuscado” en el proceso: si la relación existe claramente, se anota (sea débil, media o fuerte), pero si no se encuentra a primera vista, no debe forzarse el proceso para encontrar la relación. Como el proceso se puede alargar (hay muchas macrovariables) sería conveniente que se estipulase el funcionamiento de la mesa.

Un **ejemplo posible** de forma de funcionar sería hacer la pregunta (por ejemplo, “¿Influye la macrovariable MV2.2 sobre la MV2.1?) y esperar que alguien responda con una justificación (podría ser un ejemplo de esa influencia). Hecho eso, se podría votar en la mesa si se ve esa influencia o no. Si sale que sí, se vota la intensidad (“¿Cuántos opinan que la influencia es débil / media / fuerte?”). Sería también deseable que los técnicos hubieran reflexionado previamente sobre las relaciones, y hubieran encontrado ejemplos que las ilustren, de tal forma que en caso de que la mesa no fluya se puedan poner de manifiesto para incentivar la dinámica.

### **3.5.2. Formulación de la matriz DAFO comarcal.**

La matriz DAFO comarcal se elaborará en otro encuentro de la mesa comarcal a partir de las matrices DAFO temáticas. Para ello la mesa escogerá para cada tipo de elemento de la matriz (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) los elementos más importantes de los que aparecen en las DAFO temáticas, así como otros que, aunque no hayan aparecido en las DAFO temáticas, el Grupo considere de interés para la comarca. No es preciso que se incluyan elementos de todas las áreas temáticas, sino que se escojan verdaderamente aquellos que sean más relevantes y que deban ser tenidos en cuenta en la formulación. No obstante, el resto de cuestiones que no se plasmen en la matriz, pero que sí hayan aparecido en las DAFO de las áreas temáticas, serán parte del documento de diagnóstico, jugando un papel informador y de guía de la formulación estratégica. En este caso, el número de elementos en cada tipo de casilla no se restringe tanto como en el caso anterior, pudiendo incluirse más.

Una vez finalizado el proceso, y antes de entrar en la formulación de objetivos, habría que hacer una tabla en la que se reflejen los problemas detectados y las soluciones propuestas, siguiendo un formato similar al que aparece en la tabla 5. En la tabla se puede marcar el área temática con la que está relacionado el problema/solución, facilitando la identificación de problemas/soluciones que sean comunes a varias áreas temáticas, situación que es de esperar puesto que la clasificación por áreas temáticas no pretende imponer restricciones, sino que obedece a la necesidad de homogeneizar en lo posible el proceso de participación, para facilitar la posterior integración provincial y regional. Con esta tabla a la vista, es fácil ver si hay problemas y/o soluciones que estén relacionados entre sí aunque hayan resultado de distintas mesas, o que puedan ser integrados en un elemento común que los abarque, si responden a temas similares, etc. Con esa información, será más fácil la fijación de objetivos y de estrategias, como se verá más adelante.

El tercer encuentro de la mesa comarcal será tratado más adelante, en el apartado 5.2.



Tabla 5. Problemas, soluciones y áreas temáticas

PROBLEMA	SOLUCIÓN	ÁREAS TEMÁTICAS					
		1	2	3	4	5	6
P1	S1	X		X			
P2	S2		X				
...	...						
Pn	Sn		X		X	X	

#### 4. Metodología para la fijación de objetivos en el proyecto NERA.

En el segundo encuentro de la mesa comarcal se deben también fijar los objetivos estratégicos para la comarca, en relación con las diferentes áreas temáticas. En primer lugar, es necesario definir un gran objetivo general, de carácter global para la comarca. Este **objetivo general** debe aglutinar las principales inquietudes surgidas en las diferentes mesas, aunque puede hacer hincapié especialmente en algún elemento que sea el diferencial para la comarca, y tener una vocación de ilusionar o impulsar el cambio. Por ejemplo, un objetivo global para una hipotética comarca podría ser el siguiente:

*La comarca del Alto Guadalmenor aspira a ser un ejemplo de integración social y de respeto al medioambiente. Para ello, basará su estrategia productiva en fomentar la producción agroindustrial ecológica en todas sus fases, desde la materia prima hasta el producto elaborado. Desde el punto de vista social, la comarca diseñará los mecanismos oportunos para acoger de manera adecuada la inmigración que se está produciendo, ya que reconocemos que su aportación a nuestra sociedad es necesaria y positiva.*

Como se ve en el ejemplo, esta comarca basa su objetivo general en dos claras vertientes: la producción ecológica agroindustrial y en la integración social. Otra comarca podría recalcar en mayor grado otros elementos, como la cultura o el turismo.

De este gran objetivo se desprenderán los demás **objetivos temáticos**. Se debería pensar, aproximadamente, en dos o tres grandes objetivos por área temática. En cuanto a su redacción, sería conveniente considerar lo siguiente:

a. El objetivo debe estar relacionado con el diagnóstico, en el sentido de que responda a las necesidades y retos surgidos en el área temática correspondiente, teniendo en cuenta en todo momento las aportaciones del Grupo desde su visión territorial.

b. La redacción debe hacerse en infinitivo: “Conseguir un crecimiento...”, “Alcanzar una mayor implicación...”, etc.

c. La redacción también debe ser motivante, expresada en términos positivos. No sería adecuado, por ejemplo, decir: “No seguir potenciando una economía basada en productos primarios”, sino mejor “Conseguir que la economía se base en productos elaborados”.

d. Se debe pensar, aunque de manera indirecta, en cómo se podría medir el logro del objetivo. Por ejemplo, si el objetivo fuera “Conseguir una mayor participación de la mujer en la toma de decisiones en la comarca”, se podría medir viendo cuántas mujeres hay ahora mismo en órganos de decisión públicos y privados, y cuántas habría al final del marco de actuación.

#### 5. Metodología para la formulación estratégica en el proyecto NERA.

La formulación de estrategias consiste, como se ha dicho anteriormente, en determinar **las actuaciones** que se deben emprender en la comarca para conseguir los objetivos fijados para ella. Parte de estas actuaciones serán responsabilidad del propio GDR, pero otras muchas dependerán de otros agentes, como empresarios, asociaciones, etc. Por ello, las **actuaciones estratégicas** marcan las pautas para el conjunto del territorio, con un carácter global en el sentido de que recogen las decisiones que sería conveniente tomar por parte de los diferentes agentes presentes en la comarca. No se trata, por tanto, de un plan estratégico para el GDR, sino para el territorio. Así, no se debe poner un límite externo al propio plan al tipo de actuaciones que se pueden incluir en el plan (por ejemplo, pensar que sólo se pueden contemplar aquellas que sean objeto de subvención o incentivo público).

## 5.1. Trabajo de gabinete.

Entre los dos primeros encuentros de la mesa comarcal y el último debe transcurrir un tiempo para que el GDR, mediante trabajo de gabinete, elabore las propuestas estratégicas para la comarca, a partir de las sugerencias recogidas en las mesas temáticas, de las aportaciones que el Grupo considere especialmente relevantes aunque no hayan aparecido en las mesas, la detección de macrovariables motrices y dependientes realizada por ETEA a partir de la información proporcionada por los Grupos, y la DAFO comarcal. Estas propuestas estratégicas se organizarán jerárquicamente en objetivos (ya fijados en el encuentro anterior), líneas estratégicas y actuaciones estratégicas. Para alcanzar cada objetivo habrá determinadas líneas estratégicas, y para cada una de ellas, una serie de actuaciones. Más adelante se concretarán más las actuaciones en términos de calendarización, presupuesto, etc. En esta fase sólo es preciso enunciarlas claramente. Por tanto, los objetivos, líneas y actuaciones vendrán clasificados por áreas temáticas.

**¿Qué ocurre si hay elementos comunes a varias áreas temáticas?** Podría darse el caso, por ejemplo, de que determinada actuación estuviera a caballo entre dos áreas temáticas, en el sentido de que estuviera relacionada con las dos (sería el caso de una actuación destinada a la mejora del paisaje rural –mesa 1- para fomentar el turismo –mesa 6). La solución más práctica en esta situación sería incluir la actuación dos veces, definiéndola con más claridad en la primera ocasión que aparezca y en la segunda y sucesivas meramente enunciándola. Por ejemplo, en el área temática 2 puede haber una actuación que sea la actuación “(2)1.1.3. Fomentar la creación de centros privados de educación primaria”. Si esta misma actuación aparece en el área temática 6 con el objetivo de diversificar la renta familiar, podría aparecer así, indicando al final entre corchetes los códigos que tiene en otras áreas temáticas la misma formulación: “(6)4.3.2. Fomentar la creación de centros privados de educación primaria [(2)1.1.3]”.

La codificación de los objetivos será poniendo entre paréntesis el número de área temática seguido por el número de orden del objetivo y su enunciado: “O(1)1. Mejorar el paisaje de la comarca”. Las líneas estratégicas se codifican recogiendo el código del objetivo al que se refieren, añadiendo un tercer dígito según su número de orden: “L(1)1.3. Mejorar los elementos del paisaje de los núcleos urbanos de la comarca”. La actuación estratégica se codifica con un dígito más, recogiendo los dígitos del área temática, objetivo y línea estratégica bajo los que se encuentra: “A(1)1.3.2. “Crear una campaña de ayudas a particulares para mejorar el paisaje de los núcleos urbanos de la comarca”.

El proceso para determinar cuáles son las líneas y actuaciones estratégicas se lleva a cabo de abajo hacia arriba, aunque teniendo en cuenta la información de arriba hacia abajo:

1. Desde abajo: Con la tabla de problemas y soluciones y las matrices DAFO temáticas y comarcal (que no olvidemos que incluyen medidas para potenciar las fortalezas, etc.) se debe proceder a hacer un análisis de relaciones (se puede hacer también un árbol de problemas para los que estén familiarizados con ese proceso), viendo qué problemas y qué soluciones están relacionados entre sí. Además, con los resultados del análisis estructural facilitados por ETEA se tendrá una lista de las macrovariables más motrices.

Las actuaciones estratégicas surgen cuando se sistematizan las soluciones y propuestas de la matriz DAFO, haciendo más hincapié en los elementos relacionados con las macrovariables más motrices. Por ejemplo, si se ha detectado que la principal macrovariable motriz es la MV2.1 Identidad comarcal, habrá que determinar qué problemas y soluciones están relacionados con esa macrovariable, y procurar que su tratamiento sea más profundo y

exhaustivo. Piénsese que no todos los problemas y soluciones que han salido en las mesas tienen por qué convertirse en actuaciones estratégicas. Habrá que dar preferencia a los relacionados con las macrovariables motrices. No obstante, **los GDR deben hacer una lectura flexible** de esto último; puede ser que se detecte la conveniencia de hacer énfasis en macrovariables que el análisis estructural haya clasificado como poco motrices porque se vea que son requisitos o catalizadores para que el plan estratégico tenga éxito. **El análisis estructural no debe percibirse como un corsé** que restringe la formulación, **sino más bien como una brújula** que orienta sobre dónde incidir más.

Una vez tenemos la lista de actuaciones estratégicas, debemos intentar agruparlas por líneas estratégicas en función de su orientación.

2. Desde arriba: Para alcanzar los objetivos temáticos se definirán las líneas estratégicas convenientes, y a su vez, para alcanzar estas últimas, se tendrán que definir las actuaciones estratégicas concretas. Este sería el procedimiento formal más lógico desde el punto de vista teórico, pero parece más conveniente guiarnos por la propuesta anterior (desde abajo hacia arriba). El resultado final, no obstante, debe combinar ambos enfoques, en el sentido de que los técnicos deben procurar en su definición de actuaciones estratégicas que estas estén relacionadas con los objetivos temáticos, y por supuesto, con el análisis DAFO realizado. En resumen: la formulación estratégica se hará desde abajo hacia arriba, aunque teniendo presente las relaciones desde arriba hacia abajo.

Sería deseable que los diferentes elementos jerárquicos fueran homogéneos entre sí, esto es, que los objetivos temáticos tuvieran un nivel similar, al igual que las líneas y las actuaciones. Por ejemplo, no sería conveniente que hubiera un objetivo del tipo “Conseguir una mayor participación de la mujer en la toma de decisiones” junto con otro que dijera “Incrementar el número de sillas de la clase de 1º A del colegio público Ángel Marín”. El nivel del primer objetivo parece adecuado, pero no así el del segundo (exageradamente concreto para ilustrar mejor el ejemplo).

No obstante, en las actuaciones estratégicas puede haber más diferencia de nivel, ya que en algunos casos se podrá concretar más (porque sea una vieja reivindicación de la comarca, con mucha información, etc., por ejemplo) y en otros menos. Es importante que se reflejen en mayor medida las actuaciones estratégicas cuya realización dependa de decisiones de agentes de la comarca. En la tabla 6 aparece un ejemplo de objetivo, líneas y actuaciones. Para un objetivo se proponen dos líneas estratégicas (la segunda no se desarrolla en el ejemplo), y para la primera línea se sugieren dos actuaciones estratégicas.

El número de líneas por objetivo y de actuaciones por línea es abierto, no hay un número prefijado, pero se debe procurar que haya cierto equilibrio.

Tabla 6. Objetivos, líneas y actuaciones.

OBJETIVOS	LÍNEAS	ACTUACIONES
O(2)1. Mejorar la renta familiar disponible	L(2)1.1. Fomentar la creación de valor añadido agroindustrial	A(2)1.1.1. Incentivar la creación de empresas agroindustriales que integren la producción local. A(2)1.1.2. Fomentar la creación de empresas productoras de inputs para la agricultura.
	L(2)1.2. Fomentar la diversificación de actividades	

## 5.2. Tercer encuentro de la mesa comarcal: valoración de las líneas estratégicas.

En el último encuentro de la mesa, ésta valorará las líneas estratégicas, asignándoles una prioridad según su urgencia e importancia. Además, analizará las actuaciones estratégicas para determinar si falta o sobra alguna. Este encuentro es crucial para el éxito del plan, ya que de él saldrán las estrategias concretas de la comarca para los próximos años. Es muy importante que los resultados sean consensuados. Es preferible quitar o poner una actuación estratégica a que alguien salga de la mesa con la sensación de que le han impuesto algo. No obstante, convendría al principio de la mesa argumentar las estrategias formuladas, de tal manera que los asistentes vean la lógica interna del proceso, el porqué de la inclusión o no de determinadas cuestiones.

La razón de valorar la urgencia e importancia de las líneas y no de las actuaciones concretas es para simplificar el proceso, aunque si algún GDR desea descender a ese nivel, no hay motivo para no hacerlo. Si se ve que hay una línea con actuaciones que podrían ser muy dispares con respecto a su urgencia o importancia, se podrían valorar sólo esas actuaciones de esa línea, y dejar las demás a nivel sólo de línea. Si se opta por valorar sólo las líneas, la urgencia y la importancia de una actuación son las de la línea en la que se encuentre encuadrada.

Un problema si se trabaja valorando sólo las líneas sin descender a valorar las actuaciones es que hay actuaciones que pueden ser comunes a varias líneas. ¿Qué ocurre si la primera línea a la que pertenece se percibe como más urgente que la segunda? La urgencia de la actuación será la mayor de las dos (al igual que la importancia). Por tanto, puede haber actuaciones que tengan diferente puntuación de urgencia o de importancia que la línea en la que están, porque también estén en otra línea con mayor puntuación.

Para valorar la urgencia y la importancia de las líneas se puede asignar una puntuación de 1 a 5 para cada criterio (para la urgencia, 1 sería poco urgente y 5 muy urgente, y para la importancia 1 sería poco importante y 5 muy importante). Se podría preparar una hoja de cálculo con las líneas e ir tomando datos de los asistentes: se pide a cada asistente que vaya diciendo para cada línea qué valores le da a la urgencia y a la importancia, dato que otro

técnico va introduciendo en la hoja de cálculo. Posteriormente, y durante la misma mesa, se pueden ofrecer los resultados medios de la urgencia y la importancia de cada línea.<sup>2</sup>

Posteriormente se puede hacer un gráfico de dos ejes (urgencia e importancia) en el que se reflejen las líneas estratégicas. Con esa información, se tendrán cuatro tipos de líneas: las que son muy urgentes e importantes, las que son urgentes pero no importantes, las que son importantes pero no urgentes y las que no son ni urgentes ni importantes. Con esta información se podrán “calendarizar” las actuaciones estratégicas, y fijar criterios de decisión más claros a la hora de intervenir en la implantación del plan.

En la tabla 7 aparecen los resultados de la votación para siete asistentes y cuatro líneas. En la práctica habrá que adaptar la hoja de cálculo al número de asistentes y líneas, pero el procedimiento es similar. En el gráfico 3 se observa la representación de los valores medios de urgencia e importancia para las cuatro líneas estratégicas.

Como se ve, para ilustrar el ejemplo se ha obtenido una línea estratégica en cada cuadrante. Las líneas que están sobre la diagonal son más urgentes que importantes, y las que están por debajo más importantes que urgentes. Es evidente que la línea L(1)1.4 debe tener una prioridad máxima, ya que es a la vez muy urgente e importante. Por el contrario, la línea L(1)1.1 es la menos prioritaria, ya que es simultáneamente poco urgente e importante.

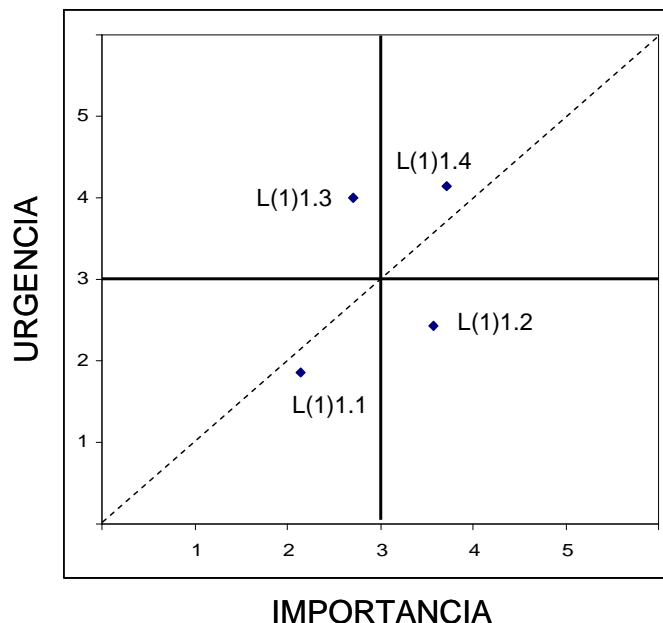
El resultado final de este proceso será, por un lado, una lista de objetivos, líneas y actuaciones estratégicas para cada área temática, con una valoración de la importancia y la urgencia de cada línea (y actuación), y por otro lado una serie de fichas para cada actuación, a manera de la que se ofrece de ejemplo en el gráfico 4. En la ficha sería conveniente incluir algún indicador de ejecución para poder hacer un seguimiento de la implantación de la actuación.

Tabla 7. Valoración de la importancia y la urgencia de las líneas estratégicas

		LÍNEAS ESTRATÉGICAS							
		L(1)1.1		L(1)1.2		L(1)1.3		L(1)1.4	
ASISTENTES		IM	UR	IM	UR	IM	UR	IM	UR
ASIS1		1	1	4	2	1	4	3	4
ASIS2		2	2	4	4	2	3	4	5
ASIS3		2	3	3	4	3	5	3	4
ASIS4		1	5	4	3	3	3	5	3
ASIS5		2	1	4	2	4	4	4	4
ASIS6		1	2	4	1	3	5	4	4
ASIS7		1	1	2	1	3	4	3	5
MEDIA		2,1	1,9	3,6	2,4	2,7	4,0	3,7	4,1

<sup>2</sup> Si algún GDR lo desea, se podría aplicar un método de búsqueda de consenso a través de varias pasadas del cuestionario como si fuera un Delphi simplificado.

Gráfico 3. Representación de las líneas estratégicas según importancia y urgencia



### 5.3. Foros municipales y planes estratégicos.

El GDR organizará en los principales municipios de la comarca una serie de foros donde se expondrán las principales conclusiones de las etapas de diagnóstico y formulación de estrategias. La dinámica consistirá en una exposición por parte del Grupo tras la cual se abrirá un debate con los asistentes. Salvo que se encuentre una fuerte oposición generalizada a algún elemento, la idea es que se haga el menor número de modificaciones posible sobre el conjunto de objetivos, líneas y actuaciones.

El objetivo es que todos los municipios de la comarca tomen conciencia del proceso seguido y de sus implicaciones. Este proceso de sensibilización es fundamental para el éxito del plan. Como resultado de la dinámica de los foros municipales, se habrá conseguido un alto nivel de conocimiento por parte de los municipios de cada comarca de las propuestas estratégicas fundamentadas en un sólido diagnóstico, de manera que la comarca asuma como propios.

Una vez hecho todo lo anterior, cada GDR elaborará su correspondiente plan estratégico comarcal, incluyendo los documentos de diagnóstico y las propuestas estratégicas a nivel de objetivos, líneas y actuaciones. ETEA proporcionará un índice con la estructura que debería presentar dicho plan, , incluyendo recomendaciones sobre la forma de desarrollar cada uno de los apartados.

Gráfico 4. Ficha de actuación

<b>A(2)1.1.1. INCENTIVAR LA CREACIÓN DE EMPRESAS AGROINDUSTRIALES QUE INTEGREN LA PRODUCCIÓN LOCAL</b>		<b>O(2)1. Mejorar la renta familiar disponible</b>	
		<b>L(2)1.1. Fomentar la creación de valor añadido agroindustrial (ver también L(5)1.2)</b>	
<b>Justificación y objetivos</b>			
<p>Se ha observado que gran parte de la producción agraria local (olivar, girasol...) se procesa fuera de la comarca. Por otro lado, la renta disponible de las familias en la comarca es relativamente baja, en gran medida porque una gran parte proviene de la agricultura, sin que en la comarca se haya sabido añadir valor a esos productos. Se pretende con esta actuación fomentar que se cree una industria de transformación local que sea capaz de realizar todo el proceso desde la transformación a la comercialización, si fuera posible bajo una marca.</p>			
<b>Descripción e instrumentación</b>			
<p>Esta actuación se puede concretar en varias medidas, sin perjuicio de que cualquiera otra que sea coherente con el objetivo pretendido sea también bienvenida. En los casos reseñados el responsable de hacer la labor de concienciación sería el propio GDR, pero los responsables directos de la creación de las empresas serían los posibles empresarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concienciar a los empresarios agrarios locales para que formen cooperativas, y apoyar su creación y funcionamiento desde el GDR.</li> <li>• Concienciar a otro tipo de empresarios locales para que creen agroindustrias no necesariamente bajo la forma societaria cooperativa y apoyar su creación y funcionamiento desde el GDR.</li> <li>• En el caso de que la iniciativa local no fuera suficiente, intentar captar inversores externos a la comarca para la creación de este tipo de empresas. Lo ideal sería que esta captación la hicieran empresarios locales que desearan participar de alguna manera en el nuevo proyecto.</li> </ul>			
<b>Urgencia</b>	4,1	<b>Importancia</b>	4,3
		<b>Prioridad</b>	Muy alta
<b>Indicadores</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de nuevas empresas agroindustriales creadas.</li> <li>• Número de empleos en nuevas empresas agroindustriales creados.</li> </ul>	