# Evaluación del Valor Añadido del programa LEADER en la provincia de Sevilla

## Servicio de Evaluación de Políticas Públicas

### Instituto Andaluz de Administración Pública

Octubre 2026

**Elaborado en colaboración con:**

1) **Delegación Territorial en Sevilla de la Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural**
2) **Grupos de Desarrollo Rural de la provincial de Sevilla**

Junta de Andalucía

# Contenido


1. INTRODUCCIÓN ..... 7
2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN A EVALUAR ..... 8
3. METODOLOGÍA ..... 11
   3.1. Técnicas de recogida de datos primarios ..... 12
   3.2. Técnicas de recogida de datos secundarios ..... 13
4. VALOR AÑADIDO DEL PROGRAMA LEADER EN SEVILLA ..... 13
   4.1. MEJORA DEL CAPITAL SOCIAL ..... 13
   4.2. MEJORA DE LA GOBERNANZA ..... 20
   4.3. MEJORA DE LOS RESULTADOS Y DE LOS EFECTOS ..... 27
   4.4. CAMBIOS ESTRUCTURALES ..... 33
5. HALLAZGOS ..... 34
6. RECOMENDACIONES ..... 36
7. CONCLUSIONES VALIDADAS ..... 37
8. GLOSARIO ..... 44
9. BIBLIOGRAFÍA ..... 45

# Índice de Gráficos

Gráfico 1. Número de proyectos LEADER solicitados por convocatoria según GDR ..... 10

Gráfico 2. Participación en los diferentes tipos de acciones de quienes conforman el GDR. (Frecuencia media sobre 5) ..... 15

Gráfico 3. Redes desarrolladas a partir del GDR..... 15

Gráfico 4. Redes y relaciones desarrolladas a través de los proyectos LEADER ..... 16

Gráfico 5. Conocimiento, compromiso y colaboración del personal técnico del GDR percibida (escala del 0 al 5)..... 17

Gráfico 6. Calidad de la relación con el GDR percibida por responsables de proyectos..... 17

Gráfico 7. Evaluación de la confianza en el GDR por parte de la ciudadanía (n=316)..... 18

Gráfico 8. Capital social compartido en el territorio..... 19

Gráfico 9. Capital social compartido con el GDR..... 19

Gráfico 10. Impacto de las acciones del GDR en el territorio percibido por la ciudadanía .... 19

Gráfico 11. Impacto de las acciones del GDR en el territorio percibido por responsables de proyectos..... 20

Gráfico 12. Impacto de los proyectos LEADER percibido por participantes en el GDR..... 20

Gráfico 13. Distribución de personas que creen que el GDR reúne a organizaciones y personas de forma inclusiva..... 21

Gráfico 14. Participación en formación LEADER ..... 22

Gráfico 15. Participación en formación LEADER según rol ..... 22

Gráfico 16. Capacidades administrativas autopercibidas por el GDR ..... 23

Gráfico 17. Capacidades técnicas autopercibidas por el GDR..... 23

Gráfico 18. Valoración del servicio y atención del GDR ..... 24

Gráfico 19. Conocimiento del LEADER y el GDR en el territorio ..... 26

Gráfico 20. Credibilidad y capacidad del GDR..... 26

Gráfico 21. Relación con la Consejería de Agricultura..... 27

Gráfico 22. Vínculos y comunicación interinstitucional ..... 27

Gráfico 23. Capacidad del GDR para identificar y motivar a nuevos/as promotores/as de proyectos..... 29

Gráfico 24. Grado de acuerdo con que el programa LEADER genera ideas y procesos innovadores..... 32

# Índice de tablas

Tabla 1. Área de actuación LEADER en la provincia de Sevilla. 2016 ..... 8

Tabla 2 Expedientes LEADER según estado de tramitación. 2014-2022 ..... 9

Tabla 3. Tasas de aprobación y ejecución de Expedientes LEADER. 2014-2022 ..... 9

Tabla 4. Porcentaje de proyectos tramitados según GDR (2014-2022) ..... 11

Tabla 5. Operacionalización del concepto valor añadido ..... 12

Tabla 6. Distribución de participantes en la encuesta sobre valor añadido según tipo de agente clave ..... 13

Tabla 7. Número de miembros de las Asambleas desglosado por tipo de organización e Índice de diversidad ..... 14

Tabla 8. Proyectos de cooperación ..... 16

Tabla 9. Frecuencia de las relaciones positivas de la Gerencia con los diferentes órganos de decisión del GDR ..... 17

Tabla 10. Distribución del nivel de confianza de la ciudadanía LEADER en el GDR ..... 18

Tabla 11. Composición de los espacios de decisión y trabajo de los GDR según sexo y edad 21

Tabla 12. Número de actividades de animación, por tipo de actividad ..... 24

Tabla 13. Información del programa LEADER publicada por los GDR ..... 25

Tabla 14. Canales de comunicación ..... 25

Tabla 15. Distribución de fondos empleados en la EDL ..... 28

Tabla 16. Número y gasto de los proyectos a los que se aplica el GDR, ajenos al FEADER ..... 28

Tabla 17. Número de nuevos promotores de proyectos respaldados por el GDR para los que la ayuda financiera de la intervención de LEADER fue decisiva. ..... 29

Tabla 18. Número de proyectos según tipo de entidad promotora ..... 30

Tabla 19. Número de operaciones (proyectos) que contribuyen a cada tipología de necesidades definida en la EDL ..... 30

Tabla 20. Número de proyectos que ponen en valor activos territoriales ..... 31

Tabla 21. Número de operaciones (proyectos) innovadoras en el contexto local y porcentaje de gasto. ..... 31

Tabla 22 Grado en que el trabajo del GDR ha contribuido a que su proyecto sea más sólido y sostenible ..... 32

Tabla 23. Grado en que las operaciones (proyectos) son sostenibles gracias al conocimiento del GDR las condiciones locales. ..... 32

Tabla 24. Número de operaciones (proyectos) de LEADER que funcionan en sinergia ..... 33

Tabla 25. Capacidad de LEADER para generar cambios estructurales en las dimensiones en las que interviene la EDL (Puntuación media en una escala de 5) ..... 34

## Agradecimientos.

Se agradece la colaboración e implicación en este ejercicio evaluativo a:

**1) Los Grupos de Desarrollo Rural de la provincia de Sevilla:**

Aljarafe-Doñana, Bajo Guadalquivir, Campiña y Los Alcores de Sevilla, Corredor de La Plata, Osuna-Estepa- y Sierra Sur de Sevilla, Gran Vega de Sevilla, Serranía Suroeste Sevillana y Sierra Morena Sevillana.

Los GDR han trabajado atendiendo las diferentes peticiones de datos y revisando las diferentes versiones del Informe de Evaluación.

**2) El Servicio de Promoción Rural de la Delegación Territorial en Sevilla de la Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural**. Este Servicio ha contribuido en la coordinación de la recopilación de la información y la revisión de las diferentes versiones del Informe.

3) **Eduardo Serrano.** Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural. Comisión Europea. **Pilar Garrido Granado.** Secretaria General Técnica. Consejería de Agricultura Pesca, Agua y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía y **José Manuel Moreno,** Investigador principal de IFAPA y miembro del Grupo de Personas Colaboradoras con la Evaluación. Han asesorado al Servicio de Evaluación de Políticas Públicas.

# 1. INTRODUCCIÓN

El programa LEADER es una iniciativa de la Unión Europea creada en 1991 para impulsar el desarrollo económico y social de las zonas rurales mediante la participación directa de sus habitantes. Su nombre viene del francés *«Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale»*, que significa «vínculos entre acciones de desarrollo de la economía rural».

El programa utiliza un enfoque ascendente (bottom-up), significa que no se impone desde las instituciones superiores, son la población rural, empresas y ayuntamientos del ámbito de actuación quienes establecen las estrategias para alcanzar el desarrollo socio económico a través del programa.

Su ámbito de aplicación y sus herramientas se han ido ampliando a lo largo de diversos períodos de programación.

Según el estudio que evaluó LEADER en la UE en el período de programación 2014-2022 y también en el periodo actual, el enfoque LEADER para el desarrollo local ha demostrado su eficacia a la hora de hacer que el desarrollo rural local se oriente al desarrollo económico para reforzar la capacidad y el tejido social y para mejorar la gobernanza local, manteniendo una buena coherencia con otras políticas (COMISIÓN EUROPEA, 2024).

Sin embargo, a pesar de que los informes concluyen que LEADER facilita la implicación local, aún no se han demostrado suficientemente sus beneficios adicionales.

Por ello, se ha desarrollado un nuevo marco de evaluación que se basa en el supuesto de que el enfoque LEADER puede aportar valor añadido, es decir, puede generar beneficios, no necesariamente financieros, que superen los costes adicionales que conlleva.

Algunos Grupos de Desarrollo Rural, en adelante GDR, de la provincia ya lo han aplicado en la evaluación de sus resultados particulares. Sin embargo, esta evaluación aborda todos los territorios LEADER de la provincia de Sevilla que estuvieron activos durante el ejercicio 2014-2022.

Su finalidad es precisamente conocer el valor añadido del programa LEADER en la provincia de Sevilla en el anterior periodo de programación y establecer la línea base para poder evaluar el valor añadido en el periodo actual, llegado el momento.

La Delegación Territorial de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural en Sevilla ha promovido este ejercicio de evaluación, llevado a cabo en colaboración con el Instituto de Administración Pública con el apoyo indispensable de los Grupos de Desarrollo Rural de la provincia.

Las conclusiones y recomendaciones incluidas en este informe combinan la valoración técnica del equipo evaluador y las visiones, debates y percepciones de los agentes clave en los territorios LEADER objeto de esta evaluación. Mediante el análisis grupal y la deliberación conjunta se ha construido y consensuado las conclusiones y recomendaciones validadas.

# 2. DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN A EVALUAR

En el marco estratégico 2014-2022 estuvieron operativos 7 Grupos de Desarrollo Rural en Sevilla. Estos incluían al inicio del periodo de programación a 70 municipios (el 65,6 % del total de municipios), y un total de 696.144 habitantes (el 35,8 % de la población de la provincia).

**Tabla 1. Área de actuación LEADER en la provincia de Sevilla. 2016**

| Denominación de la Zona Rural Leader | ID | Municipios Asignados | Nº municipios | Población 2016 |
|---|---|---|---|---|
| **Aljarafe-Doñana** | 01 | Albaida del Aljarafe, Almensilla, Aznalcázar, Benacazón, Bollullos de la Mitación, Carrión de los Céspedes, Castilleja del Campo, Huévar del Aljarafe, Isla Mayor, La Puebla del Río, Olivares, Pilas, Salteras, Sanlúcar la Mayor, Umbrete y Villamanrique de la Condesa. | 16 | 110.489 |
| **Bajo Guadalquivir**[1] | 02 | El Coronil, El Cuervo de Sevilla, Las Cabezas de San Juan, Lebrija, Los Molares , Los Palacios y Villafranca, Utrera. | 7 | 151.767 |
| **La Campiña y los Alcores de Sevilla** | 03 | Cañada Rosal, Carmona, Écija, El Viso del Alcor, Fuentes de Andalucía, La Campana, La Luisiana y Mairena del Alcor. | 8 | 131.551 |
| **Corredor de la Plata** | 04 | Aznalcóllar, Castilblanco de los Arroyos, El Castillo de las Guardas, El Garrobo, El Madroño, El Ronquillo y Gerena. | 7 | 22.403 |
| **Gran Vega de Sevilla** | 06 | Alcalá del Río, Alcolea del Río, Brenes, Burguillos, Cantillana, Guillena, La Algaba, La Rinconada, Lora del Río, Peñaflor, Tocina, Villanueva del Río y Minas y Villaverde del Río. | 13 | 157.293 |
| **Serranía Suroeste Sevillana** | 07 | Coripe, El Arahal, La Puebla de Cazalla, Marchena, Montellano, Morón de la Frontera, Paradas y Pruna. | 8 | 96.672 |
| **Sierra Morena Sevillana** | 08 | Alanís, Almadén de la Plata, Cazalla de la Sierra, Constantina, El Pedroso, El Real de la Jara, Guadalcanal, La Puebla de los Infantes, Las Navas de la Concepción y San Nicolás del Puerto. | 10 | 25.969 |
| **Territorio LEADER Sevilla** | | | 69 | 696.144 |

Fuente: Tomada del Anexo VIII LEADER en SEVILLA 2014-2020. Enero 2019

[1] El Palmar de Troya se adhirió en 2018 al GDR Bajo Guadalquivir, actualmente la zona de actuación evaluada se compone de 70 municipios.

Según los datos de la Delegación Territorial, se han solicitado 1.735 proyectos en el marco 2014-2022.

**Tabla 2 Expedientes LEADER según estado de tramitación. 2014-2022**

| | Proyectos solicitados | Proyectos aprobados | Proyectos ejecutados |
|---|---|---|---|
| **GDR 01** | 237 | 94 | 75 |
| **GDR 02** | 219 | 80 | 63 |
| **GDR 03** | 374 | 122 | 106 |
| **GDR 04** | 133 | 50 | 32 |
| **GDR 06** | 243 | 100 | 78 |
| **GDR 07** | 244 | 95 | 70 |
| **GDR 08** | 285 | 105 | 84 |
| **Total** | 1.735 | 646 | 508 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la Delegación Territorial

Del total de proyectos solicitados en la provincia de Sevilla, (1.735) se ha aprobado el 37,23 %. Algo más de un tercio de los expedientes de solicitud abiertos han obtenido resolución positiva de financiación.

Se ha ejecutado el 78,64 % de los proyectos aprobados y un 29,28 % del total de proyectos solicitados. Lo que indica que, aunque solo un 37,23 % obtiene compromiso de financiación, una vez logrado, la tasa de ejecución es alta.

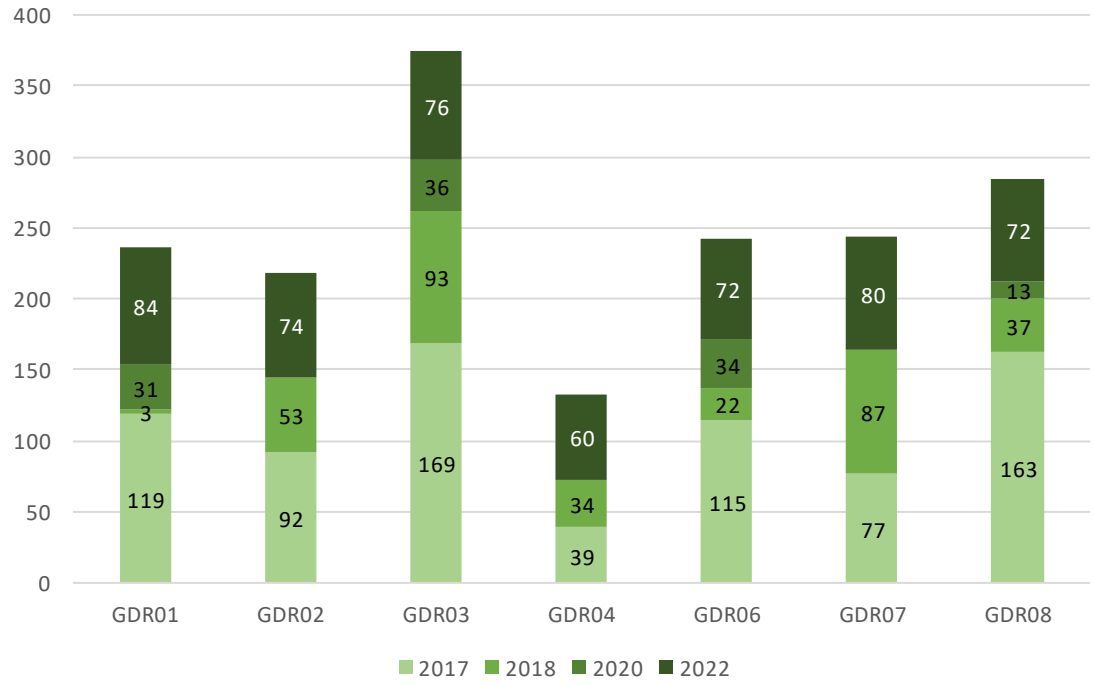
**Tabla 3. Tasas de aprobación y ejecución de Expedientes LEADER. 2014-2022**

| | Tasa de aprobación | Tasa de ejecución proyectos aprobados | Tasa ejecución proyectos solicitados |
|---|---|---|---|
| **GDR 01** | 39,66 % | 79,79 % | 31,65 % |
| **GDR 02** | 36,53 % | 78,75 % | 28,77 % |
| **GDR 03** | 32,62 % | 86,89 % | 28,34 % |
| **GDR 04** | 37,59 % | 64,00 % | 24,06 % |
| **GDR 06** | 41,15 % | 78,00 % | 32,10 % |
| **GDR 07** | 38,93 % | 73,68 % | 28,69 % |
| **GDR 08** | 36,84 % | 80,00 % | 29,47 % |
| **Total** | 37,23 % | 78,64 % | 29,28 % |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la Delegación Territorial

La convocatoria que mayor número de solicitudes concentró fue la primera. También hay un gran número de proyectos en la última. En la convocatoria de 2020 apenas se solicitaron proyectos debido a los efectos del confinamiento por la pandemia de COVID-19.

**Gráfico 1. Número de proyectos LEADER solicitados por convocatoria según GDR**




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la Delegación Territorial

La mayoría de las solicitudes han sido realizadas por personas particulares o entidades privadas. La proporción de proyectos solicitados por entidades públicas está por debajo del 30% en todos los GDR.

Sin embargo, aunque son menos frecuentes, los proyectos promovidos por el sector público tienen más probabilidad de ser aprobados y también de ejecutarse con éxito.

Los GDR atribuyen estas diferencias a la propia estructura de la ayuda. Las convocatorias dividen su presupuesto en asignaciones diferentes para cada tipo de submedida (proyectos productivos/privados vs. no productivos/públicos).

El volumen de solicitudes presentadas por PYMEs y particulares del sector privado es significativamente superior a la asignación económica disponible para esas líneas. Al agotarse el crédito por concurrencia competitiva, un porcentaje elevado de proyectos viables queda fuera por falta de presupuesto disponible, lo que reduce matemáticamente su tasa de aprobación. Por el contrario, los proyectos no productivos/públicos registran un menor número total de solicitudes frente a la dotación económica asignada a sus respectivas líneas. Esto permite absorber un mayor porcentaje de las solicitudes presentadas sin agotar tan rápidamente el crédito.

**Tabla 4. Porcentaje de proyectos tramitados según GDR (2014-2022)**

| | Proyectos solicitados | | Tasa aprobación de proyectos | | Tasa ejecución de proyectos aprobados | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | % Públicos | % Privados | % Públicos | % Privados | % Públicos | % Privados |
| **GDR 01** | 19,83 | 80,17 | 57,45 | 35,26 | 92,59 | 74,63 |
| **GDR 02** | 16,44 | 83,56 | 72,22 | 29,51 | 80,77 | 77,78 |
| **GDR 03** | 27,27 | 72,73 | 44,12 | 28,31 | 93,33 | 83,12 |
| **GDR 04** | 27,07 | 72,93 | 44,44 | 35,05 | 56,25 | 67,65 |
| **GDR 06** | 17,70 | 82,30 | 46,51 | 40,00 | 90,00 | 75,00 |
| **GDR 07** | 19,67 | 80,33 | 66,67 | 32,14 | 78,13 | 71,43 |
| **GDR 08** | 11,58 | 88,42 | 69,70 | 32,54 | 82,61 | 79,27 |
| **Total** | 19,88 | 80,12 | 54,78 | 32,88 | 84,13 | 76,37 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por la Delegación Territorial

Sin embargo, más allá del dinamismo económico que las ayudas LEADER puedan impulsar, hay muchos más elementos para tener en cuenta respecto a la capacidad de articulación comunitaria del programa y de los GDR. Para abordar la evaluación de los efectos del LEADER en estos elementos, la metodología empleada parte del concepto de valor añadido.

La definición del valor añadido de LEADER se deriva de la labor realizada por un grupo de trabajo temático del Servicio de Asistencia de Evaluación en 2017 y es un concepto no vinculante. Se define como los beneficios que se obtienen mediante la correcta aplicación del método LEADER, en comparación con los beneficios que se habrían obtenido sin aplicar este método (Comisión Europea, 2024).

El método LEADER va más allá de la subvención de proyectos. Es la aplicación combinada de sus siete principios: 1) enfoque ascendente; 2) enfoque basado en la zona; 3) asociaciones locales (por ejemplo, los GDR); 4) estrategia integrada y multisectorial; 5) innovación; 6) creación de redes; 7) cooperación territorial.

## 3. METODOLOGÍA

Para abordar la evaluación del valor añadido se ha seguido la metodología propuesta por la Dirección General de Agricultura y Desarrollo (Comisión Europea, 2024). En ella se analizan los componentes o categorías del concepto:

- Mejora del capital social: aborda cuestiones relacionadas con la coordinación y la cooperación en beneficio mutuo. Los elementos de mejora del capital social incluyen creencias y modelos mentales compartidos, apoyo y confianza mutuos, mejora de los conocimientos, habilidades y capacidades compartidas y redes consolidadas.
- Mejora de la gobernanza: Los elementos de la mejora de la gobernanza incluyen la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones y la capacidad de gestionar los fondos públicos y privados. También incluyen la cooperación a nivel local, por ejemplo, dentro de los GDR y entre los GDR y la comunidad local, así como la gobernanza multinivel entre distintos niveles, por ejemplo, entre las AG / los OP, los GDR y la red nacional de la Política Agraria Común (PAC).

- Mejora de los resultados y los efectos. El tipo y la calidad de los proyectos ejecutados en el marco de LEADER son distintos de los que se ejecutan o podrían ejecutarse en el marco de otros programas o intervenciones. Pueden manifestarse en forma de aumento del dinamismo, proyectos más sostenibles e innovadores y nuevos promotores de proyectos, así como mayores sinergias entre los proyectos.

Los conceptos ligados al valor añadido, a su vez, pueden descomponerse en elementos más concretos, dimensiones, para identificar las necesidades de información relacionadas con la evaluación.

**Tabla 5. Operacionalización del concepto valor añadido**

| CATEGORÍA | DIMENSIÓN |
|---|---|
| Capital social | Redes |
| | Apoyo y confianza mutuos |
| | Modelos mentales, valores y creencias compartidos. |
| Gobernanza | Gobernanza local |
| | Gobernanza multinivel de LEADER |
| Mejora de los resultados y los efectos en LEADER | Aumento del dinamismo |
| | Proyectos bien adaptados a las necesidades de la zona del GDR |
| | Proyectos más innovadores |
| | Proyectos sostenibles |
| | Proyectos que promueven los vínculos entre los agentes |

Esta operacionalización de las categorías de análisis en dimensiones y subdimensiones ha permitido identificar los indicadores de evaluación necesarios para dar respuesta a la evaluación planteada. A partir de ellos se han determinado las diferentes técnicas para completar la información relativa a cada indicador. Principalmente se ha utilizado:

- Encuestas
- Datos secundarios aportados por la Delegación Territorial
- Datos secundarios aportados por el GDR

Las técnicas de recogida de datos se han diseñado de acuerdo con la matriz de evaluación recogidas en las Directrices de la Comisión Europea (2024).

### 3.1. Técnicas de recogida de datos primarios

Para captar las opiniones, percepciones y prácticas de todas las partes interesadas en el desarrollo de los territorios LEADER se han diseñado tres encuestas específicas destinadas a cada tipo de agente clave.

Los GDR distribuyeron las encuestas online en cada uno de sus territorios. Se han recogido 586 respuestas, el 60,58 % corresponde a la ciudadanía, el 25 % a personas y entidades promotoras de proyectos y el 14,33 % a personas que integran los órganos de decisión de los GDR: presidencias, gerencias, plantilla, miembros de la Junta Directiva y de la Asamblea.

**Tabla 6. Distribución de participantes en la encuesta sobre valor añadido según tipo de agente clave**

| | GDR | Promotoras/es | Ciudadanía |
|---|---|---|---|
| **GDR 01** | 9 | 12 | 12 |
| **GRD 02** | 14 | 27 | 95 |
| **GDR 03** | 14 | 22 | 76 |
| **GDR 04** | 4 | 9 | 9 |
| **GDR 06** | 14 | 27 | 62 |
| **GDR 07** | 12 | 22 | 31 |
| **GDR 08** | 17 | 28 | 57 |
| **Otros** | 0 | 0 | 13 |
| **Total** | **84** | **147** | **355** |

### 3.2. Técnicas de recogida de datos secundarios

Para la recogida de datos de seguimiento y evaluación de cada GDR se utilizaron dos fuentes de datos secundarios:

- Base de datos de seguimiento a nivel de GDR. Se trata de una base de datos mantenida a nivel de GDR en la que se registran los datos operativos sobre las actividades de animación y las operaciones (proyectos).
- Los registros / datos de seguimiento en la Delegación Territorial de Agricultura. Se han recogido datos sobre proyectos y comunicación.

## 4. VALOR AÑADIDO DEL PROGRAMA LEADER EN SEVILLA

El siguiente apartado muestra los resultados del análisis de toda la información recogida. Se han redactado para dar respuesta a las preguntas e incluyen todos los indicadores propuestos en la matriz de evaluación incluida en las Directrices para evaluar el valor añadido del LEADER de Comisión Europea, 2024.

### 4.1. MEJORA DEL CAPITAL SOCIAL

La dimensión estructural del capital social hace referencia al conjunto de relaciones y estructuras organizativas que facilitan la interacción entre los miembros del GDR. Incluye redes, confianza mutua, creencias y modelos mentales compartidos que fomentan una colaboración y cooperación de calidad en las zonas de los GDR y entre ellas.

## ¿En qué medida contribuye LEADER a que haya interacciones y una creación de redes de calidad entre los agentes pertinentes?

Los GDR son redes de agentes locales o miembros de la comunidad y constituyen la esencia de LEADER. El marco de evaluación parte de que una red amplia y diversificada en la que todos los agentes locales pertinentes tengan cabida y cooperen estrechamente les permitirá intercambiar ideas y experiencias, desarrollar sus capacidades y contribuir a un desarrollo local que responda a las necesidades de la zona.

Para comprobar que existe esa red, la metodología propone calcular el Índice de Diversidad de la Red (NTd), que mide el grado de heterogeneidad de los tipos de organizaciones representadas en el GDR.

La metodología de cálculo de este índice considera que valores próximos a 1 reflejan una representación equilibrada de los distintos tipos de organizaciones y, por tanto, un mayor capital social estructural. Valores próximos a 0 indican una composición muy concentrada en uno o pocos tipos de organizaciones.

Los resultados muestran tres grupos de GDR:

- **Alta diversidad (NTd > 0,75):** GDR 06 y GDR 07. El GDR 06 presenta una distribución muy equilibrada entre administraciones públicas, intereses económicos, intereses sociales y otras entidades, alcanzando un índice cercano al máximo teórico.
- **Diversidad media (0,50–0,75):** GDR 03, GDR 04 y GDR 08. Estos grupos cuentan con representación de varios tipos de organizaciones, aunque una o dos categorías tienen un peso predominante.
- **Diversidad baja (< 0,50):** GDR 01 y GDR 02. En ambos casos, la composición del órgano de decisión se concentra fundamentalmente en administraciones públicas e intereses económicos, con escasa o nula representación de intereses sociales y otras categorías.

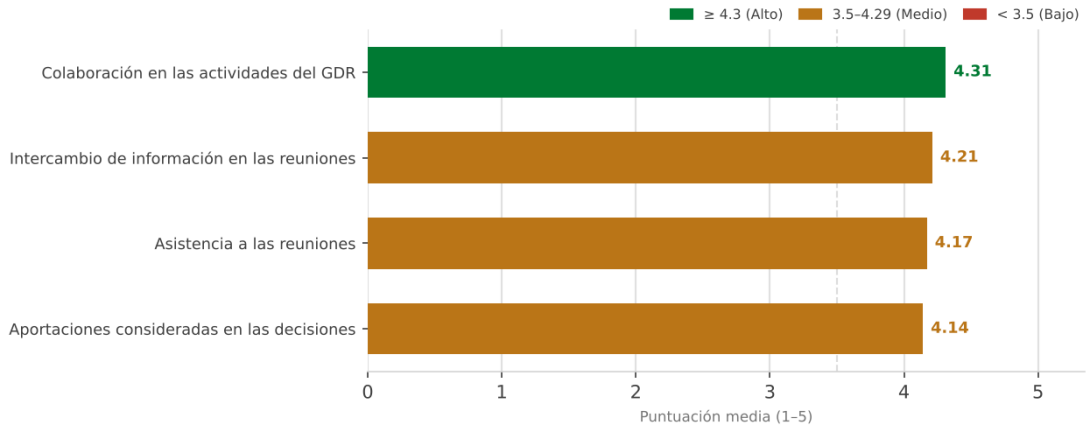
**Tabla 7. Número de miembros de las Asambleas desglosado por tipo de organización e Índice de diversidad**

| GDR | Administraciones | Económicos | Sociales | Otros | NTd |
|---|---|---|---|---|---|
| GDR 01 | 18 | 5 | 4 | 0 | **0,321** |
| GDR 02 | 16 | 17 | 0 | 0 | **0,343** |
| GDR 03 | 13 | 34 | 5 | 2 | **0,617** |
| GDR 04 | 8 | 9 | 8 | 0 | **0,667** |
| GDR 06 | 12 | 13 | 13 | 11 | **0,98** |
| GDR 07 | 8 | 30 | 6 | 6 | **0,8** |
| GDR 08 | 12 | 13 | 6 | 0 | **0,538** |

Fuente: Datos aportados por los GDR

Para comprobar la cultura cooperativa dentro de la red conformada por los GDR, se ha consultado a sus integrantes sobre la asistencia, el intercambio de información y la implicación en las actividades y decisiones del GDR.

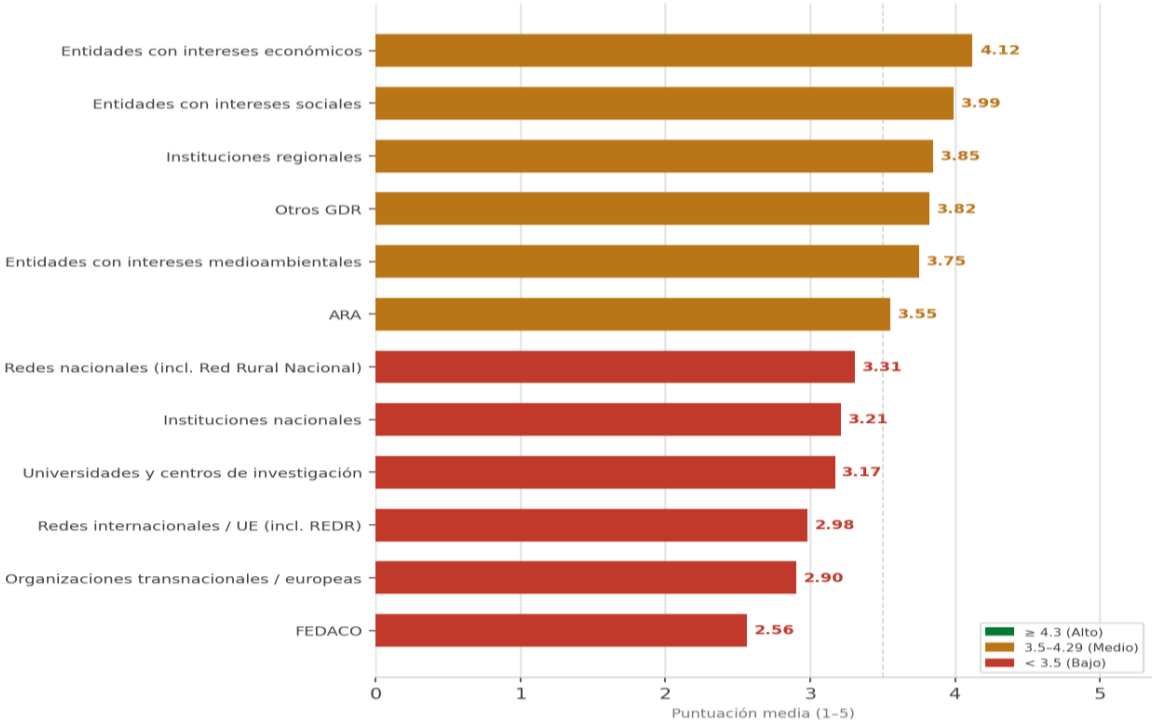
**Gráfico 2. Participación en los diferentes tipos de acciones de quienes conforman el GDR. (Frecuencia media sobre 5)**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

Para quienes conforman los GDR, la participación en el organismo les ha permitido desarrollar relaciones con distintos organismos. Las entidades con intereses económicos y sociales lideran el ranking (4,12). También están en las primeras posiciones las instituciones autonómicas y otros GDR. Las redes nacionales (3,21), las internacionales (2,56) y organizaciones transnacionales (2,90) son las más débiles.

**Gráfico 3. Redes desarrolladas a partir del GDR**




Fuente: Encuesta a personal de los GDR

En lo que respecta a la articulación de esas redes para el diseño y ejecución de proyectos, cabe resaltar que todos los GDR han participado en proyectos junto a otros GDR de Andalucía y 5

con GDR de fuera de la Comunidad Autónoma. Sin embargo, no ha habido ningún proyecto de cooperación europea o con terceros países con participación de los GDR sevillanos.

Según los GDR consultados y la Delegación Territorial, esta circunstancia responde principalmente a la "elevada complejidad burocrática del marco regulador, así como a la falta de alineación en los plazos de apertura de las convocatorias entre los diferentes territorios y estados miembros, lo que desincentiva y dificulta técnicamente la articulación de alianzas internacionales".

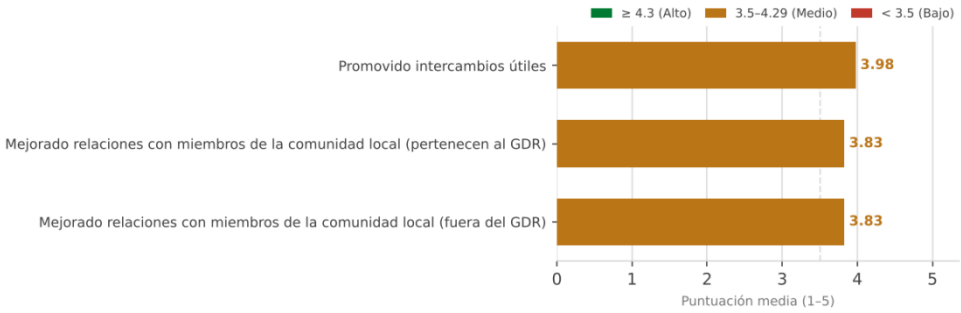
**Tabla 8. Proyectos de cooperación**

| | | GDR 01 | GDR 02 | GDR 03 | GDR 04 | GDR 06 | GDR 07 | GDR 08 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Proyectos interterritoriales | Número de proyectos | 2 | 2 | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 |
| | Número de participantes | 7 | 12 | 6 | 4 | 0 | 17 | 5 |
| Proyectos transnacionales | Número de proyectos | 0 | 1 | 0 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| | Número de participantes | 0 | 30 | 0 | 30 | 0 | 0 | 30 |

Fuente: Datos aportados por el GDR

Para las entidades promotoras de proyectos, la participación en el programa LEADER había mejorado y dinamizado las relaciones sociales. Las puntuaciones medias se sitúan en torno a 3,8–4,0 sobre 5. La promoción de intercambios útiles es el ítem más valorado, seguido muy de cerca de la mejora en las relaciones dentro y fuera del GDR.

**Gráfico 4. Redes y relaciones desarrolladas a través de los proyectos LEADER**




Fuente: Encuesta a responsables de proyectos LEADER

### ¿En qué medida ha contribuido LEADER al apoyo y la confianza mutuos dentro del GDR y de la comunidad local?

Se ha analizado el clima relacional dentro del GDR, entre el GDR y responsables de proyectos de desarrollo rural y con la ciudadanía.

Dentro del GDR, el liderazgo de la gerencia y el compromiso del personal técnico son muy bien valorados.

Se preguntó a las personas que conforman la Asamblea de los GDR, con qué frecuencia la gerencia establece relaciones positivas con cada colectivo. La respuesta "Siempre" es mayoritaria en los tres casos. Las relaciones positivas son más frecuentes entre la gerencia y el personal técnico (85,7 %), seguidas de las que se establecen con la Junta Directiva (84,5 %) y las que se establecen con los/as socios/as (82,1 %).

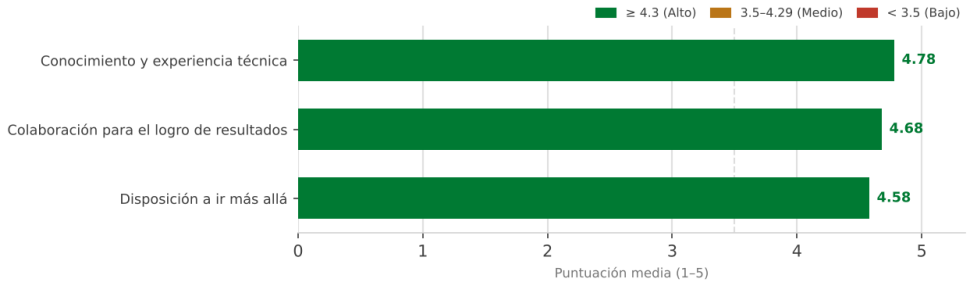
**Tabla 9. Frecuencia de las relaciones positivas de la Gerencia con los diferentes órganos de decisión del GDR**

| Colectivo | Siempre | Casi siempre | A veces | Casi nunca/nunca |
|---|---|---|---|---|
| **Personal técnico del GDR** | 72 (85,7 %) | 9 (10,7 %) | 3 (3,6 %) | 0 |
| **Junta Directiva** | 71 (84,5 %) | 8 (9,5 %) | 5 (6,0 %) | 0 |
| **Socios/as del GDR** | 69 (82,1 %) | 11 (13,1 %) | 3 (3,6 %) | 1 (1,2 %) |

Fuente: Encuesta integrantes del GDR

El conocimiento y la experiencia técnica del personal que trabaja en el GDR alcanzan una media de 4,78 sobre 5 y el compromiso de las personas que integran los espacios de decisión del GDR también gozan de valoraciones muy altas.

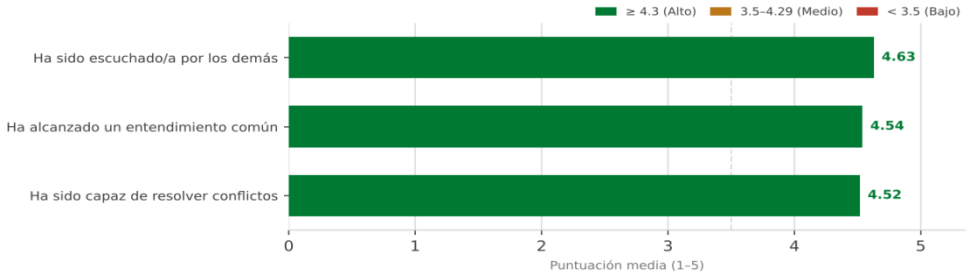
**Gráfico 5. Conocimiento, compromiso y colaboración del personal técnico del GDR percibida (escala del 0 al 5)**




Fuente: Encuesta integrantes del GDR

Quienes han solicitado proyectos se ha sentido escuchados/as, han alcanzado entendimientos y han podido resolver conflictos en su relación con el GDR. Las tres dimensiones empleadas para valorar el clima y calidad de las relaciones entre el GDR superan el 4,5 en una escala de 5 puntos.

**Gráfico 6. Calidad de la relación con el GDR percibida por responsables de proyectos**




Fuente: Encuesta a promotores/as de proyectos

La confianza de la ciudadanía en el GDR también es muy elevada, con una media de 4,53 sobre 5. Esta es uno de los aspectos con las valoraciones más altas de todo el cuestionario, indicando una sólida legitimidad institucional percibida.

El 87 % de la población de los territorios LEADER encuestada tiene un nivel de confianza alto o muy alto (puntuaciones 4 y 5).

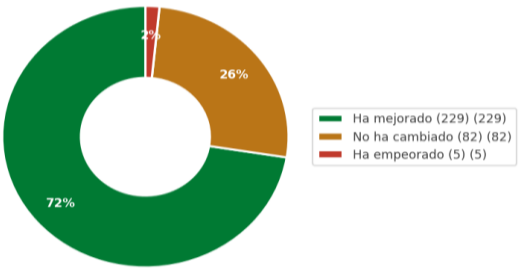
**Tabla 10. Distribución del nivel de confianza de la ciudadanía LEADER en el GDR**

| Puntuación | N.º de personas | Porcentaje |
|---|---|---|
| **5 (Máxima confianza)** | 218 | 68,8 % |
| **4** | 59 | 18,6 % |
| **3** | 30 | 9,5 % |
| **2** | 5 | 1,6 % |
| **1 (Mínima confianza)** | 4 | 1,3 % |

Fuente: Encuesta a población general

Se le preguntó también cómo ha cambiado la confianza en el GDR gracias a las actividades realizadas. Un 72,5 % afirma que su confianza ha mejorado, mientras que apenas un 1,6 % señala que ha empeorado.

**Gráfico 7. Evaluación de la confianza en el GDR por parte de la ciudadanía (n=316)**



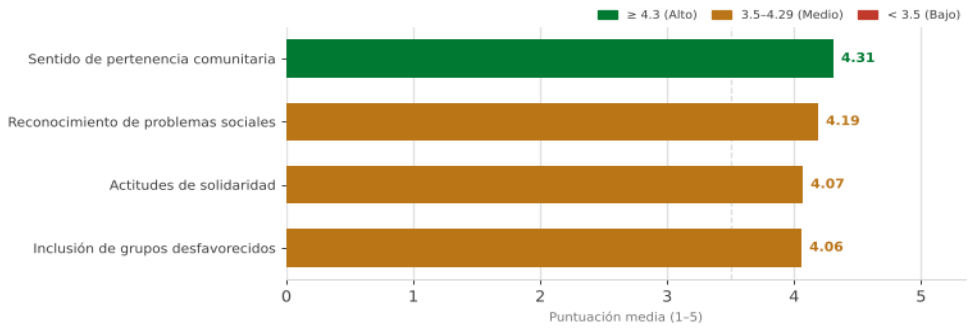

Fuente: Encuesta a población general

La evolución positiva de la confianza es uno de los resultados más destacados del cuestionario. Solo 5 personas de 316 señalan que su confianza ha empeorado, lo que refleja una percepción ciudadana muy favorable hacia el GDR.

### ¿En qué medida contribuye LEADER a que haya creencias, valores y modelos mentales compartidos?

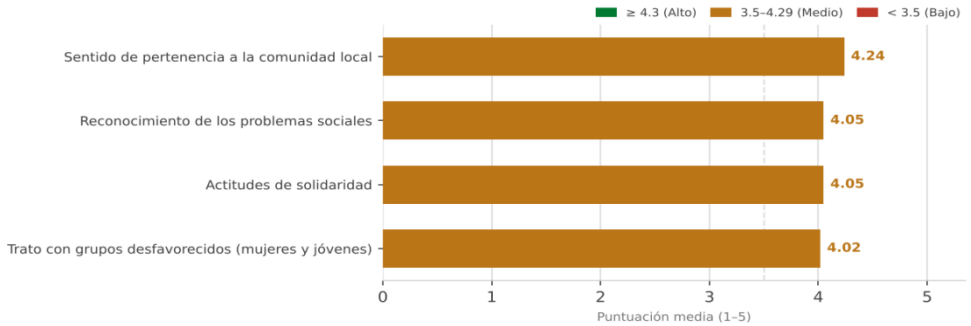
Tanto participantes del GDR, como responsables de proyectos creen que todos los agentes LEADER comparten sentido de pertenencia comunitaria, reconocimiento de los problemas, actitudes de solidaridad y enfoque para la inclusión de personas desfavorecidas.

**Gráfico 8. Capital social compartido en el territorio**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

**Gráfico 9. Capital social compartido con el GDR**

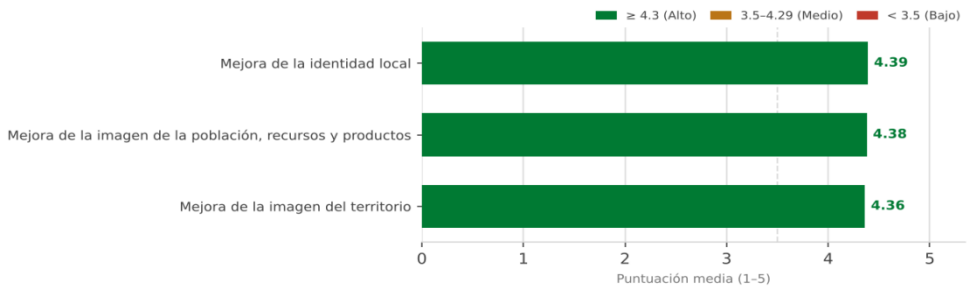



Fuente: Encuesta a promotores/as de proyectos

Además, ciudadanía, responsables de proyectos y GDR coinciden en que las acciones del GDR han repercutido en la mejora de la identidad local y la imagen de la zona, su población, sus recursos y sus productos.

La población de los territorios LEADER también tiene una percepción positiva de la contribución de GDR en la mejora de aspectos clave del territorio. Los tres ítems obtienen puntuaciones superiores a 4,35, siendo la **mejora de la identidad local** el aspecto más valorado (4,39).

**Gráfico 10. Impacto de las acciones del GDR en el territorio percibido por la ciudadanía**

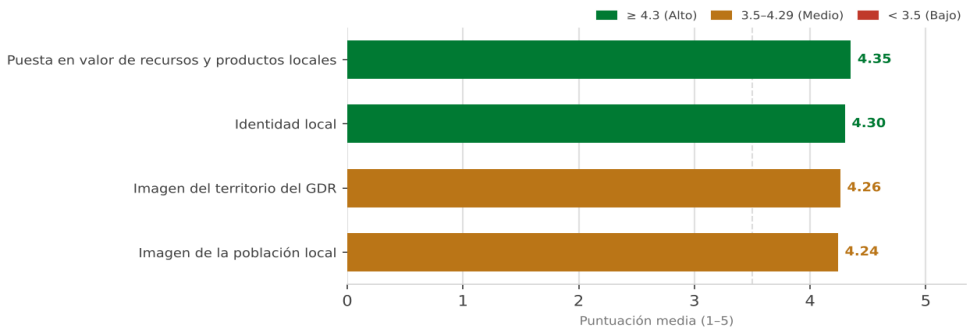



Fuente: Encuesta a ciudadanía de territorios LEADER en la provincia de Sevilla

Las personas responsables de los proyectos financiados dentro de la estrategia LEADER, han valorado las acciones del GDR en cuatro dimensiones clave del territorio: identidad local, la imagen de la zona, de la ciudadanía y la puesta en valor de recursos y productos. Todos los

ítems obtienen puntuaciones superiores a 4,2, liderados por la puesta en valor de los recursos y productos locales (4,35).

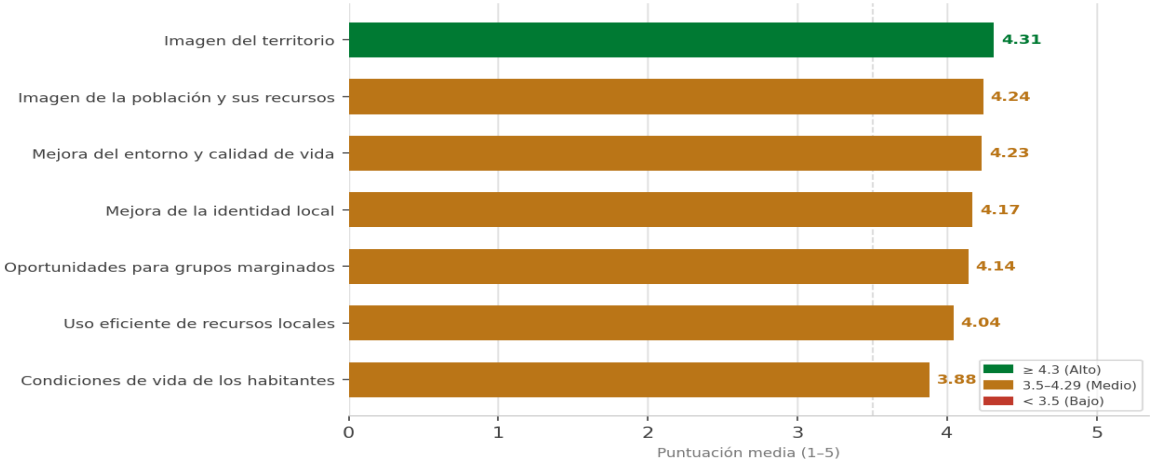
**Gráfico 11. Impacto de las acciones del GDR en el territorio percibido por responsables de proyectos**




Fuente: Encuesta a promotores/as de proyectos

El personal que compone los GDR de la provincia de Sevilla también valoró la contribución percibida de los proyectos financiados en la estrategia LEADER a las mismas dimensiones del territorio anteriores, además de incluir otras relacionadas con la calidad de vida, el uso de recursos locales y la inclusión social. Todos los ítems superan el 3,8. La imagen del territorio (4,31) y la mejora del entorno/calidad de vida (4,23) lideran el ranking global.

**Gráfico 12. Impacto de los proyectos LEADER percibido por participantes en el GDR**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

## 4.2. MEJORA DE LA GOBERNANZA

**¿En qué medida la ejecución de LEADER ha dado lugar al establecimiento de procesos y mecanismos coordinados y animados por los GDR para garantizar una toma de decisiones participativa, transparente e inclusiva y una fuerte implicación de la comunidad en el desarrollo y la ejecución de estrategias?**

Para analizar la equidad de oportunidades se ha analizado además de la representación de los tipos de entidades en los órganos de decisión de los GDR, la composición por sexo y edad de sus representantes.

La presidencia de los GDR continúa estando mayoritariamente ocupada por hombres (5 de los 7 GDR con información disponible), mientras que únicamente dos grupos cuentan con una presidencia femenina. Ello evidencia una menor representación de mujeres en los puestos de máxima responsabilidad institucional en comparación con la composición de los equipos técnicos.

La gerencia presenta una distribución prácticamente equilibrada entre hombres y mujeres (4 hombres y 3 mujeres). Predominan claramente las personas mayores de 35 años.

Los equipos técnicos muestran una presencia mayoritaria de mujeres (12 mujeres frente a 7 hombres), lo que supone aproximadamente un 63 % del personal técnico. Este resultado pone de manifiesto una elevada feminización de las funciones técnicas de los GDR.

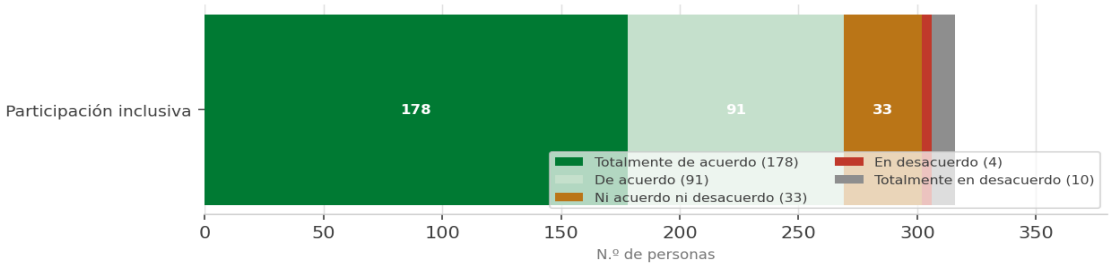
**Tabla 11. Composición de los espacios de decisión y trabajo de los GDR según sexo y edad**

| | >35 | | <35 | | Total | | % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | M | H | M | H | M | H | M |
| **Gerencia** | 3 | 4 | 0 | 0 | 3 | 4 | 42,86 % |
| **Personal Técnico** | 10 | 5 | 2 | 2 | 12 | 7 | 63,16 % |
| **Presidencia** | 2 | 3 | 0 | 2 | 2 | 5 | 28,57 % |
| **Total asamblea** | 55 | 119 | 39 | 86 | 94 | 205 | 31,44 % |
| Admon Pública | 18 | 37 | 17 | 15 | 35 | 52 | 40,23 % |
| Empresas | 24 | 62 | 6 | 41 | 30 | 103 | 22,56 % |
| Sector Social | 11 | 11 | 10 | 10 | 21 | 21 | 50,00 % |
| Partidos Políticos | 0 | 0 | 3 | 10 | 3 | 10 | 23,08 % |
| Otros | 2 | 9 | 3 | 10 | 5 | 19 | 20,83 % |
| **Total Junta Directiva** | 20 | 35 | 32 | 43 | 52 | 78 | 40,00 % |
| Admon Pública | 3 | 20 | 15 | 16 | 18 | 36 | 33,33 % |
| Empresas | 8 | 13 | 11 | 22 | 19 | 35 | 35,19 % |
| Sector Social | 9 | 2 | 6 | 5 | 15 | 7 | 68,18 % |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por los GDR

La ciudadanía si considera que el GDR reúne a organizaciones y personas de manera inclusiva en la toma de decisiones. El 84,8 % se muestra de acuerdo o totalmente de acuerdo.

**Gráfico 13. Distribución de personas que creen que el GDR reúne a organizaciones y personas de forma inclusiva**

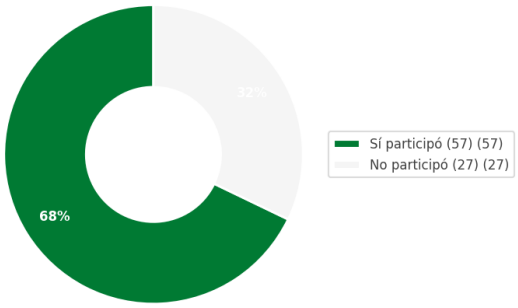



Fuente: Encuesta a población de territorios LEADER

Además de favorecer la inclusión, los GDR hacen un importante trabajo para garantizar que cuentan con las capacidades técnicas y administrativas necesarias para generar valor añadido.

El 67,9 % del personal, 57 personas de las 84 encuestadas en este grupo, participó en alguna actividad formativa relacionada con LEADER durante el periodo 2017–2025, organizada principalmente por la Consejería de Agricultura, la Delegación Territorial, la Red Rural Nacional, ARA y otros GDR.

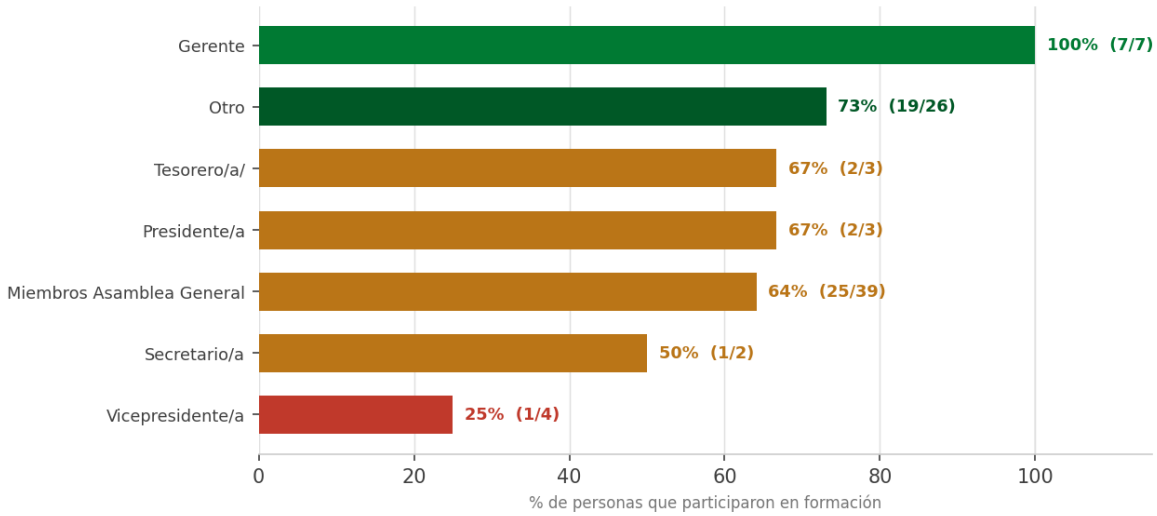
**Gráfico 14. Participación en formación LEADER**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

El personal con rol de gerente presenta la mayor tasa de participación (100 %). Los vicepresidentes/as muestran la tasa más baja (25 %).

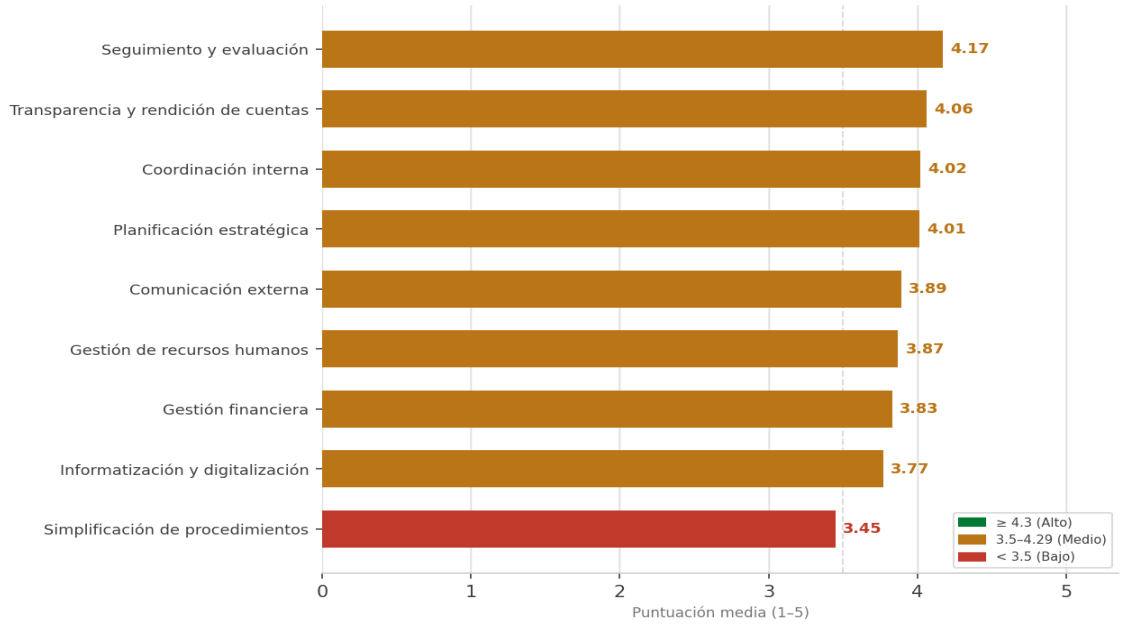
**Gráfico 15. Participación en formación LEADER según rol**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

Se pidió a quienes conforman los GDR que valoraran en qué medida han mejorado las capacidades administrativas durante el marco 2014–2022. El seguimiento y evaluación lidera (4,17), mientras que la simplificación de procedimientos presenta la puntuación más baja (3,45).

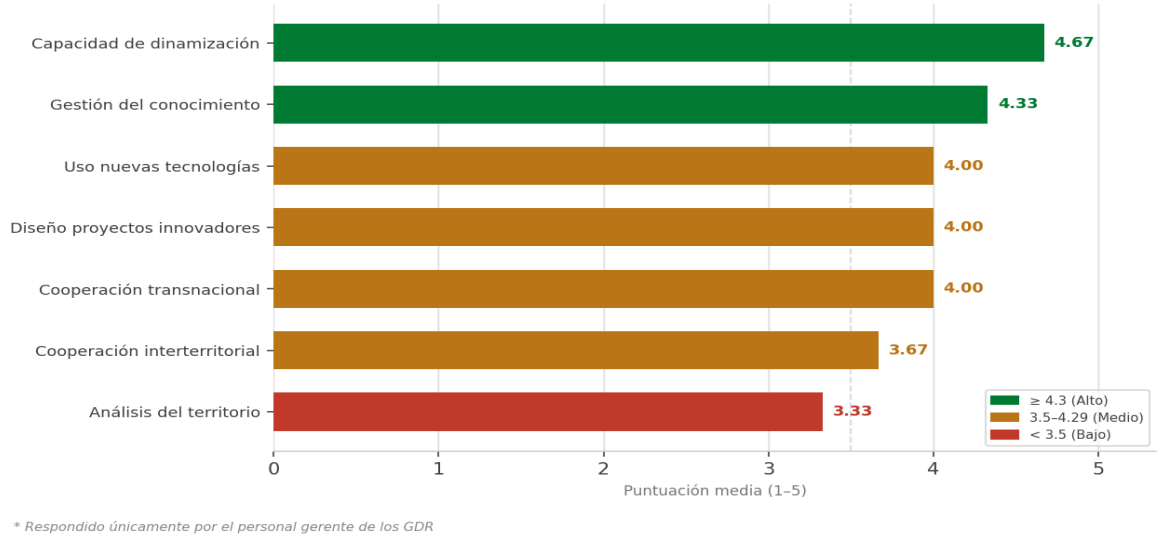
**Gráfico 16. Capacidades administrativas autopercibidas por el GDR**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

Por su parte, las capacidades técnicas obtienen valoraciones superiores a 3,3 en una escala de 5 puntos, la capacidad de dinamización (4,67) y la gestión del conocimiento son las mejor valoradas (4,33) por parte de las gerencias de los GDR.

**Gráfico 17. Capacidades técnicas autopercibidas por el GDR**




Fuente: Encuesta personal integrante del GDR

Más de la mitad de las actividades de dinamización que llevan a cabo los GDR son asesoramientos individualizados y personalizados (53,79 %). Las reuniones con potenciales promotores son el segundo tipo de actividad más frecuente. El número de actividades se mantiene constante para casi todos los tipos de actividades, excepto las visitas de estudio, mucho menos frecuentes en los últimos dos años.

**Tabla 12. Número de actividades de animación, por tipo de actividad**

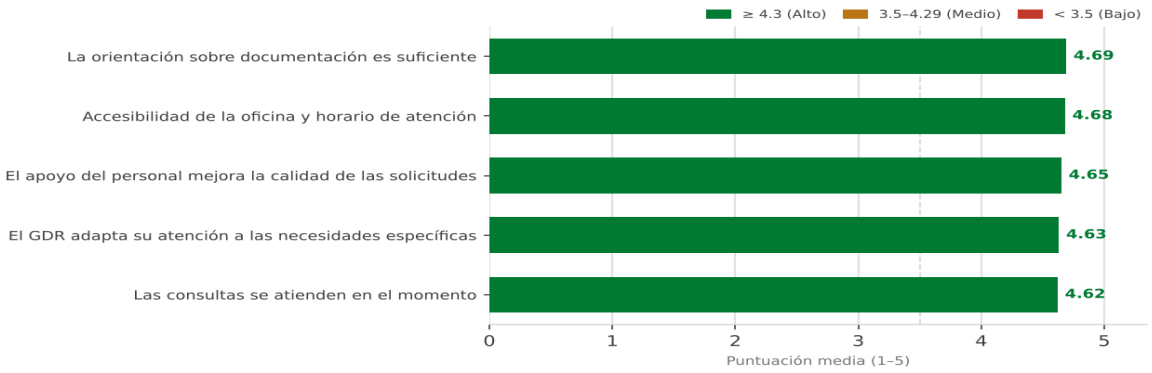
| | Actividades de asesoramiento individual personalizado | Número de visitas de estudio | Reuniones con responsables de proyectos | Jornadas, congresos, talleres, etc. | Total actividades |
|---|---|---|---|---|---|
| **2017** | 670 | 80 | 621 | 38 | 1.409 |
| **2018** | 809 | 125 | 566 | 34 | 1.534 |
| **2019** | 598 | 63 | 400 | 34 | 1.095 |
| **2020** | 668 | 77 | 319 | 42 | 1.106 |
| **2021** | 611 | 125 | 404 | 55 | 1.195 |
| **2022** | 785 | 170 | 587 | 68 | 1.610 |
| **2023** | 695 | 213 | 338 | 33 | 1.279 |
| **2024** | 647 | 98 | 490 | 56 | 1.291 |
| **2025** | 754 | 39 | 249 | 35 | 1.077 |
| **Total** | 6237 | 990 | 3974 | 395 | 11.596 |
| **%** | 53,79 % | 8,54 % | 34,27 % | 3,41 % | 100,00 % |

Fuente: Datos facilitados por los GDR

Las personas y entidades promotoras de proyectos valoran muy positivamente tanto la accesibilidad del GDR como la calidad del apoyo técnico recibido. Todos los ítems relacionados con la calidad de la atención recibida por parte del GDR han sido puntuados por encima de 4 sobre 5.

La orientación sobre documentación (4,69), la accesibilidad de la oficina (4,68) y la adaptación a las necesidades específicas (4,63) destacan como los aspectos mejor valorados del servicio del GDR.

**Gráfico 18. Valoración del servicio y atención del GDR**




Fuente: Encuesta a promotores/as de proyectos

La comunicación y la transparencia son elementos clave de la buena gobernanza. En este sentido, la mayoría de los GDR cuelgan la información institucional y operativa de la entidad y de la estrategia LEADER.

Todos los GDR tienen disponible en la web, la composición del GDR, la EDL y los criterios de selección de proyectos. Casi todos han publicado también los estatus del GDR y los informes

de seguimiento y evaluación que vienen realizado. No es tan frecuente disponer de informes generales o de los expedientes de resolución

**Tabla 13. Información del programa LEADER publicada por los GDR.**

| | Nº de GDR | % |
|---|---|---|
| **1. Estatutos de GDR (estatutos de la Asociación)** | 6 | 85,71 % |
| **2. Composición del órgano de toma de decisiones (Asamblea)** | 7 | 100,00 % |
| **3. Actas de reuniones (asambleas generales y extraordinarias)** | 0 | 0,00 % |
| **4. Informes generales (diagnósticos, monográficos, estudios e investigaciones)** | 3 | 42,86 % |
| **5. EDL** | 7 | 100,00 % |
| **6. Criterios de selección de proyectos** | 7 | 100,00 % |
| **7. Expedientes de resolución definitiva de proyectos financiados u otra información sobre proyectos aprobados** | 4 | 57,14 % |
| **8. Evaluaciones del GDR (memorias anuales, evaluaciones intermedias, finales o ex ante)** | 6 | 85,71 % |
| **9. Newsletters o boletines** | 4 | 57,14% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el GDR

El principal canal de comunicación de los GDR es la web y las redes sociales. Todos cuentan con Facebook, la mayoría también tiene Instagram y X también. Los más innovadores cuentan con canal de YouTube.

Otra herramienta muy utilizada por casi todos los GDR son las listas de distribución. Las reuniones y eventos también son un recurso desplegado por la mayoría.

**Tabla 14. Canales de comunicación**

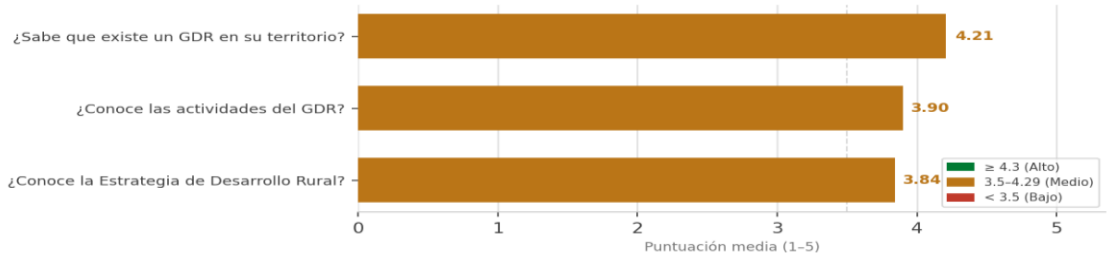
| | web | Facebook | Instagram | X | Lista de Distribución | Newsletter | Reuniones y eventos | Radio | YouTube |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **GDR 01** | X | X | X | X | X | X | | | X |
| **GDR 02** | X | X | X | X | X | X | | | |
| **GDR 03** | X | X | X | X | X | | X | | |
| **GDR 04** | X | X | | | X | | X | | X |
| **GDR 06** | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| **GDR 07** | X | X | X | X | X | | X | X | X |
| **GDR 08** | X | X | | | | | X | X | |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el GDR

Para contar con una aproximación sobre el impacto de las estrategias de comunicación de los GDR en sus territorios, se midió el conocimiento sobre el programa entre la población mediante tres dimensiones con escala 1–5. El conocimiento de la existencia del GDR (4,21) es el más elevado, mientras que el conocimiento de la Estrategia de Desarrollo Rural (3,84) es el más bajo, aunque se mantiene en zona media-alta.

Más del 63 % de las personas encuestadas puntúa con 4 o 5 su conocimiento del GDR. Sin embargo, los detalles de la Estrategia de Desarrollo Rural son menos conocidos, lo que apunta a oportunidades de mejora en la comunicación institucional.

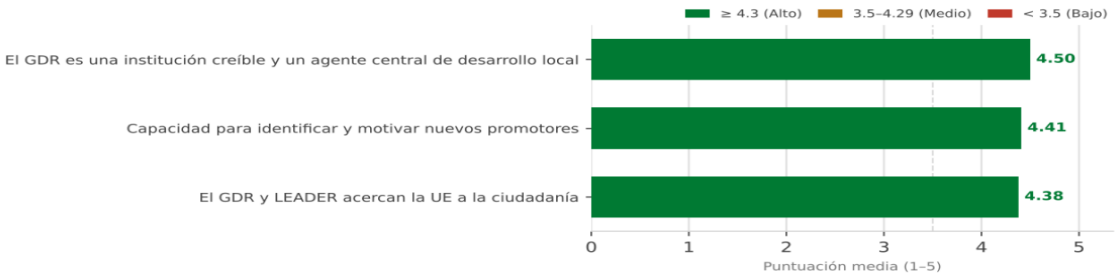
**Gráfico 19. Conocimiento del LEADER y el GDR en el territorio**




Fuente: Encuesta a población de los territorios LEADER

Se recogieron tres valoraciones sobre la capacidad y credibilidad del GDR como institución. Los tres ítems superan el 4,3, siendo el GDR considerado como institución creíble y agente central de desarrollo local, la dimensión mejor valorada (4,50). La valoración acerca de su capacidad para acercar la Unión Europea a la ciudadanía (4,38) refleja un sólido reconocimiento institucional entre la población de los territorios.

**Gráfico 20. Credibilidad y capacidad del GDR**



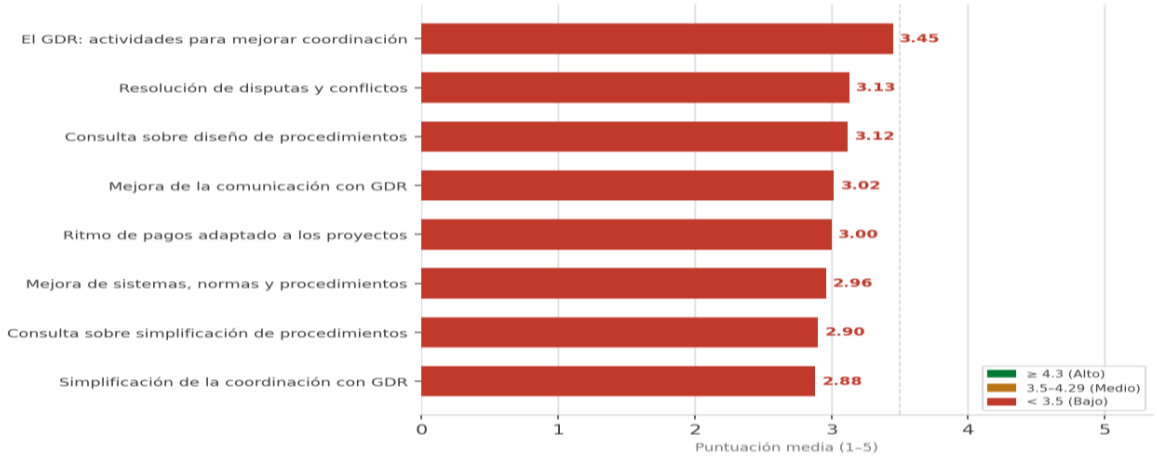

Fuente: Encuesta a población de los territorios LEADER

**¿En qué medida la ejecución de LEADER ha dado lugar al establecimiento de procesos y mecanismos de colaboración entre las AUTORIDADES DE GESTIÓN / los ORGANISMOS PAGADORES, las autoridades regionales, las redes y los GDR, sobre la base de normas a escala de la UE, para capacitar a los GDR y mejorar sus capacidades de toma de decisiones, gestión y rendición de cuentas?**

La relación con la administración autonómica es uno de los aspectos a revisar, ya que las valoraciones sobre estas relaciones son bajas.

La simplificación de la coordinación (2,88) y la consulta sobre simplificación de procedimientos (2,90) son los ítems más críticos. El propio GDR se atribuye más iniciativa (3,45) que a la Consejería en la mejora de la coordinación.

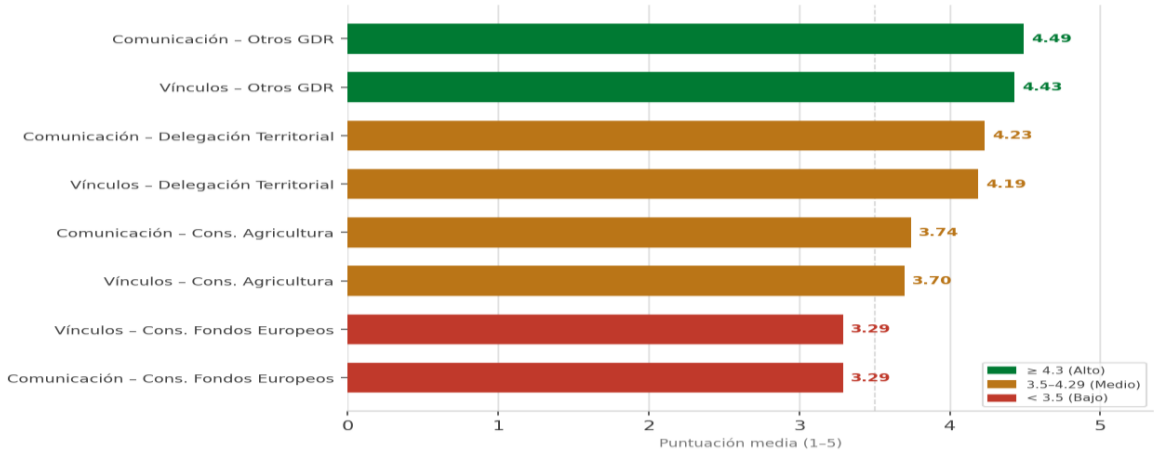
**Gráfico 21. Relación con la Consejería de Agricultura**




Fuente: Encuesta a integrantes del GDR

El personal que integra los órganos de decisión de los GDR percibe una mejora destacable en la relación con otros GDR y con la Delegación Territorial, mientras que la Consejería de Fondos Europeos presenta los valores más bajos (3,3).

**Gráfico 22. Vínculos y comunicación interinstitucional**




Fuente: encuesta a integrantes del GDR

Si bien la relación con la Delegación Territorial mejora tanto en términos de comunicación como de vínculo, no ocurre así con los servicios centrales de las Consejerías implicadas en la gestión de estos fondos.

## 4.3. MEJORA DE LOS RESULTADOS Y DE LOS EFECTOS

La ejecución de la EDL combina la ayuda pública concedida (submedidas FEADER y cofinanciación autonómica/nacional) con la aportación privada obligatoria que realizan las personas o entidades beneficiarias para completar la financiación de sus proyectos.

La Tabla 15 muestra el volumen total de inversión privada movilizada en el territorio como consecuencia de la intensidad de ayuda aplicada en cada tipo de proyecto. Puede observarse como en varios territorios el aporte privado a los proyectos supera a los fondos FEADER invertidos.

**Tabla 15. Distribución de fondos empleados en la EDL**

| | Fondos privados | Fondos FEADER (submedidas 19.1, 19.2, 19.3 y 19.4) | Total euros | % de fondos privados aportados a la EDL |
|---|---|---|---|---|
| GDR 01 | 1 531 560,96 € | 4 977 267,17 € | 6 508 828,13 € | 23,53 % |
| GDR 02 | 6 612 165,21 € | 5 167 908,84 € | 11 780 074,05 € | 56,13 % |
| GDR 03 | 5 319 408,76 € | 5 293 232,17 € | 10 612 640,93 € | 50,12 % |
| GDR 04 | 4 497 700,59 € | 4 822 636,29 € | 9 320 336,88 € | 48,26 % |
| GDR 06 | 3 167 390,64 € | 5 138 995,21 € | 8 306 385,85 € | 38,13 % |
| GDR 07 | 5 052 341,35 € | 5 239 715,93 € | 10 292 057,28 € | 49,09 % |
| GDR 08 | 6 471 384,85 € | 5 271 850,06€ | 11 743 234,91 € | 55,11 % |
| Total | 29 642 420,94 € | 35 911 605,7 € | 65 554 026,61 € | 45,22 % |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por los GDR

Como asociaciones constituidas legalmente, pueden captar fondos públicos mediante la participación en convocatorias de proyectos. La mitad de los GDR participan en otras convocatorias de subvención u otros mecanismos para la financiación de sus proyectos.

**Tabla 16. Número y gasto de los proyectos a los que se aplica el GDR, ajenos al FEADER**

| | Número de proyectos financiados por fuentes no FEADER* a los que el GDR se presenta como solicitante. | Importe de proyectos financiados por fuentes no FEADER* a los que el GDR se presenta como solicitante. |
|---|---|---|
| **GDR 01** | 0 | 0 € |
| **GDR 02** | 1 | 62.485 € |
| **GDR 03** | 0 | 0 € |
| **GDR 04** | 2 | 60.345 € |
| **GDR 06** | 2 | 115.000 € |
| **GDR 07** | 2 | 36.500 € |
| **GDR 08** | 2 | 73.680 € |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por los GDR

Los fondos gestionados por los GDR son fundamentales para el territorio. Solo el 22 % de quien promueve proyectos podría haberlos ejecutados sin las ayudas LEADER.

**Tabla 17. Número de nuevos promotores de proyectos respaldados por el GDR para los que la ayuda financiera de la intervención de LEADER fue decisiva.**

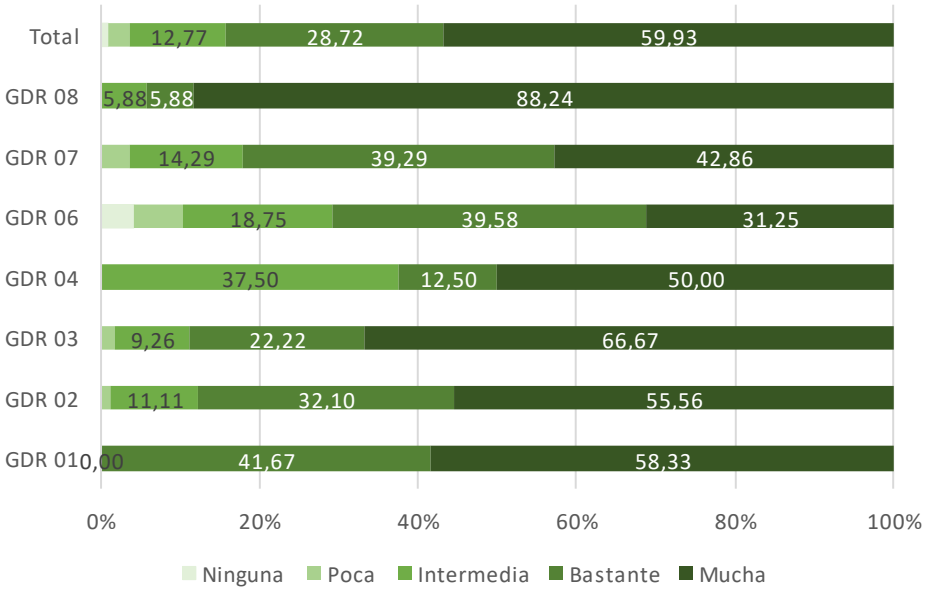
| N.º proyectos no ejecutables sin GDR | N.º promotores/as |
|---|---|
| **Habría encontrado otra fuente** | 32 |
| **1 proyecto** | 65 |
| **2 proyectos** | 18 |
| **3 proyectos** | 5 |
| **4 proyectos** | 4 |
| **5 o más** | 6 |
| **Ninguno de los proyectos presentados** | 17 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por los GDR ´

Pero además de movilizar fondos, los criterios y el enfoque de las convocatorias LEADER favorecen la movilización comunitaria. A partir de la encuesta, se han identificado 45 proyectos con participación voluntaria de 22 promotoras/es de proyectos, con un total de 282 jornadas de voluntariado invertidas.

El programa LEADER a través de sus GDR facilita la captación de fondos, la dinamización comunitaria y el emprendimiento social y económico. Respecto a este último aspecto, casi el 80 % de la ciudadanía tienen una percepción positiva de la capacidad del GDR para identificar y capacitar a nuevos/as promotores/as de proyectos y con ello de dinamizar los territorios.

**Gráfico 23. Capacidad del GDR para identificar y motivar a nuevos/as promotores/as de proyectos**




Fuente: Encuesta a Población general

## ¿En qué medida la estrategia LEADER y las acciones del GDR responden a las necesidades locales y a los objetivos territoriales específicos?

De los proyectos comunicados por los GDR, en el periodo 2014-2022, la mayoría han sido promovidos por empresas y administraciones públicas. Aunque también se financiaron proyectos de entidades que representan intereses sociales y de intereses económicos privados, fueron menos frecuentes.

**Tabla 18. Número de proyectos según tipo de entidad promotora**

| Número de operaciones según tipo de entidad promotora | GDR | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 01 | 02 | 03 | 04 | 06 | 07 | 08 |
| Empresas privadas | 36 | 41 | 59 | 24 | 61 | 32 | 54 |
| Administraciones públicas | 22 | 22 | 35 | 7 | 17 | 22 | 29 |
| Representantes económicos privados | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 |
| Representantes de intereses sociales | 10 | 0 | 11 | 0 | 0 | 2 | 11 |
| Organizaciones de investigación | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 9 | 0 |

Fuente: Datos secundarios aportados por el GDR.

El 41,71 % de los proyectos están dirigidos a promover el tejido económico de la zona. Pero además el 42,89 % de estos proyectos de promoción económica (155 proyectos) tienen un fuerte componente medioambiental. También la mayoría de los proyectos sociales persiguen a su vez contribuir a este tipo de sostenibilidad.

Pero pese a la importancia de la población juvenil en los territorios rurales y a su incorporación como componente clave en el marco de programación de la estrategia LEADER, los proyectos destinados a la mejora de las oportunidades de este sector poblacional son los menos frecuentes.

**Tabla 19. Número de operaciones (proyectos) que contribuyen a cada tipología de necesidades definida en la EDL**

| | Total proyectos financiados por el GDR | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Promoción económica | Divulgativos | Innovadores | Sociales |
| Juventud | 59 | 8 | 60 | 23 |
| Género | 65 | 7 | 72 | 32 |
| Sostenibilidad ambiental | 155 | 65 | 101 | 41 |
| Identidad cultural | 91 | 8 | 59 | 38 |

Fuente: Datos aportados por el GDR

Otra línea de acción que favorece el programa LEADER es la puesta en valor de los activos y productos locales mediante la promoción de proyectos singulares. Los más frecuentes están dirigidos a poner en valor el patrimonio cultural y/o natural y los que recuperan patrimonio arquitectónico y urbano, este tipo de proyectos representan algo más de un 10% del total de proyectos.

**Tabla 20. Número de proyectos que ponen en valor activos territoriales**

| Objetivo del proyecto | GDR 01 | GDR 02 | GDR 03 | GDR 04 | GDR 06 | GDR 07 | GDR 08 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Puesta en valor el patrimonio cultural o natural** | 7 | 21 | 17 | 2 | 3 | 9 | 1 | 60 |
| **Mejora y/o transformación de edificios y/o terrenos abandonados o en desuso** | 7 | 6 | 11 | 1 | 3 | 2 | 3 | 33 |
| **Revitalización de paisajes** | 3 | 4 | 1 | 2 | 0 | 1 | 0 | 11 |
| **Promoción de la artesanía local o de productos culinarios locales** | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 1 | 11 |
| **Puesta en valor otros activos territoriales únicos** | 0 | 0 | 1 | 25 | 6 | 2 | 2 | 36 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos aportados por el GDR y la Delegación Territorial

### ¿En qué medida son innovadores los proyectos LEADER en el contexto local?

El componente innovador de los proyectos desarrollados en los territorios de se materializa en la mayoría de los proyectos ejecutados (63,7 %) y la mitad del presupuesto de la estrategia se ha destinado a proyectos que integran este elemento.

El componente de innovación de los proyectos también es un elemento clave. Varios GDR declararon en un primer momento que todos sus proyectos debían ser innovadores para cumplir con los criterios de elegibilidad de sus estrategias. Sin embargo, esta evaluación ha puesto de manifiesto las dificultades para establecer criterios comunes que permitan delimitar que se entiende por innovación en el marco del programa.

**Tabla 21. Número de operaciones (proyectos) innovadoras en el contexto local y porcentaje de gasto.**

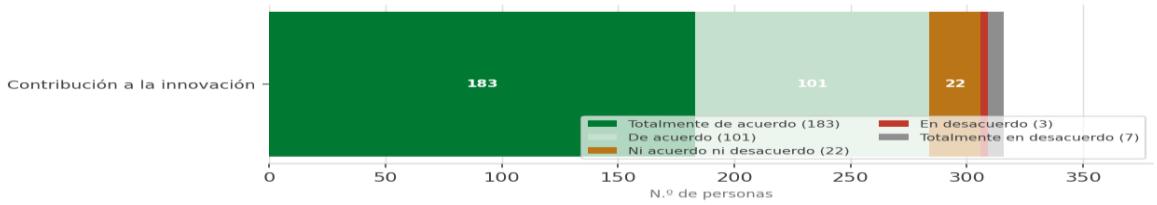
| | Actividades innovadoras | a) Suma del gasto proyectos innovadores | Gasto total | Gasto medio por proyecto innovador | % Gasto destinado a proyectos innovadores |
|---|---|---|---|---|---|
| **GDR 01** | 47 | 1.970.602,05 € | 3.810.225,92 € | 41.927,70 € | 51,71 % |
| **GDR 02** | 63 | 3.153.349,82 € | 4.560.113,94 € | 50.053,17 € | 69,15 % |
| **GDR 03** | 64 | 1.530.210,97 € | 5.705.262,50 € | 23.909,55 € | 26,82 % |
| **GDR 04** | 32 | 3.838.542,79 € | 3.838.542,79 € | 119.954,46 € | 100,00 % |
| **GDR 06** | 24 | 1.943.027,49 € | 6.235.646,63 € | 80.959,48 € | 31,16 % |
| **GDR 07** | 40 | 1.253.195,00 € | 3.226.555,80 € | 31.329,87 € | 38,84 % |
| **GDR 08** | 54 | 3.584.045,03 € | 6.471.384,85 € | 66.371,20 € | 55,38 % |
| **Total** | 324 | 17.272.973,15 € | 33.847.732,43 € | 53.311,65 € | 51,03 % |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos facilitados por el GDR

La ciudadanía de los territorios LEADER también percibe el elemento innovador de estos proyectos. El **89,3 % de la población LEADER encuestada** está de acuerdo o totalmente de

acuerdo con que el programa contribuye a generar ideas, productos o procesos innovadores en el territorio. Los datos reflejan una valoración ciudadana sólida de uno de los pilares fundamentales de LEADER.

**Gráfico 24. Grado de acuerdo con que el programa LEADER genera ideas y procesos innovadores**




Fuente: Encuesta a ciudadanía

## ¿En qué medida los proyectos LEADER generan resultados sostenibles?

La contribución de los GDR a la sostenibilidad de los proyectos es un elemento muy valorado por las y los responsables de proyectos. Más de la mitad creen que el trabajo del GDR ha sido determinante para la sostenibilidad.

**Tabla 22 Grado en que el trabajo del GDR ha contribuido a que su proyecto sea más sólido y sostenible**

| | Total | % |
|---|---|---|
| **Nada** | 5 | 3,40% |
| **Muy poco** | 3 | 2,04% |
| **Medianamente** | 16 | 10,88% |
| **Mucho** | 38 | 25,85% |
| **Ha sido determinante** | 85 | 57,82% |
| **Total** | 147 | 100,00% |

Fuente: Encuesta a promotores de proyectos

El 84,35 % de los y las promotoras encuestadas señalan la contribución del GDR a la sostenibilidad del proyecto se debe en gran medida, al conocimiento que estos organismos tienen del territorio.

**Tabla 23. Grado en que las operaciones (proyectos) son sostenibles gracias al conocimiento del GDR las condiciones locales.**

| | Total | % |
|---|---|---|
| **Mínimo** | 5 | 3,40 |
| **Bajo** | 6 | 4,08 |
| **Medio** | 12 | 8,16 |
| **Alto** | 42 | 28,57 |
| **Muy alto** | 82 | 55,78 |
| **Total general** | 147 | 100,00 |

Fuente: Encuesta a promotores de proyectos

**¿En qué medida promueve LEADER vínculos entre los agentes (por ejemplo, asociaciones, redes, proyectos ejecutados conjuntamente y otras colaboraciones) que no habrían existido sin su intervención?**

Los datos recogidos permiten concluir que los proyectos LEADER son proyectos integrales, es decir, abordan varios problemas y necesidades priorizadas en las EDL.

Sin embargo, la capacidad de los GDR para facilitar la puesta en marcha de proyectos cuyas características que van más allá de lo especificado en las Bases Reguladoras de las convocatorias, es mucho más limitada. Los proyectos multisectoriales son mucho menos frecuentes. No se han ejecutado, proyectos multiactor, en los que participan varios tipos de entidades; ni proyectos integrados, aquellos que despliegan diferentes ejes de acción o intervención para abordar un problema de manera global; ni proyectos paraguas, que agrupan diferentes colectivos sin entidad jurídica).

**Tabla 24. Número de operaciones (proyectos) de LEADER que funcionan en sinergia**

| | GDR 01 | GDR 02 | GDR 03 | GDR 04 | GDR 06 | GDR 07 | GDR 08 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Proyectos implementados conjuntamente por varios tipos de promotores** | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **Proyectos que abarcan más de un sector** | 0 | 0 | 1 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| **Proyectos que abarcan más de una necesidad EDL** | 57 | 63 | 61 | 32 | 78 | 47 | 85 |
| **Proyectos de otro tipo que funcionan en sinergia (aprovechan las oportunidades que abren otros proyectos)** | 0 | 0 | 0 | 10 | 0 | 0 | 0 |

Fuente: Datos aportados por el GDR

## 4.4. CAMBIOS ESTRUCTURALES

**¿En qué medida la ejecución de la EDL mediante la aplicación del método LEADER genera cambios estructurales en la zona del GDR?**

Los principales impactos se observan en las dimensiones económicas: promoción de la economía circular, creación de fuentes de ingresos y apertura de nuevas actividades.

Las personas responsables de proyectos atribuyen mayores impactos en todas las dimensiones y subdimensiones sometidas a juicio de valor que las y los integrantes de los GDR. Solo en lo que se refiere a la capacidad de crear ingresos y desarrollar nuevas actividades, los gestores de las ayudas (GDR) tienen una valoración mayor que quienes se benefician directamente de las ayudas (las entidades y personas que promueven proyectos).

**Tabla 25. Capacidad de LEADER para generar cambios estructurales en las dimensiones en las que interviene la EDL (Puntuación media en una escala de 5)**

| | | GDR | Responsables de proyectos LEADER |
|---|---|---|---|
| Dimensión ambiental | Promoción de la economía circular | 3,92 | 4,20 |
| | Lucha contra el cambio climático | 4,00 | 4,13 |
| | Puesta en valor de espacios abandonados | 3,99 | 4,09 |
| Dimensión económica | Creación de fuentes adicionales de ingresos | 4,24 | 4,16 |
| | Apertura de nuevas actividades | 4,27 | 4,14 |
| | Reducción del desempleo y creación de empleo | 4,04 | 4,05 |
| | Fortalecimiento cadenas de valor | 4,02 | 4,05 |
| | Digitalización en zonas rurales | 3,97 | 3,97 |
| Dimensión social | Mantenimiento de la juventud en el territorio | 3,81 | 4,01 |
| | Prevención de la despoblación | 3,98 | 4,00 |
| | Cambios en los patrones de comportamiento | 3,87 | 3,97 |
| | Reducción de la pobreza y exclusión | 3,68 | 3,89 |
| Cambios estructurales | Aumento de la resistencia y fortaleza comunitaria | 3,88 | 3,97 |

# 5. HALLAZGOS

Los diferentes datos analizados han permitido identificar hallazgos y extraer conclusiones. Los hallazgos incluidos en este apartado y las recomendaciones del siguiente son fruto de proceso de análisis llevado a cabo por el equipo evaluador del Servicio de Evaluación de Políticas Públicas.

Los resultados de la evaluación ponen de manifiesto que la aplicación del enfoque LEADER durante el período 2014-2022 ha generado un valor añadido significativo en los territorios rurales de la provincia de Sevilla. Este valor añadido se manifiesta no solo en la financiación de proyectos, sino también en el fortalecimiento del capital social, la mejora de la gobernanza territorial y la capacidad de los GDR para movilizar recursos, dinamizar la participación local y promover estrategias adaptadas a las necesidades de cada territorio.

No obstante, la intensidad de estos resultados es desigual entre territorios y persisten ámbitos de mejora relacionados principalmente con la gobernanza multinivel, la cooperación internacional y la incorporación de determinados colectivos y prioridades estratégicas.

**La evaluación confirma que LEADER ha contribuido de forma relevante al fortalecimiento del capital social de los territorios.**

Los GDR presentan estructuras de gobernanza diversas, con índices de diversidad de la red elevados en varios territorios, lo que favorece la interacción entre administraciones públicas, tejido empresarial y entidades sociales. Asimismo, las personas que participan en los órganos de decisión perciben una elevada cultura de cooperación, intercambian información y colaboran internamente.

La confianza constituye uno de los resultados más destacados del estudio. La ciudadanía muestra un elevado nivel de confianza en los GDR y más del 70 % considera que dicha confianza ha aumentado gracias a las actuaciones desarrolladas durante el periodo de programación evaluado. Igualmente, promotores/as de proyectos y personal técnico perciben una mejora de las relaciones sociales, del sentido de pertenencia al territorio y de la identidad local.

Los proyectos financiados también han favorecido la creación de nuevas relaciones entre agentes locales y la puesta en valor de los recursos territoriales, reforzando el sentimiento de comunidad.

**Los resultados evidencian que los GDR constituyen estructuras de gobernanza consolidadas y con elevada legitimidad social.**

Los órganos de decisión presentan una composición diversa y los equipos técnicos muestran una elevada cualificación y compromiso profesional. La ciudadanía percibe que los GDR desarrollan procesos participativos e inclusivos y reconoce su papel como agente clave del desarrollo local.

Asimismo, destaca el importante esfuerzo realizado por los GDR en materia de capacitación, animación territorial y acompañamiento técnico a responsables de proyectos reflejado tanto en el elevado número de actividades desarrolladas como en las altas valoraciones otorgadas por las personas beneficiarias.

Sin embargo, la evaluación identifica debilidades en la gobernanza multinivel. Las relaciones con la Delegación Territorial reciben valoraciones positivas, pero la coordinación con los servicios centrales de la Administración autonómica obtiene las puntuaciones más bajas del estudio, especialmente en aspectos relacionados con la simplificación administrativa, la coordinación y los procedimientos de gestión.

**El análisis confirma que el método LEADER ha generado efectos que trascienden la mera financiación de proyectos.**

Los GDR han movilizado una importante cantidad de financiación privada complementaria al FEADER, contribuyendo a incrementar el efecto multiplicador de la inversión pública. Asimismo, la mayoría de los proyectos financiados difícilmente se habrían ejecutado sin el apoyo del programa.

La ciudadanía percibe que los GDR son capaces de identificar nuevos promotores y dinamizar el territorio y las entidades beneficiarias valoran muy positivamente la calidad del asesoramiento recibido durante todas las fases del proyecto.

Los proyectos financiados responden mayoritariamente a necesidades económicas, sociales y medioambientales identificadas en las Estrategias de Desarrollo Local, destacando

especialmente aquellos relacionados con la sostenibilidad ambiental, la valorización del patrimonio y la identidad territorial.

**La innovación constituye uno de los elementos diferenciales del enfoque LEADER.**

En conjunto, aproximadamente un tercio de la inversión ejecutada durante el periodo corresponde a proyectos considerados innovadores en el contexto local. La ciudadanía reconoce además la capacidad del programa para generar nuevas ideas y favorecer soluciones adaptadas a los territorios.

No obstante, existen diferencias importantes entre GDR respecto a la intensidad innovadora de sus proyectos, lo que sugiere la conveniencia de reforzar criterios comunes para la identificación y seguimiento de la innovación.

**Los siete GDR sevillanos han participado en proyectos de cooperación** con otros grupos andaluces y varios han desarrollado actuaciones con GDR de otras comunidades autónomas.

Sin embargo, la cooperación internacional continúa siendo prácticamente inexistente durante el periodo evaluado, constituyendo uno de los principales ámbitos susceptibles de mejora en el nuevo periodo de programación.

**La evaluación evidencia un elevado reconocimiento social de los GDR.**

La mayoría de la ciudadanía conoce la existencia del GDR de su territorio y considera que constituye una institución creíble y un agente fundamental para el desarrollo rural. Asimismo, se reconoce su capacidad para acercar las políticas europeas al ámbito local.

No obstante, el conocimiento sobre el contenido concreto de las Estrategias de Desarrollo Local continúa siendo sensiblemente inferior al conocimiento general de los propios GDR, lo que pone de manifiesto la necesidad de reforzar las acciones de comunicación institucional.

En conjunto, la evidencia obtenida permite concluir que el método LEADER genera un valor añadido que difícilmente podría alcanzarse mediante instrumentos de financiación convencionales, al fortalecer simultáneamente el capital social, la capacidad institucional y la gobernanza territorial.

# 6. RECOMENDACIONES

A partir de los resultados obtenidos se formulan las siguientes recomendaciones:

**Reforzar la gobernanza multinivel**: Es necesario mejorar los mecanismos de coordinación entre los GDR y la Administración autonómica, especialmente mediante la simplificación administrativa, la reducción de cargas burocráticas y la mejora de la comunicación entre los distintos niveles de gestión.

**Consolidar la función dinamizadora de los GDR:** Los elevados niveles de satisfacción de promotores y ciudadanía ponen de manifiesto que el acompañamiento técnico constituye uno de los principales valores añadidos del programa.

Resulta recomendable mantener e incluso reforzar los recursos destinados a animación territorial, asesoramiento personalizado y captación de nuevos promotores.

**Impulsar la cooperación internacional**: Aunque la cooperación interterritorial está consolidada, la cooperación europea e internacional continúa siendo muy limitada.

Conviene promover convocatorias específicas, formación especializada y apoyo técnico que faciliten la participación de los GDR sevillanos en proyectos transnacionales.

**Favorecer una mayor diversidad en los órganos de decisión:** A pesar de los avances observados, persisten desequilibrios en la representación de mujeres en las presidencias y de personas jóvenes en determinados órganos de decisión.

Sería recomendable establecer medidas de sensibilización e incentivos que favorezcan una representación más equilibrada.

**Reforzar la comunicación pública**: Los GDR gozan de una elevada credibilidad institucional. Este capital reputacional debería aprovecharse para incrementar la difusión de las Estrategias de Desarrollo Local, los resultados alcanzados y el impacto de los proyectos financiados, utilizando especialmente medios digitales y redes sociales.

**Mejorar el seguimiento del valor añadido:** La experiencia de esta evaluación pone de manifiesto la utilidad de incorporar indicadores específicos de valor añadido durante todo el periodo de programación.

Se recomienda que los GDR integren de forma sistemática estos indicadores en sus sistemas de seguimiento, permitiendo disponer de series temporales y facilitar futuras evaluaciones.

**Reforzar el apoyo a proyectos innovadores y colectivos:** La evaluación evidencia una elevada presencia de proyectos empresariales individuales, mientras que los proyectos promovidos por varios agentes, entidades sociales u organizaciones de investigación siguen siendo escasos.

Se recomienda incrementar el apoyo a iniciativas colaborativas que generen mayores efectos demostrativos, favorezcan la innovación social y promuevan la cooperación entre actores locales.

**Consolidar el enfoque LEADER como política de desarrollo territorial:** Los resultados obtenidos confirman que el principal valor añadido de LEADER no reside exclusivamente en la financiación de inversiones, sino en la capacidad de los GDR para generar confianza, movilizar actores y actrices, fortalecer la gobernanza local y construir estrategias adaptadas a las necesidades de cada territorio. En consecuencia, las futuras políticas de desarrollo rural deberían seguir reforzando el enfoque participativo, ascendente y multisectorial que caracteriza a LEADER, garantizando la estabilidad institucional de los GDR y los recursos necesarios para ejercer su función de dinamización territorial.

# 7. CONCLUSIONES VALIDADAS

Para favorecer la difusión y usabilidad de esta evaluación, sus resultados, hallazgos y recomendaciones han sido debatidos mediante técnicas participativas que han dado lugar a unas conclusiones consensuadas por todos los agentes y a una serie de recomendaciones propuestas desde los territorios LEADER.

**¿En qué medida contribuye LEADER a que haya interacciones y una creación de redes de calidad entre los agentes pertinentes?**

La evaluación pone de manifiesto que los GDR constituyen estructuras de relación entre agentes territoriales y desempeñan un papel relevante en la articulación de redes locales.

Sin embargo, los resultados muestran diferencias entre los GDR en cuanto a la diversidad de las organizaciones que los componen. Estas diferencias se explican por la propia estructura de los territorios, que se reproduce en la composición de los GDR.

Además, la existencia de una red no garantiza por sí misma que todos los actores y actrices pertinentes estén representados en condiciones equilibradas. Estar presente no siempre implica participar o tener capacidad de incidencia real. Pero una composición más diversa puede ampliar las perspectivas presentes en la toma de decisiones y facilitar la identificación de necesidades que, de otro modo, podrían quedar menos atendidas.

En conjunto, LEADER contribuye a consolidar redes territoriales y a facilitar las relaciones entre agentes. No obstante, persiste el reto de ampliar la diversidad de esas redes, incorporando de manera más activa a entidades sociales, colectivos ciudadanos, jóvenes y otros actores y actrices que puedan aportar perspectivas complementarias.

**Recomendaciones:**

- Aumentar el valor de participación, otorgando una mayor puntuación en las convocatorias de ayudas (LEADER, Diputación y ayuntamientos) a los proyectos promovidos por varias entidades.
- Formar y sensibilizar a potenciales promotores/as sobre la necesidad y ventajas de generar proyectos articulados por varios sectores, agentes, etc.

**¿En qué medida ha contribuido LEADER al apoyo y la confianza mutuos dentro de los GDR y de la comunidad local?**

La ciudadanía muestra un elevado nivel de confianza en los GDR y más del 70 % considera que dicha confianza ha aumentado gracias a las actuaciones desarrolladas durante el periodo de programación evaluado.

Igualmente, promotores/as de proyectos y personal técnico perciben una mejora de las relaciones sociales, del sentido de pertenencia al territorio y de la identidad local.

Quienes han promovido proyectos han percibido escucha activa, han podido resolver conflictos y llegar a consensos.

**Recomendaciones:**

- Mantener las relaciones de cercanía del GDR con los diferentes agentes territoriales.
- Continuar las acciones de acompañamiento técnico y de dinamización social que llevan a cabo los GDR para reforzar su papel como mediadores vecinales.
- Implicar a colectivos menos representados en las asambleas de los GDR y en las acciones que estos impulsan.
- Medir periódicamente el impacto social del programa LEADER, favoreciendo prácticas de evaluación continua.
- Disminuir la burocracia y simplificar los procesos de gestión del programa.

**¿En qué medida contribuye LEADER a que haya creencias, valores y modelos mentales compartidos?**

La identificación de problemas y objetivos comunes favorece que los agentes locales reconozcan la existencia de intereses compartidos en torno a los objetivos de las estrategias LEADER.

Pero la consolidación de este valor añadido depende, en buena medida, de que esa visión compartida se traduzca en relaciones efectivas de colaboración y en iniciativas capaces de articular sinergias para beneficiar al conjunto de la comunidad.

**Recomendaciones:**

- LEADER es un ecosistema de colaboración, pero es importante que esta sea estable, genere sinergias y construya vínculos duraderos.
- Exportar y visibilizar el ecosistema en otros espacios, y acercarlo a toda la ciudadanía, sería importante ante los fenómenos de individualización, competencia y descohesión que se observan.

**¿En qué medida la ejecución de LEADER ha dado lugar al establecimiento de procesos y mecanismos participativos para garantizar una toma de decisiones transparente e inclusiva y la implicación de la comunidad en las estrategias?**

Mediante actividades de información, formación, asesoramiento y contacto directo con la población, los GDR contribuyen a dar a conocer las posibilidades del programa, identificar potenciales promotores/as y ayudar a transformar ideas en proyectos viables.

La existencia de órganos de decisión asamblearia y procedimientos organizados facilita la participación de diferentes tipos de agentes en la definición y ejecución de las estrategias.

En este sentido, se identifican ámbitos de mejora relacionados con la diversidad de la representación, especialmente por la presencia de mujeres en las presidencias y la participación de personas jóvenes en determinados órganos de decisión. Estos desequilibrios aconsejan reforzar las medidas que faciliten una representación más equilibrada y una participación efectiva de los colectivos menos presentes.

La evaluación evidencia que los GDR de la provincia de Sevilla disponen de estructuras de gobernanza consolidadas y de equipos técnicos con un elevado nivel de cualificación y compromiso profesional. Estas capacidades permiten desarrollar las estrategias de desarrollo local, gestionar las ayudas y mantener una relación continuada con los agentes del territorio. La experiencia acumulada por los Grupos constituye un recurso relevante para facilitar la participación, canalizar iniciativas y adaptar las actuaciones a las características de cada zona.

**Recomendaciones:**

- Aumentar el trabajo de dinamización y animación comunitaria.
- Fomentar la participación de jóvenes y mujeres.
- Mejorar la captación de agentes que colaboran en el territorio y de entidades con inquietudes, así como incentivar la creación de vínculos que no sean únicamente económicos.

- Aumentar las posibilidades de adaptar las estrategias a las necesidades de cada territorio. Si las estrategias son cercanas a la población y responden a sus necesidades, aumentan las motivaciones para participar.

**¿En qué medida la ejecución de LEADER ha dado lugar al establecimiento de procesos y mecanismos de colaboración entre las autoridades de gestión, los organismos pagadores y los GDR? ¿En qué medida genera LEADER un efecto dinamizador?**

La evaluación respalda la contribución de LEADER al dinamismo local y al fortalecimiento de las capacidades operativas de los GDR, pero señala que la gobernanza multinivel sigue siendo un ámbito susceptible de mejora.

Aunque las relaciones con la Delegación Territorial reciben valoraciones positivas, la coordinación con los servicios centrales de la Administración autonómica constituye uno de los aspectos peor valorados, especialmente en lo relativo a la coordinación administrativa, la simplificación de procedimientos y la consulta sobre posibles mejoras.

Los GDR destacan que algunos de los cambios que se han ido produciendo en la gestión del programa LEADER a lo largo de los diferentes marcos han empeorado la relación con las Consejerías implicadas en su gestión. También identifican procesos diferentes en otras comunidades, que consideran más simples y coherentes, lo que genera posibilidades desiguales para ejecutar sus estrategias en Andalucía.

Estos resultados indican que la capacidad dinamizadora de los GDR convive con obstáculos administrativos que pueden limitar la agilidad de la gestión y dificultar la relación entre los distintos niveles institucionales. La mejora de los procedimientos, la comunicación entre organismos y la coordinación con los Grupos permitiría aprovechar mejor sus capacidades y dedicar más recursos a la animación territorial y al acompañamiento de las iniciativas.

**Recomendaciones:**

- Elaborar manuales y guías de procedimientos claros que faciliten la gestión de los GDR.
- Facilitar el conocimiento entre los interlocutores, posibilitando la identificación de las personas de referencia en los servicios centrales.

**¿En qué medida la estrategia LEADER y las acciones del GDR responden a las necesidades locales y a los objetivos territoriales específicos?**

El hecho de que algunos proyectos contribuyan a más de una necesidad estratégica permite abordar de manera transversal distintos objetivos de desarrollo.

No obstante, la correspondencia general entre proyectos y necesidades territoriales no implica que todas las necesidades se atiendan con la misma intensidad ni que todos los colectivos tengan idénticas oportunidades para promover iniciativas.

Son frecuentes los proyectos innovadores y de promoción económica que contribuyen a la sostenibilidad medioambiental. Son menos frecuentes los proyectos divulgativos y sociales.

La presencia elevada de proyectos empresariales individuales y la menor participación de iniciativas promovidas conjuntamente por distintos agentes muestran que existe margen para ampliar la diversidad de promotores/as y los modelos de actuación.

**Recomendaciones:**

- Fortalecer la transversalidad estratégica de los proyectos, el apoyo a la innovación y el compromiso por la sostenibilidad medioambiental en las lógicas de las intervenciones.
- Establecer mecanismos que eviten la concentración de las ayudas en proyectos individuales e incentiven la participación conjunta de diversos agentes locales.
- Atender con más empeño las necesidades territoriales prioritarias y a los colectivos con menor acceso a iniciativas.
- Aumentar el número de proyectos sociales y divulgativos impulsados.

**¿En qué medida son innovadores los proyectos LEADER en el contexto local?**

La capacidad de los GDR para conocer el territorio y asesorar a los/as promotores/as puede favorecer la innovación contextualizada. LEADER debe ofrecer un marco para que las iniciativas innovadoras puedan encontrar apoyo.

El programa LEADER debe permitir que los proyectos innovadores que no encajan en un proceso administrativo normalizado tengan cabida. Además, se señala que, si se anuncian líneas de apoyo para proyectos innovadores, pero la convocatoria no está adaptada a este tipo de proyectos, puede producirse un efecto desincentivador para quienes promueven estas iniciativas.

Sin embargo, el análisis también señala diferencias en el propio concepto de innovación. Estas diferencias aconsejan disponer de criterios comunes para identificar, clasificar y realizar el seguimiento de la innovación, sin perder de vista que su significado depende del contexto local.

En conjunto, la evidencia disponible respalda que el programa LEADER se percibe como un incentivo a las soluciones novedosas en el ámbito local. Pero para reforzar este resultado sería conveniente mejorar la consistencia de los criterios utilizados para medir la innovación y analizar sus resultados.

**Recomendaciones:**

- No vincular la innovación solamente a procesos y productos, sino también incluir el criterio en la gestión (por ejemplo, en acciones de cooperación concretas) áreas de interés e innovación en el territorio (enfoque local).
- Establecer una normativa y una regulación específicas para LEADER que incluyan condiciones de flexibilidad para el programa, de manera que acoja iniciativas innovadoras y adecuadas a las condiciones del territorio, sus agentes y su población.

**¿En qué medida los proyectos LEADER generan resultados sostenibles?**

Los resultados de la evaluación reflejan una percepción favorable sobre la contribución de los GDR a la solidez y sostenibilidad de los proyectos. Estas valoraciones ponen de relieve la

importancia del acompañamiento. El asesoramiento durante las fases de preparación y ejecución puede ayudar a identificar dificultades, mejorar la planificación y favorecer que las iniciativas se ajusten a las necesidades y oportunidades existentes. El cono cimiento de los recursos locales constituye, en este sentido, un factor que puede contribuir a su viabilidad.

La sostenibilidad de los proyectos debe entenderse, además, en varias dimensiones. Junto a la continuidad económica de las actividades, resulta relevante considerar la capacidad de mantener el empleo, la contribución social de las iniciativas y sus efectos medioambientales. La orientación de los proyectos hacia necesidades territoriales concretas puede favorecer su utilidad, aunque no garantiza por sí misma que sus resultados perduren.

Por ello, es necesario diferenciar entre la valoración favorable de las personas promotoras y la comprobación de resultados sostenibles a medio y largo plazo. Las percepciones recogidas ofrecen evidencia sobre la utilidad del apoyo prestado por los GDR, pero no permiten confirmar por sí solas la continuidad de todas las actividades ni la permanencia de sus efectos.

**Recomendaciones:**

- Incluir ítems que permitan evaluar los diferentes tipos de sostenibilidad.
- Aumentar los fondos públicos de la red LEADER dedicados a la sostenibilidad.
- Seguir criterios más estrictos para valorar la sostenibilidad de los proyectos solicitados y ejecutados.

**¿En qué medida promueve LEADER vínculos entre los agentes —por ejemplo, asociaciones, redes, proyectos ejecutados conjuntamente y otras colaboraciones— que no habrían existido sin su intervención?**

La evaluación muestra que LEADER favorece la creación de relaciones entre agentes locales y ha permitido desarrollar experiencias de cooperación entre GDR. Los Grupos sevillanos han participado en proyectos de cooperación con otros grupos andaluces y, en v arios casos, con GDR de otras comunidades autónomas. Algunos GDR también han apoyado proyectos comunitarios, como las comunidades energéticas, y están implicados en grupos de innovación que operan fuera del ámbito de LEADER.

Sin embargo, en el marco del programa y durante el periodo evaluado, no se registran proyectos de cooperación europea o internacional ejecutados por los GDR sevillanos. Esta ausencia constituye un ámbito de mejora, dado que la cooperación transnacional puede facilitar la transferencia de experiencias y la búsqueda de soluciones compartidas para retos del medio rural.

Los resultados también reflejan limitaciones en la colaboración directa entre distintos tipos de promotores LEADER. Estas cifras apuntan a que la colaboración entre sectores y agentes puede reforzarse, especialmente mediante iniciativas diseñadas y ejecutadas conjuntamente.

**Recomendaciones:**

- Ajustar las convocatorias de LEADER a los plazos necesarios para la preparación de proyectos internacionales.
- Visibilizar la cooperación informal y la que se desarrolla a través de cooperativas, que los GDR favorecen.

- La UE permite determinadas actuaciones que la normativa andaluza no permite. En el marco actual, algunas restricciones limitan las posibilidades de impulsar proyectos sociales.

**¿En qué medida la ejecución de la EDL mediante la aplicación del método LEADER genera cambios estructurales en la zona del GDR?**

La evaluación refleja una percepción favorable sobre la capacidad de LEADER para contribuir a cambios en las dimensiones económica, social y medioambiental de los territorios rurales.

Entre las contribuciones percibidas destacan la creación de nuevas actividades económicas y fuentes de ingresos, el mantenimiento del empleo, la valorización de los recursos locales y la mejora de la capacidad de respuesta de las comunidades ante las dificultades. Estas dimensiones son relevantes porque pueden reforzar las capacidades existentes y ampliar las oportunidades de desarrollo de los territorios rurales.

La evaluación también considera ámbitos como la economía circular, la digitalización, la lucha contra la despoblación y la inclusión social. No obstante, las valoraciones no son igualmente favorables en todos los aspectos, y cuestiones como la pobreza y la exclusión social presentan resultados relativamente inferiores. Esto indica que, aunque LEADER puede contribuir a diferentes dimensiones del desarrollo territorial, su alcance varía según el ámbito considerado y las características de cada territorio.

El posible efecto estructural del programa debe analizarse teniendo en cuenta que las transformaciones territoriales dependen de múltiples factores y suelen producirse a lo largo del tiempo. La generación de una nueva actividad económica, por ejemplo, puede representar una contribución relevante, pero su capacidad para modificar de forma duradera la estructura productiva local dependerá de su continuidad, de la creación y mantenimiento de empleo y de sus relaciones con el resto de la economía del territorio. De forma similar, las mejoras en la inclusión, la cooperación o la sostenibilidad requieren observar si los resultados se mantienen más allá de la ejecución de los proyectos.

Por ello, los resultados disponibles permiten identificar contribuciones percibidas y posibles vías de transformación, pero no bastan por sí solos para demostrar que se hayan producido cambios estructurales duraderos ni para atribuirlos exclusivamente a LEADER. Para confirmar su alcance sería necesario complementar las valoraciones recogidas con indicadores territoriales y series temporales que permitieran analizar la evolución de la actividad económica, el empleo, la población, la inclusión social y las condiciones medioambientales a medio y largo plazo.

En conclusión, LEADER muestra capacidad para contribuir a transformaciones que trascienden la ejecución individual de los proyectos, especialmente mediante la movilización de recursos, el apoyo a la actividad económica y el fortalecimiento de las capacidades locales. Sin embargo, la magnitud y permanencia de estos cambios deben interpretarse con cautela y requieren un seguimiento longitudinal que permita distinguir entre las contribuciones del programa y la evolución general de los territorios.

**Recomendación:**

- Ampliar los fondos destinados al programa y facilitar la autonomía de los agentes implicados para desarrollar estrategias adaptadas a sus condiciones.

# 8. GLOSARIO

**Actividades de Animación Territorial:** Trabajo directo de información, asesoramiento, formación y acompañamiento realizado por el equipo del GDR para motivar a la población, detectar personas emprendedoras y ayudarles a transformar sus ideas en proyectos viables.

**ARA:** Asociación Rural de Andalucía que aglutina a los GDR andaluces.

**Ayudas LEADER**: las ayudas económicas contempladas en el Plan de acción de las EDLP.

**Cooperación Interterritorial:** Proyectos conjuntos ejecutados entre varios GDR de la misma comunidad autónoma o de diferentes regiones de España.

**Cooperación Transnacional:** Proyectos colaborativos entre GDR de distintos países de la Unión Europea o terceros países.

**Efecto Apalancamiento (o Multiplicador):** Capacidad que tiene la ayuda pública de LEADER para movilizar e impulsar la inversión privada en el territorio. Por cada euro de subvención concedido, la persona o entidad promotora aporta fondos propios, aumentando el impacto económico total en el territorio.

**EDL/EDLP:** Estrategia de Desarrollo Rural o Estrategia de Desarrollo Rural Participativo. Es un Plan coordinado de acciones y políticas públicas diseñado de manera participativa en un territorio para impulsar la economía, proteger el entorno y mejorar la calidad de vida. Se compone de análisis del territorio, objetivos específicos, plan de acción y plan financiero.

**Expediente comprometido**: Es aquel expediente que ha completado con éxito la tramitación administrativa y dispone de Resolución Definitiva de Concesión. Implica que la ayuda ha sido oficialmente otorgada a la persona o entidad beneficiaria y que el importe concedido queda reservado en el presupuesto del programa LEADER para su posterior ejecución y pago.

**Expediente pagado ejecutado:** Es aquel expediente con resolución de concesión en el que la persona o entidad titular ha realizado el proyecto conforme a lo aprobado. Una vez revisada y validada la documentación justificativa del gasto y comprobado el cumplimiento del proyecto, se efectúa la transferencia de la ayuda económica asignada, dando por concluida la fase de ejecución y pago.

**Fondos privados:** Contrapartida o cofinanciación obligatoria que aportan las personas o entidades beneficiarias para ejecutar sus proyectos, dado que la subvención pública LEADER solo cubre un porcentaje de la base imponible del gasto elegible.

**Gobernanza Multinivel:** Sistema de colaboración y trabajo coordinado entre los distintos niveles de la administración (desde los agentes locales y el GDR, pasando por las delegaciones provinciales, hasta las consejerías autonómicas y la Unión Europea).

**Grupo de Desarrollo Rural (GDR):** Entidad asociativa público-privada, sin ánimo de lucro y de ámbito comarcal, reconocida como Grupo de Acción Local (GAL) para la gestión participativa de las ayudas LEADER (submedida 19 del PDR de Andalucía). Actúa como motor de desarrollo endógeno y entidad colaboradora de la Administración, encargándose del

diseño, dinamización y ejecución de la Estrategia de Desarrollo Local (EDL), garantizando la participación de la sociedad civil y el tejido socioeconómico en la toma de decisiones

**Índice de Diversidad de la Red (NTd):** Indicador que mide si un GDR cuenta con una representación equilibrada en sus órganos de decisión entre administraciones, empresas, asociaciones y otros colectivos sociales. Cuanto más alto es, más plural e inclusiva es la gobernanza del grupo.

**PDR (Programa de Desarrollo Rural):** Marco estratégico regional que define las prioridades, medidas y presupuestos cofinanciados por la Unión Europea y la Comunidad Autónoma para apoyar el desarrollo económico, medioambiental y social del medio rural.

**Proyectos Productivos (o Privados):** Iniciativas empresariales impulsadas por particulares o pymes que buscan generar rendimiento económico, crear o mantener empleo y dinamizar la economía local.

**Proyectos No Productivos (o Públicos/Sociales):** Iniciativas promovidas principalmente por entidades públicas o sin ánimo de lucro. No persiguen un beneficio económico directo, sino prestar servicios a la comunidad, conservar el patrimonio o mejorar la calidad de vida.

**Proyectos Innovadores en el Contexto Local:** Soluciones, productos, servicios o procesos que, sin necesidad de ser inventos tecnológicos mundiales, suponen una novedad, mejora o transformación pionera para el municipio o comarca donde se aplican.

**Proyectos que cumplen con criterios innovadores:** Son aquellas iniciativas impulsadas por personas emprendedoras, entidades privadas o públicas que incorporan el concepto de innovación definido específicamente en la Estrategia de Desarrollo Local Participativo (EDLP) de su territorio. Al ser una definición contextualizada a escala comarcal, se valora que la propuesta introduzca enfoques, productos, tecnologías o servicios que resulten novedosos para ese entorno rural concreto y generen un claro valor añadido local.

**Sinergia de Proyectos (o Proyectos Integrados):** Capacidad de conectar diferentes iniciativas o sectores (por ejemplo, turismo y artesanía local) para que se refuercen mutuamente y multipliquen su impacto positivo en el territorio.

**Territorio LEADER:** Conjunto de municipios rurales que conforman el ámbito de actuación del GDR o GAL

# 9. BIBLIOGRAFÍA

COMISIÓN EUROPEA – Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural – Unidad A.3 (2024): Directrices. Evaluación del valor añadido de LEADER.

JUNTA DE ANDALUCÍA - Anexo VIII LEADER en SEVILLA 2014-2020. Enero 2019. https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/An%C3%A1lisis_Compilaci%C3%B3n%20EDLL%202014_2020_Anexo%20VIII_SEVILLA.pdf