



LABORATORIO FAMP

INNOVACIÓN Y COHESIÓN
SOCIAL TERRITORIAL EN
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

INFORME FINAL LABFAMPinnCoheSTiioo

¿Qué es el Proyecto Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades?	2
¿Por qué creamos este laboratorio de innovación social?	6
¿De dónde se ha partido?	8
¿Cómo se ha trabajado en cada Grupo Temático?	23
¿Qué pasos se han seguido en cada Grupo Temático?	36
¿Qué resultados y qué productos se han logrado?	38
Grupo Temático 1	38
Grupo Temático 2	47
Grupo Temático 3	54
Grupo Temático 4	59
Conclusiones y Recomendaciones	66
A.- Definición de los retos iniciales	66
B.- Análisis de experiencias y priorización	68
C.- Definición de un sistema de evaluación	70
D.- Soluciones innovadoras ante el reto demográfico y el despoblamiento	72

¿Qué es el Proyecto Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades?

El Proyecto “Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades” (LABFAMPinnCoheSTiioo) fue aprobado en el marco de la Orden de 22 de abril de 2022 lanzada por el Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico (MITECO), por la que se convocaban subvenciones para la financiación de proyectos promovidos por Entidades sin ánimo de lucro, para incentivar y desarrollar la participación social en proyectos que tuvieran como objetivo la transformación territorial, durante el ejercicio de 2022.

La **Federación Andaluza de Municipios y Provincias (FAMP)**, como entidad que representa a todos los ayuntamientos de Andalucía y como parte del Ecosistema Institucional Interadministrativo, mantiene un **fuerte compromiso de cooperación interinstitucional**, y tiene como uno de sus retos desarrollar un proceso de **gobernanza local multinivel** en torno al **Reto Demográfico en Andalucía**, basado en la innovación pública y social, con una mirada multisectorial y transversal.

Como se refleja en las conclusiones del Informe “A propósito del Despoblamiento en Andalucía” elaborado por la FAMP, los **problemas de despoblación** afectan a la mitad de los municipios andaluces, inciden gran parte del territorio de Andalucía, y se agrava en los **municipios rurales** con población inferior a 5.000 habitantes, afectando a dos de cada tres de estos municipios (el 67% de los municipios andaluces tiene menos de 5.000 habitantes), por lo que se trata de una problemática de carácter muy grave que debe abordarse de forma urgente y efectiva.

Con esta finalidad, desde la FAMP se ha diseñado LABFAMPinnCoheSTiioo como un:

Proyecto singular y demostrativo, que desde una dimensión económica, social, medioambiental y de género contribuya a la reactivación social y económica y lucha contra la despoblación; revalorizando el espacio rural en Andalucía.

Se trata de generar un espacio de co-creación que permita la sostenibilidad y el crecimiento de la innovación social en pro de la igualdad de oportunidades, la cohesión social y territorial, en definitiva, una apuesta decidida y clara por contribuir a la búsqueda de soluciones, a la generación de herramientas, al diseño de procesos transferibles para el diseño de políticas públicas y de recursos que apuesten por el Reto Demográfico.

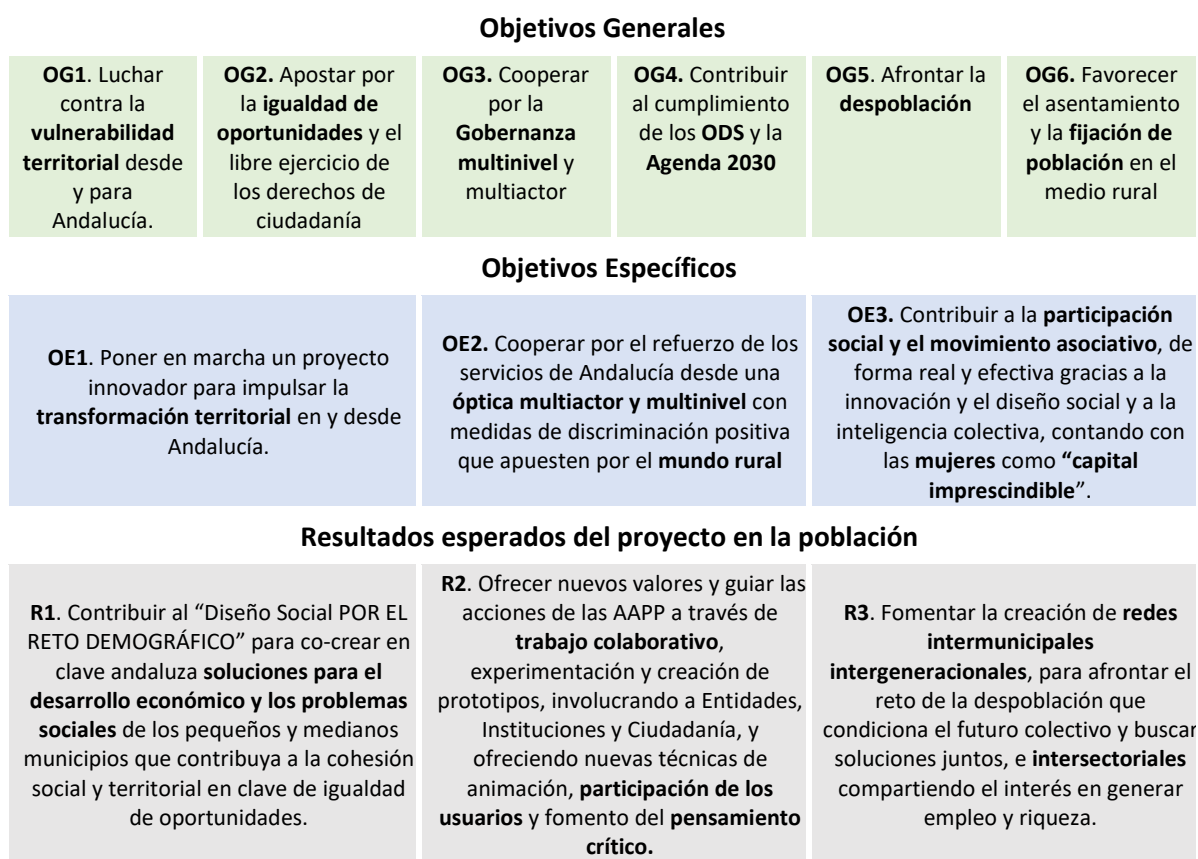


El Proyecto se construyó en torno a **6 objetivos generales**, que se presentan a escala regional de Andalucía, abarcando problemáticas como la vulnerabilidad territorial, el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades, la contribución a los ODS y la Agenda 2030, afrontar la despoblación y favorecer el asentamiento y la fijación de población en el medio rural.

También se contemplaron **3 objetivos específicos**, directamente relacionados con el desarrollo del Proyecto, que perseguían el impulso de la transformación territorial de Andalucía, la cooperación desde una óptica multiactor y multinivel, y la contribución al fortalecimiento de la participación social y el movimiento asociativo contando con las mujeres como capital imprescindible.

Los **resultados esperados** en la población se corresponden con los cambios, beneficios, capacidades desarrolladas y otros efectos (tanto a corto como a largo plazo) derivados de las actividades desarrolladas en el marco del Proyecto.

Figura 1. Esquema general del proyecto

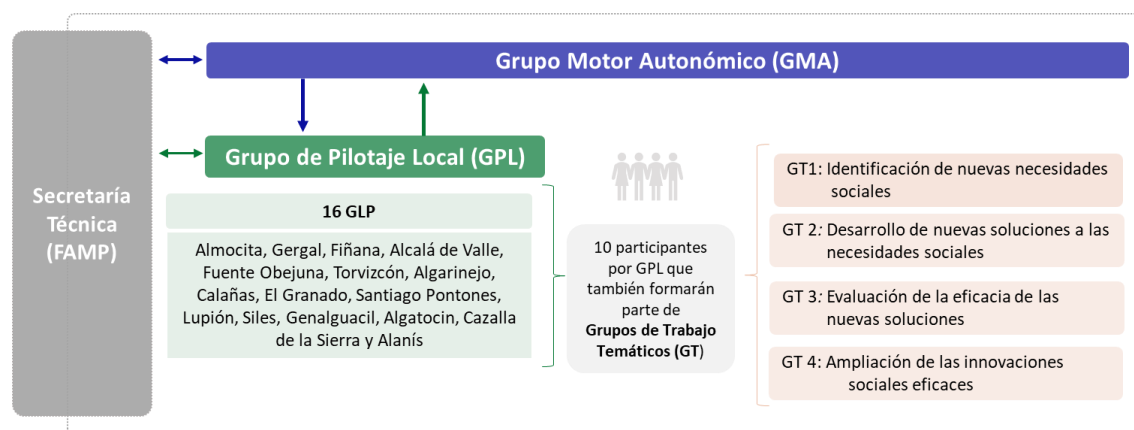


Fuente: Elaboración propia

Para operativizar el Proyecto se aplicó una metodología de **trabajo colaborativo** que permita la co-creación y co-diseño de una nueva gobernanza del ecosistema local y la alineación con la política estatal (Estrategia Nacional frente al Reto Demográfico¹ y el Plan de Medidas ante el Reto Demográfico²), visibilizando los retos y las oportunidades y haciendo frente a los desafíos y amenazas. La **co-creación** y el **co-diseño** son términos que hacen referencia a la acción por la que se involucra activamente a ciudadanos, usuarios de servicios públicos, empresarios, académicos y otros actores que comparten un interés particular en un proceso creativo. Este enfoque se basa en la idea de que la participación activa y la colaboración pueden generar resultados más innovadores y alineados con las necesidades reales de todos los involucrados, así como una percepción de realización y de identificación en los resultados, lo que facilita la implementación de estas actuaciones.

Para ello se configuró un modelo de participación y gobernanza que pivota sobre los grupos y agentes que se representan en la figura 2.

Figura 2. Modelos de participación y gobernanza proyecto LABFAMPinnCohEStiioo



Fuente: Elaboración propia

El **Grupo Motor Autónomo (GMA)** está compuesto por representantes de las 8 Diputaciones andaluzas; 1 Subcomisión de la FAMP (Entidades Locales Autónomas de Andalucía), un equipo multidisciplinar e intersectorial de personas expertas, y personas integrantes de cada uno de los Grupos de Pilotaje local (GPL). Este GMA será el encargado de validar las conclusiones que se produzcan en cada uno de los Grupos de Trabajo Temáticos.

Los **Grupos de Pilotaje Local (GPL)** estuvieron conformados por 10 personas seleccionadas en cada uno de los 16 Ayuntamientos Piloto. Estas personas formaron parte, a su vez, de los Grupos de

¹ Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. "Directrices Generales para el Enfrentamiento del Reto Demográfico." Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/directricesgeneralesenfrd_tcm30-517765.pdf

² Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. "Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia: 130 Medidas Frente al Reto Demográfico." Disponible en: https://www.miteco.gob.es/es/reto-demografico/temas/medidas-reto-demografico/plan_recuperacion_130_medidas_tcm30-524369.pdf

Trabajo Temáticos. Estos GPL tienen una triple labor: participar en las dinámicas y trabajo de co-creación que se plantean para cada uno de los GT; validar las conclusiones de los GT en el Grupo Motor Autónomo; y adaptar en su municipio las conclusiones del GMA.

4 Grupos de Trabajo Temáticos (GT). Es el elemento principal del trabajo de diseño de innovaciones sociales. Basados en la metodología del Desing Thinking, cada uno de ellos cuenta con un objetivo y herramientas propias para elaborar soluciones innovadoras:

-  **GT1: Identificación de nuevas necesidades sociales, cubiertas o no cubiertas adecuadamente:** en este grupo se trabajó tanto en la definición de los retos iniciales que supone el despoblamiento y la modificación de la estructura poblacional, así como en la elaboración de una matriz DAFO que se transformó en una matriz CAME que servirá de inspiración para futuras intervenciones.
-  **GT2: Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a estas necesidades sociales:** en este grupo 2 se trabajó tanto en el análisis de experiencias o buenas prácticas en el ámbito de la innovación social, generando una propuesta de transferencia o aplicabilidad de aquellas que en el grupo se consideren como más relevantes.
-  **GT3: Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales:** en este grupo se trabajó tanto en la definición de un sistema de evaluación como en la construcción de indicadores específicos que nos midan la eficacia de las intervenciones ante el reto demográfico y la despoblación.
-  **GT4: Ampliación de las innovaciones sociales eficaces:** en este grupo se trabajó en la ideación y prototipado de nuevas soluciones innovadoras ante el reto demográfico y el despoblamiento.

La **Secretaría Técnica** del Proyecto estuvo conformada por el equipo FAMP y contó con apoyo por parte de una asistencia técnica externa durante todo el periodo de ejecución del Proyecto (Grupo Considera).

El proyecto se organizó en **3 fases** y **5 áreas de trabajo** que facilitaron la **comprensión** del Proyecto en su conjunto

Figura 3. Fases y áreas del proyecto LABFAMPinnCohesTiiioo



Fuente: Elaboración propia

¿Por qué creamos este laboratorio de innovación social?

El Proyecto tomó como punto de partida las bases de la innovación social como proceso que promueve el bienestar general de la sociedad a través de proyectos multidimensionales que buscan dar respuesta a problemas estructurales.

Existen múltiples definiciones de innovación social, entre ellas adoptamos la siguiente:

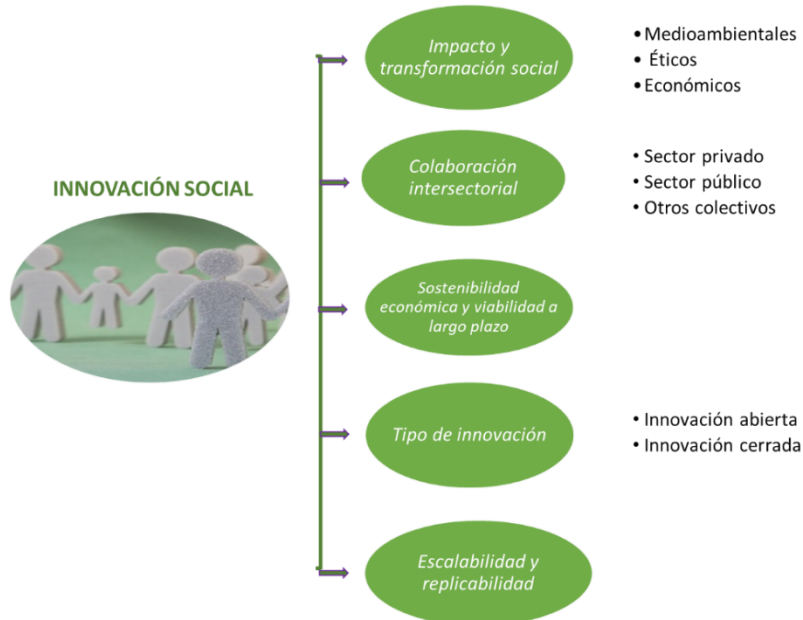
Innovación social todas aquellas ideas nuevas sobre productos, servicios y modelos que solucionan un problema social o cubren una necesidad de forma más eficaz y eficiente que las alternativas actuales, al mismo tiempo que establecen nuevas relaciones sociales y sinergias.

<https://economipedia.com/definiciones/innovacion-social.html>

Se mezclan así dos elementos esenciales: la búsqueda de soluciones a problemas sociales y el establecimiento de modelos de gobernanza o relacionales que promueven los cambios necesarios para introducir dichas soluciones. A continuación, se presentan los cinco elementos esenciales de la innovación social, según un informe de la escuela de formación especializada ESADE³.

³ESADE. "Antenna Cast: Connecting with Innovation." Disponible en: http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf

Figura 4. Elementos de la innovación social



Fuente: Elaboración propia a partir de ESADE

Con el Proyecto se quiso generar un ejercicio de inteligencia colectiva, con capacidad para construir un espacio de iguales, en el que participaran las Administraciones Públicas (desde el ámbito local hasta el europeo) pero principalmente dando voz a las personas y entidades del Territorio.

En este sentido, se apostó por la innovación abierta. Mientras que la innovación cerrada se centra en utilizar recursos internos y mantener el control total sobre el proceso de innovación, la innovación abierta busca la combinación de ideas internas y externas para generar un valor añadido y la integración de actores externos a la administración pública, siendo partícipes de la creación conjunta de valor público. Esto permite una mayor diversidad de ideas y una mayor flexibilidad en el desarrollo de nuevas soluciones.

Se trató de apoyar en los procesos de reflexión y debate, generando procesos de capitalización, favoreciendo la transferencia de conocimiento y facilitando las tareas de **diseño y puesta en marcha de estrategias locales de acción**, visibilizando el poder “de lo local”.

En este sentido la utilización de los laboratorios de innovación pública se considera como un instrumento idóneo para avanzar en el diseño de soluciones desde el enfoque de la innovación social para hacer frente al reto demográfico y la despoblación. Podemos definir los **Laboratorios de innovación pública** como:

Espacios para experimentar con nuevas formas de generar valor público, modernizar la relación con la ciudadanía, aportar nuevos canales de participación y colaboración. A la vez, funcionan como un sistema de apoyo transversal para la gestión de la innovación en otras áreas del Gobierno. **BID.** [Banco Iberoamericano de Desarrollo](#).(pinchar enlace)

Los principales elementos que componen los laboratorios según Acevedo y Dassen⁴ son:

Figura 5. Características de los laboratorios de innovación pública

Elementos definitorios del laboratorio



Fuente: Elaboración propia a partir de Acevedo y Dassen

La FAMP ha diseñado el LABFAMPinnCohesTiioo como un **“instrumento paraguas”** desde el que interactuar con el ecosistema local de Andalucía contribuyendo a idear y desarrollar soluciones a los retos actuales de una manera creativa y positiva, teniendo presente que forman parte del **ecosistema local: Responsables Políticos, Personal Técnico, Academia, Tejido Productivo y Emprendedor y Sociedad Civil.**

Se favoreció el **trabajo en red**, generando y apoyando liderazgos propios y con un enfoque de asunción de riesgos ante soluciones novedosas (todas las ideas tienen cabida) basado en los prototipados. Las nuevas soluciones no han sido ajenas a las necesidades de recursos que también se acompañaron en las propuestas.

¿De dónde se ha partido?

La realidad del reto demográfico en Andalucía

Según establece el Acuerdo de 2 de mayo de 2023, del Consejo de Gobierno, por el que se aprueba la formulación de la Estrategia frente al Desafío Demográfico en Andalucía⁵.

⁴ Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública / Sebastián Acevedo y Nicolás Dassen. p. cm. — (Nota técnica del BID; 1101) consultado en:

<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/Innovando-para-una-mejor-gestión-La-contribución-de-los-laboratorios-de-innovación-pública.pdf>

⁵ BOJA de 5 de mayo de 2023: https://www.juntadeandalucia.es/boja/2023/84/BOJA23-084-00004-7915-01_00282948.pdf

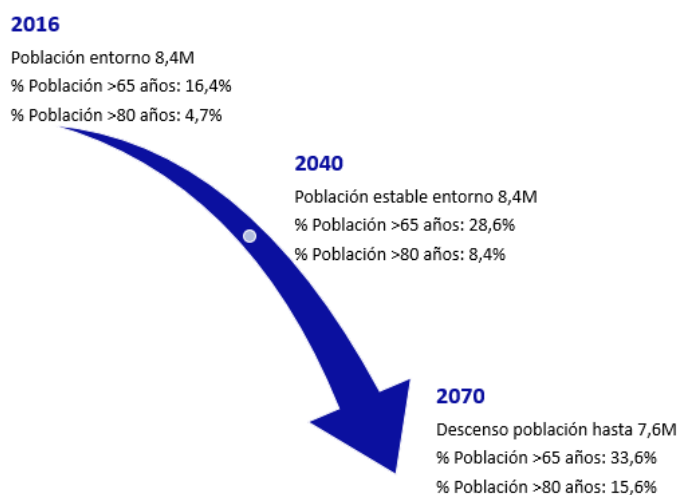


“la situación de Andalucía en la evolución de la población no es tan preocupante como la de otras Comunidades Autónomas, pero somos conscientes de que, nuestro reto demográfico, debe basarse en un enfoque integral que pueda suponer un equilibrio entre espacios rurales, provincias del interior, montaña y zonas costeras, con un enfoque tan diverso como lo es nuestra Comunidad.

(...) Por lo tanto, una futura estrategia de acción en Andalucía debe implicar a toda la sociedad y prestar la debida consideración al papel de los entes locales en los desafíos que conlleva el cambio demográfico, promover el intercambio entre ellos de las mejores prácticas y favorecer los enfoques centrados en la prevención e intervención temprana. Esta debe proyectar una visión integral, alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, que implica políticas tan variadas como las de vivienda, empleo, educación, sociosanitarias, salud, migración, prestaciones sociales, ayudas, o apoyo al desarrollo de capacidades, así como una doble dimensión urbana y rural, y la necesaria cooperación de todos los sectores, y especialmente el local ”

Algunas cifras pueden ayudarnos a entender mejor este fenómeno:

Figura 6. Proyección escenario medio de la población en Andalucía



Población

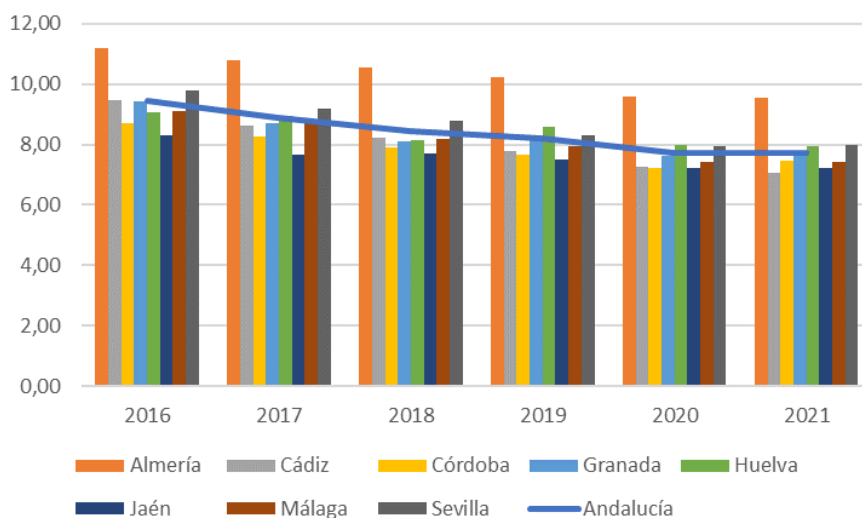
Descenso de la población en los próximos años.

Mayor peso de la población femenina

Mayor peso de la población de mayor edad: incremento en

Fuente: Elaboración propia a partir publicación "Proyección de la población de Andalucía, provincias y ámbitos subregionales 2016-2070"⁶

Figura 7. Tasas brutas de natalidad



Fuente: IECA

Diferencias en Índice de Envejecimiento:

- en el ámbito rural 21,8 y en el urbano 17,1
- para las mujeres rurales 24 y urbanas 19,6

Riesgo de despoblación en determinadas zonas:

- Sierra Morena (desde el Andévalo al norte de la provincia de Jaén),
- Cordillera Bética

el grado de dependencia

Reducción generalizada de la tasa de natalidad

Crecimiento de la población extranjera que ya supone más del 8% de la población empadronada

Población

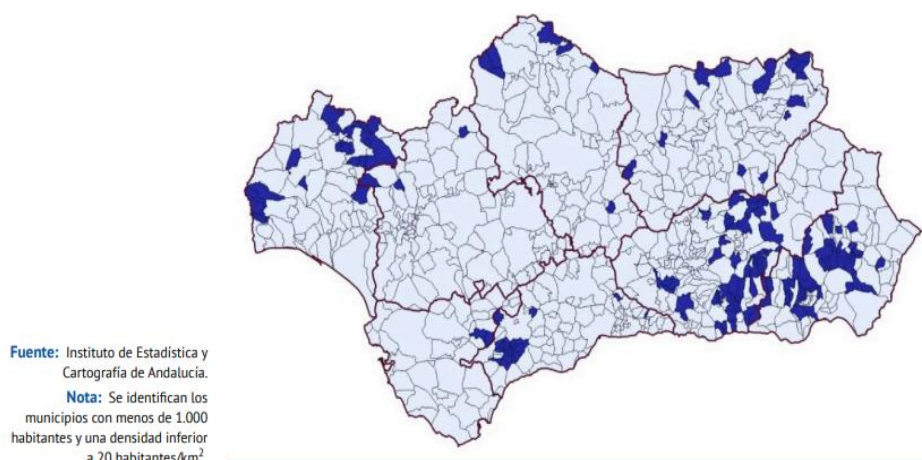
Pérdida de población en el ámbito rural, afecta en mayor proporción a jóvenes, y mujeres.

Alto impacto de la población flotante

10 áreas metropolitanas (195 municipios y 68,7% de la población), ciudades medias interiores y litorales

⁶Junta de Andalucía. "Proyecciones de Población 2016-2070." Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/proyecciones/proyecc/pub/proyecciones2016-2070.pdf>

Figura 8. Municipios de Andalucía en riesgo de desaparición



subregionales 2016-2070⁷

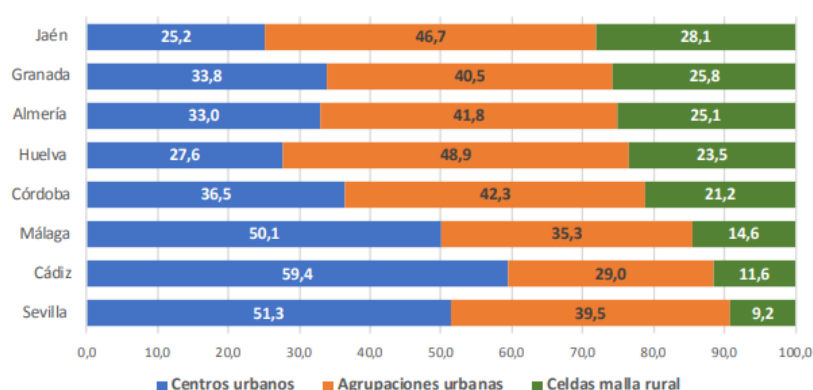
Fuente:
Elaboración propia a partir publicación "Proyección de la población de Andalucía, provincias y ámbitos

(253 municipios y 22,3% de la población), asentamientos rurales (330 municipios, 8,9% de la población).

En las poblaciones rurales existe un desequilibrio, con menor presencia de mujeres

En todas las provincias la población se concentra en las áreas urbanas

Figura 9. Distribución de la población según grado de urbanización por provincias



Fuente: Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía.

Muy relacionado con el envejecimiento poblacional que sufre Andalucía se encuentra la situación de soledad no deseada. En este sentido, estudios como "Estudio sobre soledad no deseada en personas de 55+ años en Andalucía", elaborado por la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía, junto con el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía muestran resultados relevantes en lo referente a las posibles diferencias territoriales y según el sexo⁸.

⁷ Junta de Andalucía. "Proyecciones de Población 2016-2070." Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/proyecciones/proyeccion/pub/proyecciones2016-2070.pdf>

⁸ Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía, "Estudio sobre soledad no deseada en personas de 55+ años en Andalucía", Sevilla, 2022. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2021-07/Soledad55%2B Andalucia Informe-junio-2020.pdf>

En primer lugar, hay que aclarar que la Soledad es un fenómeno multicausal y con múltiples dimensiones. Además, es importante establecer una diferencia entre Soledad Severa y Moderada:

- **Soledad Severa:** Se refiere a un estado en el que las personas experimentan sentimientos intensos y persistentes de aislamiento y desconexión social. Este tipo de soledad puede tener un impacto significativo en la salud mental y física, y es especialmente preocupante en personas mayores debido a sus efectos adversos sobre el bienestar general.
- **Soledad Moderada:** Describe una condición en la que las personas sienten soledad de manera regular, aunque con menor intensidad que en el caso de la soledad severa. Este tipo de soledad puede fluctuar y no necesariamente tiene un impacto tan profundo como la soledad severa, pero aún puede afectar la calidad de vida y el bienestar emocional.

Centrándonos ahora en los resultados, el estudio concluye que, en Andalucía, el **47% las personas mayores de 55 años se encuentran en situación de soledad**. En el caso de Andalucía, anteriormente no se habían encontrado diferencias extremadamente significativas entre lo rural y lo urbano (hay que tener en cuenta que se categorizó como rural a las poblaciones menores de 10.000 habitantes y urbanas a las que superaban esa cifra) y si la ha habido, ha estado relacionada generalmente con el mayor envejecimiento de las zonas rurales. Así, si bien parecía no observarse diferencias geográficas ni pautas territoriales inequívocas, hay ejes y datos interesantes que este último estudio aporta y que deben de tenerse en cuenta.

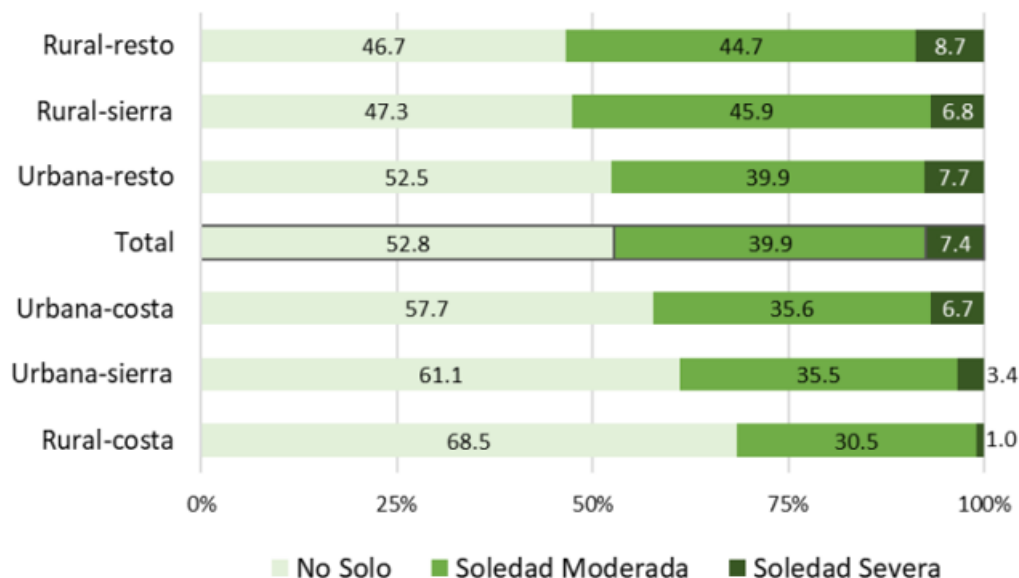
Uno de ellos, parece ser el que categoriza el hábitat en zonas costeras, zonas de sierra o montaña y resto de zonas, ya sean urbanas o rurales.

En Andalucía, el 47% las personas mayores de 55 años se encuentran en situación de soledad.

La población residente en zonas rurales de costa son las que en menor porcentaje se encuentran en esa situación.

Las zonas rurales del interior (resto) y de sierra son las que tienen un mayor porcentaje de la

Figura 10: Prevalencia de Soledad (moderada y severa) en la población de 55 años o más en Andalucía según tipo de hábitat.



Fuente: Estudio sobre soledad no deseada en personas de 55+ años en Andalucía.

Mientras la soledad en las diferentes zonas urbanas andaluzas se sitúa en torno a la media del conjunto de la población, las zonas rurales del interior (resto) y de sierra son las que tienen un mayor porcentaje de la población de 55 y más años en situación de soledad, tanto moderada como severa: más de la mitad de su población se encuentran en situación de soledad. En contraste, la población residente en zonas rurales de costa son las que en menor porcentaje se encuentran en esa situación. A pesar de esto, en términos generales, si tuviéramos que establecer una dicotomía entre zonas rurales y urbanas, la soledad estaría ligeramente más presente en la población rural, en especial en la soledad moderada, con excepciones como la zona rural-costera.

En cuanto a las diferencias por sexo, las **mujeres mayores de 55 años presentan mayores índices de soledad**, tanto en la soledad moderada, con un 41,09% frente al 38,47% de los hombres, como en la severa, con un 7,90% frente al 6,74% de los hombres.

Otro tema que afecta a las familias, al medio rural y en general a toda la sociedad, es el de las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias. Centrándonos en su situación en el mundo rural andaluz, no hay hasta el momento estudios de gran calado en este ámbito. Aun así, en la siguiente tabla se muestra, a modo de resumen, el total de personas con discapacidad (certificado de reconocimiento de discapacidad de más del 33%) desagregado por provincias:

población de 55 y más años en situación de soledad, tanto moderada como severa.

La soledad esta ligeramente más presente en la población rural, en especial en la soledad moderada, con excepciones como la zona rural-costera.

La soledad no deseada afecta en una ligera mayor proporción a las mujeres.

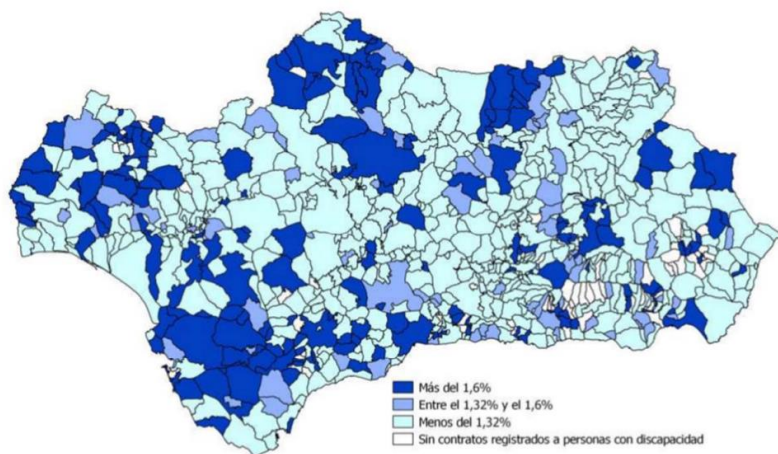
Figura 11: Distribución de las personas con discapacidad en Andalucía

Provincia	Hombre	Mujer	Suma Total
ALMERÍA	20.934	23.257	44.191
CÁDIZ	57.823	50.236	108.059
CÓRDOBA	26.692	23.223	49.915
GRANADA	30.192	26.507	56.699
HUELVA	21.089	20.767	41.856
JAÉN	25.302	22.162	47.464
MÁLAGA	57.715	61.514	119.229
SEVILLA	61.356	55.861	117.217
Suma Total	301.103	283.527	584.630

Fuente: Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía, con datos procedentes del SISS (Sistema Integrado de Servicios Sociales) a 31 de octubre de 2020.

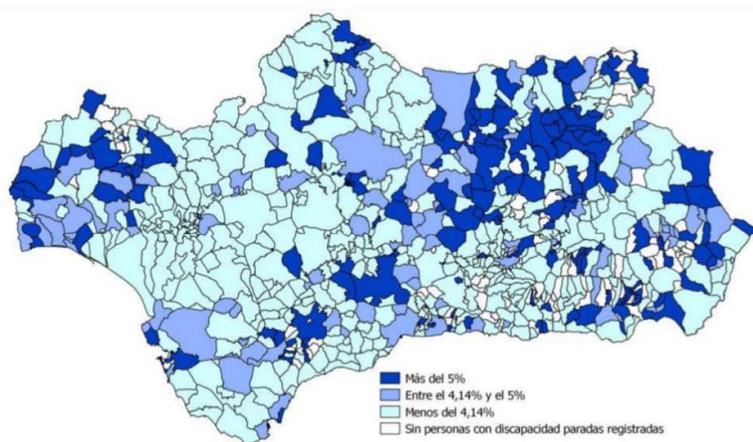
En las siguientes figuras, se muestra la distribución municipal de personas discapacitadas registradas en el paro, así como la tasa de contratación de estas:

Figura 12: Distribución de la tasa de contratación de personas con discapacidad en los municipios andaluces



Fuente: Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía.

Figura 13: Distribución municipal de las personas con discapacidad en el paro registrado



Fuente: Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía.

Aunque la cartografía asociada no muestre pautas claras, los datos de empleo muestran que existe una concienciación mayor por parte de la Administración Pública y muchas empresas privadas del segundo y tercer sector, que se esfuerzan en generar políticas de contratación para personas con discapacidad. En el caso contrario, estaría el sector primario, con una mayor dificultad para desarrollar su actividad.⁹ Esta situación, puede, sin duda, limitar la situación laboral y de desarrollo personal de las personas con discapacidad del medio rural, donde tradicionalmente el sector primario tiene un peso importante.

Figura 14. Datos básicos de la economía andaluza

	Andalucía	% sobre España	% sobre UE	Posición en el ranking de las 240 regiones de la UE
POBLACIÓN	8.465.236 hab.	17,9	1,9	3ª
SUPERFICIE	87.597 km ²	17,3	2,1	4ª
PIB nominal	156.892 M. €	14,0	1,2	-
PIB nominal pps	177.947 M. €	13,3	1,3	12ª
PIB pc nominal	19.633 €	74,3	63	165ª
PIB pps pc	21.100 €	74,3	68	185ª

Notas: Población datos referidos a 01/01/2021. pps: paridad poder adquisitivo; PIB nominal, año 2020; PIB nominal pps, PIB pc nominal y PIB pps pc, año 2019.

Economía y estructura productiva

Posición relevante en términos de superficie, población y aportación a la generación de PIB.

⁹ Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía, "Informe sobre la Situación de las Familias Rurales en Andalucía", diciembre 2020, p. XX. Disponible en <https://www.familiasandalucia.es/wp-content/uploads/20201215-RC-Informe-Situacion-CC81n-de-las-Familias-Rurales-v00.pdf>.

Fuente: Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021-2027¹⁰

En la configuración actual de la Unión Europea de veintisiete países (UE-27), tras la salida efectiva del Reino Unido el 1 de enero de 2021, el territorio de la Unión se configura en torno a 240 regiones, entre las que se encuentra Andalucía. Situada al sur de España y Europa, y siendo la región más meridional de la Europa Continental, tiene una posición relevante dentro del conjunto de la UE, al ser una de las regiones con mayor superficie, población y aportación a la generación de Producto Interior Bruto (PIB)¹¹.

Andalucía no solo destaca como una de las regiones más significativas de la Unión Europea en términos de población (3ª en el ranking de regiones) y superficie (4ª en el ranking de regiones de la UE), sino que, en una comparación con los estados miembros de la UE, presenta una superficie y población superiores a las de al menos la mitad de los países de la Unión.¹²

En cuanto al PIB nominal, este es incluso superior que el de países como Croacia, Eslovaquia o Eslovenia.

Sin duda, estos datos muestran el potencial y la relevancia de Andalucía en el contexto europeo.

Figura 15. Estructura productiva de Andalucía, España UE. 2020

	Andalucía 	España 	UE 
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	8,0	3,5	1,9
Industria	10,6	16,3	19,4
Industria manufacturera	7,4	12,2	16,2
Resto	3,2	4,1	3,2
Construcción	6,5	6,2	5,7
Servicios	74,9	74,0	73,1
Comercio, transporte y hostelería	20,1	19,8	17,8
Información y comunicaciones	2,0	3,8	5,4
Actividades financieras y de seguros	3,8	4,5	4,6
Actividades inmobiliarias	14,2	12,6	11,4
Actividades profesionales	6,7	8,8	11,1
Administración pública, sanidad y educación	24,4	20,5	19,8
Actividades artísticas, recreativas y otros servicios	3,8	4,0	3,0
VAB a precios básicos	100,0	100,0	100,0

Fuente: Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021-2027

Convergencia: Se considera en el grupo de regiones menos desarrolladas en términos de PIBpc.

Andalucía es una economía fuertemente terciarizada.

La estructura productiva en Andalucía sigue manteniendo importante peso relativo del sector primario, y una menor especialización productiva en las actividades industriales.

¹⁰Junta de Andalucía. "Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021". Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2022/10/24c8c6ada5ebe6f11154ebe9444b8969.pdf>

¹¹Junta de Andalucía. "Diagnóstico Socioeconómico del Programa FEDER de Andalucía 2021". Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/inline-files/2022/10/24c8c6ada5ebe6f11154ebe9444b8969.pdf>

¹²EUSTAT. "Población en la UE-27 desde 2020: Número de Habitantes." Disponible en: https://www.eustat.eus/elementos/ele0009900/poblacion-en-la-ue-27-desde-2020-n-de-habitantes/tbl0009913_c.html.

Más allá de la clasificación anterior, es necesario destacar la importancia del **Sector Agroindustrial** en Andalucía, el cual ha sufrido un importante crecimiento en los últimos años. Así, según datos del INE, **en 2021, Andalucía representó el 20% de la producción agrícola a nivel nacional**, convirtiéndose en la comunidad autónoma con la mayor producción en España. Según el informe *“Prospectiva estratégica para el sector agroalimentario andaluz y extremeño”*¹³, promovido por la Comisión de la Agroindustria de CESUR y elaborado por la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Agronómica y de Monte, ETSIAM, de la Universidad de Córdoba, la industria agroalimentaria de Andalucía **lidera el ranking español con más de 5.600 empresas dedicadas al sector, lo que supone el 18,5% del total del país.**

Andalucía concentra una elevada proporción de personas en edad de trabajar (de 25-64 años) con un **nivel de estudios bajo** (igual o inferior a la enseñanza obligatoria), mientras la proporción de personas con un nivel intermedio, como la formación secundaria de segunda etapa, resulta significativamente más reducida.

El **elevado nivel de desempleo** en Andalucía tiene un carácter estructural y supone una diferencia de más de 6 puntos respecto de España y casi el doble con respecto a la UE-27. Especial importancia tiene el **desempleo de larga duración**, en la que Andalucía, sigue presentando valores más altos que España.

Figura 16. Tasa de actividad paro y empleo Andalucía. EPA IT2013

	Andalucía	
EPA Tasa de actividad - Hombres (Porcentaje)		
2022-T4	62,02	
2023-T1	62,12	
EPA Tasa de actividad - Mujeres (Porcentaje)		
2022-T4	51,02	
2023-T1	51,96	
EPA Tasa de paro - Hombres. (Porcentaje)		
2022-T4	16,45	
2023-T1	15,28	
EPA Tasa de paro - Mujeres (Porcentaje)		
2022-T4	21,96	
2023-T1	21,78	
EPA Tasa de empleo - Hombres (Porcentaje)		
2022-T4	51,82	
2023-T1	52,63	
EPA Tasa de empleo - Mujeres (Porcentaje)		
2022-T4	39,82	
2023-T1	40,65	

Fuente: IECA

En 2021 la tasa media de **abandono temprano** de la educación y la formación era del 17,7% en Andalucía, mientras que en España alcanzaba el 13,3%, descendiendo al 9,7% en la UE-27.

El sector agroindustrial andaluz tiene una gran relevancia, tanto a nivel nacional como autonómico.

Representa el 20% de la producción agrícola a nivel nacional.

Mercado de trabajo

El alto desempleo en constituye una de las características que se mantiene en el mercado laboral.

Existe un sesgo de género en la población en edad de trabajar, la tasa de empleo y desempleo.

La tasa de paro de personas jóvenes menores de 25 años se sitúa en IT 2023 en 38%, siendo mayor para las mujeres 38,5% que para los hombres 37,5%

Educación y Formación

¹³ CESUR. "El sector agroindustrial andaluz supera la media nacional de inversión en innovación." Disponible en: <https://www.cesur.org.es/el-sector-agroindustrial-andaluz-supera-la-media-nacional-de-inversion-en-innovacion>.

En torno al 25% de la población cuenta con formación en bachillerato y formación profesional de grado medio, casi 20 puntos menos que la media de la UE; y un 40% posee estudios iguales o inferiores a los obligatorios.

Casi el 60% de la población (16 a 74 años) disponen de **habilidades digitales básicas** o incluso avanzadas en el uso de internet, proporción inferior a la española.

En el curso 22/23 se cuenta con **7.193 centros educativos**: 4.566 públicos, 2.026 concertados, 601 privados para un total de **1.800.000 estudiantes**. La plantilla docente se encuentra en tono a los **130.000 docentes**, casi 96% en centros públicos.

De los más de **1.500 centros de atención primaria** casi el 25% son centros de salud y el resto, consultorios locales.

La oferta disponible para la población andaluza es de **1,8 centros de atención primaria por cada diez mil habitantes**, un nivel por debajo del promedio nacional donde se registra 2,8 centros por cada diez mil habitantes

La dotación de profesionales se sitúa en **1,62 médicos por cada mil habitantes para atención especializada** y **0,75 para la primaria**.

En cuanto a la salud, se estima que en torno al 58% de la población tiene una enfermedad crónica y el 34 % tienen tres o más enfermedades crónicas.

Son las personas mayores las que protagonizan las estancias hospitalarias de mayor duración, además de concentrar casi la mitad del total de estancias.

Casi un **20%** de las personas viven en **hogares** con determinadas **deficiencias en la vivienda**, una proporción superior entre 4 y 7 puntos porcentuales a la que se observa en España y la UE27

Existen importantes **dificultades** para acceder a la vivienda debido a:

- Niveles salariales.
- Condiciones laborales.
- Requisitos para acceder al crédito hipotecario.

Estas dificultades son mayores para determinados **colectivos más vulnerables**.

En 2021 se han construido 15.644 viviendas libres y en el trienio 2019-2021 se ha casi duplicado el número de viviendas terminadas con respecto al trienio anterior.

La tasa de abandono escolar es superior que la española y la europea.

La población con formación correspondiente a técnicos medios sigue siendo muy inferior a los valores europeos, lo que incide en la composición de la fuerza laboral.

Sanidad

Se dispone de más de 1.500 centros de atención primaria y una ratio de 1,8 centros /10.000 hab.

Se cuenta con 51 hospitales públicos

Vivienda

1 de cada 5 personas tiene deficiencias habitacionales.

La construcción de vivienda libre ha recuperado su ritmo de crecimiento mientras que la protegida se encuentra en mínimos.

Andalucía se enfrenta a una situación de pobreza energética; el 23% de la población andaluza tiene los gastos reales en energía doméstica dos veces por encima de la mediana frente al 17% en España. El 9% de población que no puede tener su vivienda a una temperatura adecuada en invierno (en Andalucía frente al 8% en España; y el 7% de población tiene un retraso en el pago de la factura energética).

La presencia de personas pensionistas es mayor en las zonas rurales (19,5%) que en las no rurales (menos del 16%) como efecto de contar con una población más envejecida.

La Comunidad Autónoma está dotada con 20.522 equipamientos relacionados con distintos ámbitos, de los cuales el 35,75 % (un total de 7.338) se localizan en ciudades de más de 50.000 habitantes. Estos equipamientos se encuentran distribuidos en 15 tipologías distintas, siendo los más numerosos, los educativos, los de salud, culturales y deportivos¹⁴.

La proporción de personas en riesgo de pobreza, que constituye una medida de pobreza relativa, era del 32,3% (21,7% en España y 16,8% en UE-27). El problema de desigualdad existente puede apreciarse también a través del indicador S80/S20, que establece una diferencia entre el quintil superior e inferior de renta percibida por la población andaluza de 5,3 puntos, un nivel en cualquier caso similar al que se registra en el promedio europeo (5,2 puntos). Causas de esta desigualdad:

- Alta tasa de sobrecarga de vivienda en Andalucía.
- Elevado desempleo.

Actualmente estamos presenciando un rápido proceso de digitalización y la implementación de políticas comerciales que promueven el uso de canales digitales, con el objetivo de minimizar las operaciones presenciales en oficinas. Sin embargo, estas transformaciones ocurren en una sociedad española que está envejeciendo, donde el 20% de la población tiene más de 65 años. Esta distribución es desigual, mostrando una relación inversa entre el tamaño del municipio y la proporción de mayores de 65 años. Así, el cierre de oficinas impacta significativamente en áreas con población envejecida y dispersa, muchas de las cuales no utilizan Internet o no tienen conocimientos de tecnologías digitales, limitando su acceso a la banca electrónica¹⁵.

Cohesión social

Una de cada cuatro personas se enfrenta a una situación de potencial pobreza energética.

Los servicios públicos se pueden ver tensionados en zonas rurales por la mayor presencia de pensionistas.

Desigualdad

La tasa de riesgo de pobreza o exclusión social (indicador AROPE) que en 2021 se situó en el 38,7%, frente al 27,8% de la media española y 21,7% en la UE-27.

En las Zonas Desfavorecidas de Andalucía residen casi el 17,4 % de la población sin estudios o analfabeta y solo el 6,4 % de la población universitaria, más del

¹⁴ El acceso a estos servicios en el medio rural, especialmente en aquellos lugares con la población más diseminada puede verse dificultado por la falta de infraestructuras de transporte o deficiencia de servicios de esta índole, como por ejemplo en el transporte escolar.

¹⁵ Informe OCU: Exclusión Financiera. Disponible en: <https://www.ocu.org/dinero/cuenta-bancaria/informe/servicios-financieros-mundo-rural>.

Si bien Andalucía sigue siendo la CCAA con más puntos de acceso físico a entidades bancarias y su situación no parece, en este sentido, tan preocupante como en otras regiones como son Castilla y León y Extremadura. Así, a pesar de que el porcentaje que no tiene acceso a estas entidades es muy pequeño (0,1% de acuerdo al Informe de Inclusión Financiera de 2022) la distribución de estos puntos de acceso y el rápido proceso de desaparición de puntos de acceso nos dejan datos como los siguientes:

20% población migrante
y/o perceptora SMI

Figura 17: Número de municipios (menores de 5000 hab.) y población sin puntos de acceso presencial a servicios bancarios en su municipio de residencia en Andalucía, diciembre 2022.

	Sin oficina		Sin oficina ni cajero		Sin oficina ni cajero ni agente		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil ni oficina de Correos		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil ni oficina de Correos ni cash back		Sin oficina ni cajero ni agente ni oficina móvil ni oficina de Correos ni cash back ni cajeros gestionados por terceros	
	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población	N.º municipios	Población
Andalucía	182	140.820	102	89.339	48	17.098	48	17.098	39	11.207	39	11.207	27	7.903

Fuente: Informe Anual de Inclusión Financiera

Situación no tan crítica como en otras CCAA, siendo Castilla y León el máximo exponente de la falta de entidades bancarias

A pesar de que Andalucía sigue siendo la que más entidades financieras presenta, en el paso del 2021 al 2022 fue la segunda CCAA que mayor contracción sufrió en este aspecto, afectando en su mayoría a la Andalucía rural, lugar en el que se ha llevado a cabo la mayor parte de esta contracción y donde la brecha digital es mayor, aumentándose así las desigualdades entre la población urbana y rural. En este sentido, una mejora de la conexión a internet y la voluntad por reducir esta brecha digital podrían traer consigo una reducción de la desigualdad en el acceso (ya sea físico o no) a entidades bancarias.¹⁶

De 2021 a 2022 Andalucía fue la segunda CCA que más reducción de entidades bancarias físicas sufrió, aunque sigue siendo la que más entidades presenta a día de hoy.

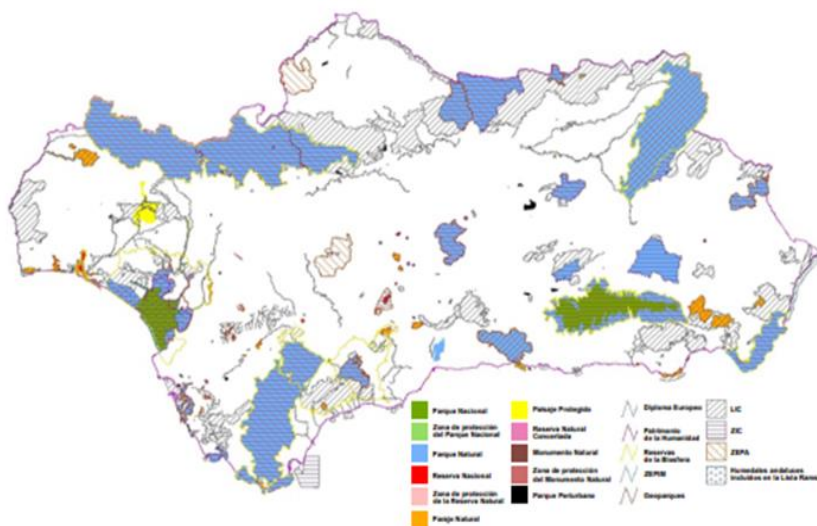
¹⁶ Observatorio de Inclusión Financiera. "Informe Anual de Inclusión Financiera." Disponible en: <https://www.ocu.org/dinero/cuenta-bancaria/informe/servicios-financieros-mundo-rural>.

El **cambio climático** va a tener impactos potenciales en el aumento de la temperatura, en la disminución de las precipitaciones anuales, el aumento de los fenómenos meteorológicos extremos e los incendios.

La intensidad de energía primaria, como medida de la **eficiencia energética**, se ha reducido el 15,4%, algo más de la mitad del objetivo fijado para 2030.

El sector industrial sigue siendo un importante emisor de **gases de efecto invernadero**, genera **residuos** y, hace un uso intensivo de la **energía**.

Figura 18. Red de espacios protegidos de Andalucía



Fuente: Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía

Medio ambiente

La riqueza de la biodiversidad y espacios naturales protegidos en la región incide en las medidas para su protección y mantenimiento.

La mayor parte de la Red de Espacios Naturales Protegidos de Andalucía se integra en la Red Ecológica Europea Natura 2000 (30,7% de la superficie total).

La adaptación del sector industrial y la mejora de la eficiencia energética siguen siendo retos

El cambio climático tiene un efecto directo sobre los recursos hídricos (y sus usos) y provoca efectos meteorológicos extremos.

Entre 2016-2021 la **demanda de agua** se sitúa en el 77% de los recursos disponibles (77,9% para uso agrícola y 16,1% urbano), con una situación deficitaria de las

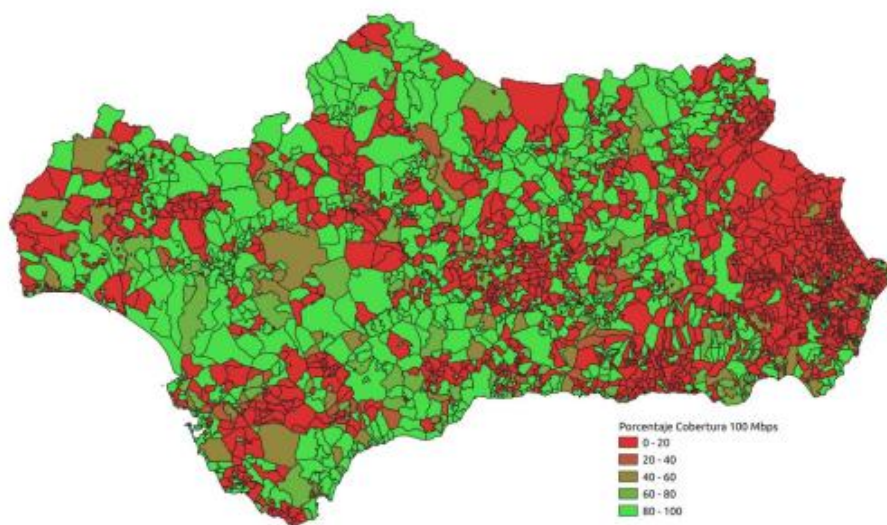
Cuencas Mediterráneas Andaluzas y la demarcación hidrográfica de Segura. Andalucía dispone de 677 **estaciones depuradoras de aguas residuales** construidas.

La **red de carreteras** en Andalucía suma en el año 2019 una longitud de 23.224 km, de las que un 45,5% son de titularidad de la Junta de Andalucía, un 39,6% de las Administraciones Locales y el 15% del Estado.

En cuanto a las infraestructuras viarias de titularidad autonómica, un 90,6% de la red viaria es de una calzada, y además un 11% presenta una anchura reducida, inferior a 5 metros. De esta forma, la longitud de **carreteras de gran capacidad** está por debajo del 10%.

Más de 1.800 kilómetros de calzada se encuentran con **firme muy deteriorado** y necesitan actuaciones en un plazo reducido, y otros 2.365 kilómetros cuentan con firme algo deteriorado en el que sería necesario realizar actuaciones preventivas

Figura 19. Cobertura de redes fijas a velocidades $\leq$ de 100 Mbps



Fuente: Estrategia para la Transformación Económica de Andalucía

En el conjunto de municipios rurales, la cobertura poblacional asociada a las principales plataformas tecnológicas se sitúa por debajo de la **cobertura general**.

Esta falta de cobertura y conexión digital de alta calidad repercute negativamente en el desarrollo de la zona rural andaluza, limitando las oportunidades de crecimiento económico-social que puede llegar a brindar la digitalización.

Infraestructuras

La movilidad de pasajeros y personas sigue siendo soportada principalmente por las infraestructuras viarias.

Los servicios de transportes por carretera son mayoritarios con escasa intermodalidad.

En 2021 las coberturas de redes de banda ancha fija se sitúan en el 94,61 % en la velocidad de acceso de 30 Mbps y casi 88 % para velocidad de acceso de 100 Mbps.

Cerca del 40 % de la población de los ámbitos rurales no tiene una conexión digital de alta calidad

¿Cómo se ha trabajado en cada Grupo Temático?

En este proyecto se trabajó con el enfoque de laboratorios a partir de diferentes **talleres y/o sesiones de trabajo online** que se desarrollaron a lo largo de cinco meses.

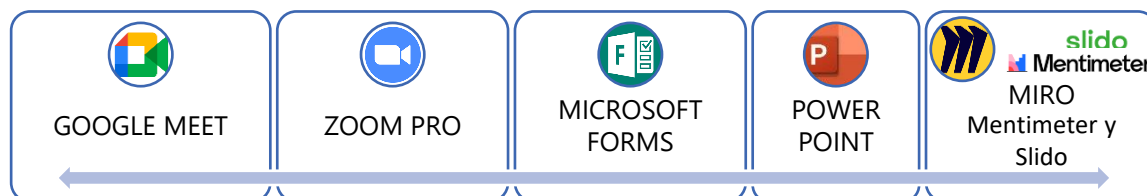
1. Web del proyecto: <https://labinnovacionretofamp.org/>

Las personas integrantes de los GT, además de tener acceso a toda la información general contaron con un espacio privado “**intranet**” en el que podían compartir y acceder a documentación e iniciar foros de debate sobre las cuestiones que se estaban trabajando en cada momento del desarrollo del LABFAMPinnCohesTiioo.

En la primera sesión de constitución de los Grupos de Pilotaje Local de cada Ayuntamiento se presentó la web, así como su funcionalidad y los pasos a seguir para su correcto desarrollo.

2. Videoconferencias: Plataforma Zoom

Las sesiones de los GT (5) se realizaron mediante videoconferencia, para las que se utilizaron las siguientes herramientas de comunicación y dinamización:



Dependiendo del grupo, el número de sesiones para cubrir un taller fue de una o varias. Cada sesión duró un máximo de **90 minutos**, se respetaron los tiempos, y cada dinámica se apoyó en herramientas que favoreciesen la visualización del relato del grupo. Se contó, al menos, con **un dinamizador y un relator** vinculado a la organización del Proyecto.

El trabajo del LABFAMPinnCohesTiioo y de cada uno de los grupos se abordó teniendo como referencia principal el modelo establecido en el **Design Thinking**.

Figura 20. Fases del Desing Thinking

Fases Design Thinking



Fuente: Elaboración propia

En el caso del **Grupo Temático 1** se ha trabajado tanto en la **definición de los retos iniciales** que supone el **despoblamiento** y la modificación de la estructura poblacional, así como en la elaboración de una **matriz DAFO** que se transformó en una **matriz CAME**, lo que ha servido de inspiración para futuras intervenciones.

En el caso del **Grupo Temático 2** se ha trabajado tanto en el **análisis de experiencias o buenas prácticas** en el ámbito de la **innovación social**, generándose una **propuesta de transferencia** o aplicabilidad de aquellas que en el grupo consideremos como más relevantes.

En el caso del **Grupo Temático 3** se ha trabajado tanto en la **definición de un sistema de evaluación** como en la **construcción de indicadores específicos** que nos **midan la eficacia de las intervenciones** ante el reto demográfico y la despoblación.

Y por último, en el caso del **Grupo temático 4** se trabajó en la ideación de **nuevas soluciones innovadoras ante el reto demográfico y el despoblamiento**. Esto se realizó a través de la formación sobre herramientas para la innovación social que contribuyan a poner en práctica futuras soluciones, como, por ejemplo, con la elaboración de una matriz DAFO y trabajando con el método SCAMPER.

Fase 1. Presentación y toma de contacto

En la primera fase, se presentaron tanto el proyecto en su totalidad como el objetivo del LABFAMPinnCohesTiiioo, junto con la introducción de sus miembros y los pasos a seguir. Para ello, se empleó la herramienta conocida como **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas** en cada uno de los cuatro grupos de trabajo.

El **Mapa de Actores** permite reconocer de una manera visual tanto a las personas participantes en el proyecto como sus intereses, su papel en el grupo y el ámbito al que pertenecen. Igualmente, sirve para establecer conexiones entre las personas que permiten no sólo favorecer el diálogo, sino también avanzar en futuras alianzas necesarias para el correcto desarrollo de las soluciones

innovadoras. El LABFAMPinnCoheSTiioo se caracteriza por su modelo de gobernanza multiactor y multinivel, por lo que este tipo de actividades son imprescindibles para el correcto funcionamiento del proyecto, permitiendo optimizar las conexiones entre los distintos agentes y asegurar una colaboración efectiva.

Sobre la base de una plantilla en la que están todas las personas integrantes identificadas, con esta técnica se logra profundizar tanto en los roles necesarios en el grupo como en las alianzas a través de diferentes rondas de presentación y respuesta a las preguntas iniciales. En este sentido, un mapa de actores permite detectar las posibles sinergias y áreas de cooperación que pueden potenciar la innovación y la eficiencia en el trabajo conjunto. Además, es una herramienta dinámica y adaptable que incluso puede actualizarse conforme el proyecto avanza y cambian las circunstancias, manteniendo su relevancia y efectividad a lo largo del tiempo, lo que, sin duda, facilita la gestión de cualquier proyecto.

Esta herramienta vino acompañada de la dinámica de **Propósitos y expectativas**. Esta dinámica permite, a través de dos sencillas preguntas, indagar sobre el punto en el que las personas integrantes de un grupo llegan a una sesión y qué esperan conseguir de la misma. De esta manera, el resto del grupo y la persona que lo expone reconoce (no juzga) el estado en el que la persona se encuentra en cada momento y de qué forma se puede abordar el desarrollo de la sesión.

El iniciar con esta dinámica permite la creación de un espacio seguro y de confianza donde los participantes pueden expresar libremente sus pensamientos y emociones. Esto no sólo facilita una mayor comprensión mutua, sino que también promueve un ambiente de empatía y apoyo, esencial para el trabajo colaborativo. Cada integrante tiene la oportunidad de compartir sus metas individuales y colectivas, lo cual ayuda a alinear las expectativas y a identificar posibles áreas de conflicto o malentendidos antes de que estos se conviertan en problemas mayores. Además, al conocer los propósitos y expectativas de cada miembro, se puede ir ajustando la agenda y las actividades de la sesión para asegurarse de que se aborden los intereses y necesidades de todos los participantes. Esto, sin duda, aumenta la probabilidad de que la sesión sea productiva y satisfactoria para todos.

Por último, esta dinámica también permite que los participantes reflexionen sobre su propia posición y contribución dentro del grupo, fomentando una mayor auto-conciencia y responsabilidad. A medida que avanzan las sesiones, este proceso de compartir y escuchar se convierte en una práctica regular, lo que ayuda a mejorar la cohesión del grupo.

Las fases que se han transitado y las actividades y metodologías que se han desarrollado se resumen a continuación, para cada uno de los grupos temáticos.

Fase 2. Ideación y prototipado por Grupo Temático

Grupo Temático 1

Esta fase se concretó en una serie de actividades que se desarrollaron a lo largo de **cuatro talleres** distribuidos en diferentes sesiones:

Taller 1: Ideación de problemas y priorización. Este taller se realizó mediante una dinámica de **lluvia de ideas**.

A través de esta técnica se busca indagar sobre el asunto desde una perspectiva de apertura de mente total, dejando fluir las distintas posibilidades que se plantean sobre un tema determinado. Se trata de intentar que se genere un conjunto amplio de ideas, fomentando la creación de un espacio de pensamiento libre y creativo y estableciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad a partir de los cuales los participantes sean capaces de centrar la temática que se planteó en el taller. Además, favorece la diversidad de perspectivas al permitir la inclusión de diferentes puntos de vista y promueve el trabajo en equipo, contribuyendo a la creación de un ambiente colaborativo.

Este tipo de técnicas son esenciales en los laboratorios de innovación, pues deben ser entornos seguros donde la propuesta de procesos y soluciones innovadoras no sean penalizadas. Utilizando un enfoque iterativo, estos laboratorios facilitan un aprendizaje continuo tanto a nivel individual como colectivo, promoviendo la evolución constante de ideas y posibles soluciones.

Todo esto, permitió la posterior reflexión crítica y fortaleció el compromiso y el empoderamiento de los participantes al sentirse escuchados y valorados, sin que nadie quede fuera o apartado del proceso.

Taller 2. Búsqueda de razones/Indagación causal. Tras un breve resumen de la sesión anterior en el que se presentaron los problemas, se indagó sobre su razón a través de la **técnica de los por qué**.

Esta técnica consiste en preguntar de manera reiterada sobre el origen del problema, de tal manera que se identifiquen por parte de todas las personas integrantes del grupo la razón o razones en las que se apoya el problema (búsqueda de la cadena causal). Es una herramienta que se basa en un proceso de trazabilidad, analizando las posibles causas del problema caminando hacia atrás, hasta llegar a la última causa que originó el problema. De esta manera, se revelan las conexiones y relaciones entre diferentes factores que contribuyen a la situación problemática. Este enfoque proporciona una comprensión más profunda de los desafíos que enfrenta el territorio al destacar las raíces subyacentes de los problemas.

Así, mediante el empleo de esta técnica se puede conseguir una síntesis colectiva de las principales causas de cualquier reto, lo que permite sistematizar el proceso hacia la generación de estrategias pertinentes.

Taller 3 y 4. Construcción de la matriz DAFO y CAME. Por último, en esta fase y grupo se trabajó con los resultados de los talleres anteriores, de tal manera que a través de técnicas participativas fundamentadas en preguntas de reflexión se elaboraron de manera conjunta una **matriz DAFO** y **CAME**.

La **matriz DAFO** (Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas) es una herramienta de análisis estratégico que combina tanto el análisis interno (debilidades y fortalezas), como el externo (amenazas y oportunidades):

- **Fortalezas:** Son los recursos internos y capacidades positivas que se poseen. Por ejemplo, en una empresa, poseer recursos financieros y tecnología avanzada serían consideradas como fortalezas.
- **Oportunidades:** Son las circunstancias externas favorables que la entidad puede aprovechar para su beneficio. Siguiendo con el ejemplo de la empresa, estas oportunidades pueden ser cambios en el mercado o avances tecnológicos en nuestra región.
- **Debilidades:** Son las limitaciones internas o áreas de mejora que la entidad debe abordar. Estas debilidades pueden incluir falta de recursos, falta de tecnología, de personal, etc.
- **Amenazas:** Son los factores externos que pueden representar un riesgo o desafío para la entidad. Por ejemplo, si nos ceñimos al ámbito empresarial, podrían surgir competidores, cambios perjudiciales en alguna regulación, crisis económicas, etc.

La elaboración de esta matriz DAFO se realizó con el propósito de obtener una comprensión profunda del estado actual de los territorios. Esta herramienta nos permitió identificar de manera sistemática las debilidades y fortalezas internas, así como las oportunidades y amenazas externas que enfrentan. Al analizar estos factores, estamos equipados para diseñar estrategias y proyectos que capitalicen las fortalezas, aborden las debilidades, aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas. En última instancia, la realización de este análisis nos brinda una base sólida para una planificación más precisa y efectiva, alineada con los objetivos y necesidades específicas de los territorios en cuestión.

Por otro lado, la **matriz CAME** (**Corregir** debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y **Explorar** las oportunidades) y sus correspondientes estrategias: ofensiva (Fortalezas + Oportunidades), defensiva (Fortalezas+ Amenazas), de reorientación (Debilidades+ Oportunidades), y de supervivencia (Debilidades + Amenazas) constituye un esquema propositivo que puede servir para complementar a la matriz anterior transformando los hallazgos del análisis DAFO en estrategias prácticas.

Este enfoque estructurado es fundamental porque facilita la formulación de políticas y acciones concretas que buscan no solo resolver problemas puntuales, sino también generar cambios

sistémicos y sostenibles. La importancia de la matriz CAME radica en su capacidad para integrar diferentes dimensiones del desarrollo local, promoviendo así soluciones innovadoras. Así, la matriz CAME no solo guía la acción estratégica, sino que también impulsa una cultura de colaboración y creatividad, sentando las bases para un desarrollo más inclusivo y resiliente.

Juntas, estas matrices proporcionan un enfoque integral para la evaluación y el posterior desarrollo de estrategias efectivas. Así, dominarlas proporciona a las organizaciones una herramienta poderosa para el análisis estratégico, la planificación efectiva y la toma de decisiones informadas.

Grupo Temático 2

Esta fase se concretó en dos actividades diferentes que se desarrollaron a lo largo de **dos talleres**, que se distribuyeron en diferentes sesiones.

Taller 1: Análisis de Buenas Prácticas. El objetivo de estos talleres fue realizar un análisis colaborativo de las diferentes Buenas Prácticas (BBPP) que se seleccionaron en base a las necesidades identificadas por el GT1, para a partir de ellas proponer en el segundo taller su traslado al entorno territorial andaluz.

Para seleccionar las BBPP que se presentaron y trabajaron en el Grupo, se llevó a cabo una **búsqueda documental** de iniciativas que partían de la innovación social y se presentaban como soluciones a los problemas concretos del reto demográfico y despoblación. Esta búsqueda permitió recopilar una amplia variedad de Buenas Prácticas (BBPP) en diferentes áreas y contextos.

Cada Buena Práctica identificada respondió a una serie de requisitos o criterios de selección:

- Respuesta a un **problema social, económico o ambiental** identificado por el GT1
- **Diversidad geográfica:** se seleccionaron actuaciones que procedían de diferentes territorios.
- **Multinivel:** se buscaron experiencias en las que hayan participado diferentes esferas gubernativas: internacional, europeo, estatal, autonómico y/o local.
- **Impacto comunitario y durabilidad:** se buscaron BBPP que posibilitaran la creación de comunidad y fueran sostenibles temporalmente.
- Diversidad en la **tipología de la actuación:** se presentaron soluciones sustentadas en normativas, herramientas de planificación, metodologías de intervención social, ...
- **Economía de los cuidados:** Debido a su creciente relevancia en el contexto actual de cambios demográficos y sociales.
- **Enfoque participativo:** Se tuvo en cuenta la acción conjunta de diferentes agentes, así como la manera en la que se incorporó esta participación.
- **Enfoque de género:** Se valoraron aquellas experiencias que incorporaban un enfoque inclusivo y de género.

- **Enfoque Intergeneracional:** Se priorizaron propuestas con un enfoque intergeneracional, reconociendo la importancia de involucrar a personas de diferentes edades en el proceso de toma de decisiones y en la implementación de proyectos.
- **Enfoque interseccional:** Se valoraron propuestas con un enfoque interseccional, reconociendo la importancia de considerar las múltiples dimensiones de la identidad de las personas.
- **Transferibilidad:** Se contó especialmente con aquellas prácticas que pudieran adaptarse y replicarse en los diferentes contextos del entorno territorial andaluz.

Otra técnica empleada en este taller fue la de **Preguntas Indagatorias**. Esta técnica consiste en arrancar con una pregunta que favorezca el diálogo y discusión en el grupo, de tal manera que se obtenga un discurso conjunto ante la temática planteada, ampliando el debate con preguntas concatenadas que favorezcan la participación de todas las personas integrantes del grupo. Así, a medida que avanza la conversación, se utilizan preguntas adicionales que profundizan en el tema y amplían el debate, permitiendo que todos los integrantes del grupo participen activamente. Este método no solo facilita una comprensión más profunda y compartida de los problemas y posibles soluciones, sino que también fomenta un entorno de colaboración y respeto mutuo.

En esta técnica es importante el papel de la persona moderadora, para hacer que el diálogo sea fluido y participen todas las personas, evitando la monopolización del espacio y/o los silencios. Así, al involucrar a cada participante y valorar sus perspectivas, se enriquecen las discusiones y se obtienen debates más diversos y completos, lo que contribuye a la identificación de estrategias más efectivas y a la cohesión del grupo.

En definitiva, esta herramienta persigue favorecer el diálogo y el establecimiento de ideas comunes sobre la temática que se plantee y generar acuerdo en el grupo desde el diálogo y la confrontación de ideas.

Taller 2: Priorización de Buenas Prácticas: Una vez se llevó a cabo el análisis inicial de las BBPP, al final de cada sesión de este taller, se utilizaba la herramienta **SLIDO** para facilitar la priorización de las Buenas Prácticas (BBPP).

SLIDO es una herramienta en línea que permite la interacción en tiempo real durante eventos, conferencias o reuniones. Su utilidad radica en proporcionar a los participantes una manera fácil y efectiva de involucrarse en tiempo real, permitiéndoles enviar preguntas, votar en encuestas, realizar sondeos y participar en sesiones de preguntas y respuestas de manera virtual.

Una de las ventajas clave de SLIDO es su capacidad para fomentar la participación activa de todos los asistentes. El sistema de votación en tiempo real permite identificar rápidamente las opiniones o preferencias más populares entre los asistentes, lo que facilita la toma de decisiones y la priorización de temas.

Tras estos dos talleres, se realizó una **primera parte del prototipado** de alguna de estas soluciones innovadoras. Prototipar significa pasar de la idea a la acción a través de modelos tangibles. Prototipado es sistematizar, que a su vez es organizar la información de forma estructurada y comprensible. Así, a través del prototipado, se pueden explorar y comunicar efectivamente las características, funcionalidades y potencial de una idea antes de su implementación completa

En ciertas ocasiones, prototipado es el proceso de crear una representación (preliminar o no) de un producto, sistema o solución con el fin de visualizar sus características de forma práctica. En este sentido, este proceso puede involucrar la creación de maquetas físicas, tablas representativas, bocetos, etc. En nuestro caso, nos hemos apoyado en la ficha de prototipado definida para este proyecto. Además, esto ha permitido revisitar y revisar nuestras propias soluciones, ampliando y/o mejorando el pensamiento e ideario colectivo inicial.

Así, la primera parte de este prototipado se ha realizado, a través de la siguiente ficha:

Figura 21: Primera parte de la ficha de prototipado

TÍTULO DE LA PROPUESTA	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	
DESCRIPCIÓN RESUMEN	

Fuente: Elaboración propia

Grupo Temático 3

En esta fase se transitó por los pasos principales para la construcción de un **sistema de evaluación**, de tal manera que en el taller final se estuviera en disposición de sistematizar un propio sistema de evaluación de iniciativas que se pongan en marcha más adelante. Debido también a lo expuesto por las participantes en la dinámica de propósitos y expectativas, se pretendió orientar los talleres con el objetivo de hacerles conocedores de cómo llevar a cabo un proceso de evaluación.

La Fase 2 se concretó en una serie de actividades que se desarrollaron a lo largo de **cuatro talleres** distribuidos en diferentes sesiones:

Taller 1: Necesidades de evaluación y agentes. En este primer taller se trabajó sobre qué necesitábamos conocer o evaluar de las soluciones adoptadas y quienes son las personas que intervendrían.

Así, surgió un intercambio de ideas y experiencias a raíz de la herramienta de **Preguntas Indagatorias**. Esta técnica consiste en arrancar con una pregunta que favorezca el diálogo y discusión en el grupo, de tal manera que se obtenga un discurso conjunto ante la temática

planteada, ampliando el debate a través de preguntas que favorezcan la participación de todas las personas integrantes del grupo. Así, a medida que avanza la conversación, se utilizan preguntas adicionales que profundizan en el tema y amplían el debate, permitiendo que todos los integrantes del grupo participen activamente. Este método no solo facilita una comprensión más profunda y compartida de los problemas y posibles soluciones, sino que también fomenta un entorno de colaboración y respeto mutuo.

En esta técnica es importante el papel de la persona moderadora, para hacer que el diálogo sea fluido y participen todas las personas, evitando la monopolización y/o los silencios. Así, al involucrar a cada participante y valorar sus perspectivas, se enriquecen las discusiones y se obtienen debates más diversos y completos, lo que contribuye a la identificación de estrategias más efectivas y a la cohesión del grupo.

En definitiva, esta herramienta persigue favorecer el diálogo y el establecimiento de ideas comunes sobre la temática que se plantee y generar acuerdo en el grupo desde el diálogo y la confrontación de ideas.

Taller 2. Definición de las preguntas de evaluación. Sobre la base de los trabajos que desarrollamos en el anterior taller, se elaboraron las preguntas de evaluación que daban respuesta a las necesidades establecidas.

Este taller fue clave, además, para incidir sobre la importancia de la definición de preguntas, pues nos permiten comprender el desempeño y efectividad de un proyecto o iniciativa. Así, guían la recopilación y análisis de datos, nos ayudan a identificar áreas de mejora, a tomar decisiones informadas para futuras acciones y a la elaboración de indicadores que respondan a estas preguntas, optimizando así el impacto de las intervenciones.

Taller 3. Definición y exploración indicadores. En las sesiones se realizó una acción formativa destinada a establecer una tipología de los indicadores (contexto, realización, resultado e impacto) con el objetivo de dotar a los integrantes del GT3 de herramientas de evaluación de proyectos en sus distintas etapas. En este caso, se priorizó la explicación de los indicadores de realización y resultado, dada su utilidad para la difusión de resultados a corto plazo.

En este sentido, una breve definición de estos indicadores sería la siguiente:

- **Indicadores de contexto:** Son medidas que ayudan a comprender el entorno en el que se implementa un proyecto o programa. Estos indicadores proporcionan información sobre factores externos que pueden influir en el desarrollo y los resultados de la intervención, como condiciones sociales, económicas, políticas o ambientales.
- **Indicadores de realización:** Son medidas que evalúan el progreso y el desempeño de las actividades planificadas dentro de un proyecto o programa. Estos indicadores proporcionan

información sobre si las actividades se están llevando a cabo según lo previsto y si se están cumpliendo los plazos y presupuestos establecidos.

- **Indicadores de resultado:** Son medidas cuantitativas o cualitativas que evalúan el logro de los objetivos específicos de un proyecto o programa. Estos indicadores indican el cambio o resultado directo que se espera alcanzar como consecuencia de las actividades realizadas.
- **Indicadores de impacto:** Son medidas que evalúan los efectos a largo plazo y las transformaciones significativas producidas por un proyecto o programa en la población objetivo o en el entorno en el que se implementa.

Taller 4: Sistematización del proceso. En este taller se trató la sistematización de un proceso evaluativo a través de la elaboración de un **mapa de indicadores**.

Estos mapas sirven para proporcionar una representación clara y estructurada de los indicadores, facilitando la comprensión de cómo se relacionan entre sí y cómo contribuyen a establecer un marco de referencia para el seguimiento y la evaluación de los proyectos. Así, La sistematización de un proceso evaluativo a través de indicadores es un enfoque metodológico que busca organizar y analizar sistemáticamente la información recopilada a partir de los indicadores utilizados en un proceso de evaluación.

La realización de este taller permitió que las personas participantes pudieran conocer y elaborar una sistematización del proceso evaluativo a través de este mapa, el cual proporcionó una estructura sólida y coherente para llevar a cabo este proceso.

Grupo Temático 4

En esta fase se trabajó con metodologías de **pensamiento colaborativo o co-creador**, que posibilitan la elaboración de nuevas soluciones o innovaciones sociales para las necesidades del territorio. Además, los talleres también fueron orientados a que las participantes pudieran conocer herramientas efectivas orientadas hacia la innovación social.

Para ello, se tuvo en cuenta la propia definición que la Comisión Europea en su Libro Verde de la Innovación social: aporta “nuevas ideas (productos, servicios, modelos) que satisfacen necesidades sociales (con más efectividad que otras alternativas) y a la vez crean nuevas relaciones o colaboraciones”.

Esta fase se concretó en **dos talleres** distribuidos en diferentes sesiones:

Taller 1: Generación de soluciones: Aterrizaje de las Buenas Prácticas: Para el desarrollo de este primer taller se tuvieron como referencia las experiencias priorizadas por las personas integrantes del GT2. Así, surgió un debate que versó en torno a la adaptación de las BBPP priorizadas a los diversos contextos y necesidades de sus territorios.

Este debate se alimentó a través del uso de la técnica “**Preguntas Indagatorias**”. Esta técnica consiste en arrancar con una pregunta que favorezca el diálogo y discusión en el grupo, de tal manera que se obtenga un discurso conjunto ante la temática planteada, ampliando el debate a través de preguntas que favorezcan la participación de todas las personas integrantes del grupo. Así, a medida que avanza la conversación, se utilizan preguntas adicionales que profundizan en el tema y amplían el debate, permitiendo que todos los integrantes del grupo participen activamente. Este método no solo facilita una comprensión más profunda y compartida de los problemas y posibles soluciones, sino que también fomenta un entorno de colaboración y respeto mutuo.

En esta técnica es importante el papel de la persona moderadora, para hacer que el diálogo sea fluido y participen todas las personas, evitando la monopolización y/o los silencios. Así, al involucrar a cada participante y valorar sus perspectivas, se enriquecen las discusiones y se obtienen debates más diversos y completos, lo que contribuye a la identificación de estrategias más efectivas y a la cohesión del grupo.

En definitiva, esta herramienta persigue favorecer el diálogo y el establecimiento de ideas comunes sobre la temática que se plantee y generar acuerdo en el grupo desde el diálogo y la confrontación de ideas.

Taller 2: Herramientas de Innovación Social e Impulsores de Mejora: Con este taller se buscó que los participantes pudieran conocer en profundidad el mayor número de herramientas de innovación social. Así, el objetivo era generar un conocimiento exhaustivo de las metodologías, técnicas y recursos disponibles para poder fomentar y escalar soluciones innovadoras.

En este sentido, dos de las herramientas más tratadas fueron la **Matriz DAFO** y los **Impulsores de mejora** (fundamentada en la herramienta **SCAMPER**).

La **matriz DAFO** (Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas) es una herramienta de análisis estratégico que combina tanto el análisis interno (debilidades y fortalezas), como el externo (amenazas y oportunidades):

- **Fortalezas:** Son los recursos internos y capacidades positivas que se poseen. Por ejemplo, en una empresa, poseer recursos financieros y tecnología avanzada serían consideradas como fortalezas.
- **Oportunidades:** Son las circunstancias externas favorables que la entidad puede aprovechar para su beneficio. Siguiendo con el ejemplo de la empresa, estas oportunidades pueden ser cambios en el mercado o avances tecnológicos en nuestra región.
- **Debilidades:** Son las limitaciones internas o áreas de mejora que la entidad debe abordar. Estas debilidades pueden incluir falta de recursos, falta de tecnología, de personal, etc.

- **Amenazas:** Son los factores externos que pueden representar un riesgo o desafío para la entidad. Por ejemplo, si nos ceñimos al ámbito empresarial, podrían surgir competidores, cambios perjudiciales en alguna regulación, crisis económicas, etc.

La matriz DAFO supone una herramienta visual de análisis práctica y eficaz. Al proporcionar una visión clara y estructurada, facilita la toma de decisiones estratégicas y la planificación de acciones concretas. Esta herramienta es fundamental para orientar el desarrollo de estrategias que maximicen los aspectos positivos y minimicen los negativos, asegurando un enfoque integral y equilibrado.

Por su parte, la herramienta **SCAMPER** (Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Proponer, Eliminar, Reordenar) busca disponer de soluciones alternativas a las existentes que den respuesta a los problemas reconocidos, todo ello a través de diferentes preguntas asociadas a cada una de sus dimensiones. Así, se parte de la idea de que la innovación es una modificación de algo existente, bien porque parte de una solución anteriormente adoptada, bien porque se acerca al problema desde una perspectiva antes no indagada.

SCAMPER fomenta el pensamiento creativo y estructurado, permitiendo a los usuarios explorar múltiples enfoques y generar ideas novedosas y prácticas. Al estimular la reconfiguración de elementos y conceptos, esta herramienta es fundamental para el desarrollo de innovaciones eficaces que pueden transformar procesos, productos y servicios en cualquier ámbito.

Tras estos dos talleres, se realizó **la parte final del prototipado** de las soluciones innovadoras. Prototipar significa pasar de la idea a la acción a través de modelos tangibles. Prototipado es sistematizar, que a su vez es organizar la información de forma estructurada y comprensible. Así, a través del prototipado, se pueden explorar y comunicar efectivamente las características, funcionalidades y potencial de una idea antes de su implementación completa.

En ciertas ocasiones, prototipado es el proceso de crear una representación (preliminar o no) de un producto, sistema o solución con el fin de visualizar sus características de forma práctica. En este sentido, este proceso puede involucrar la creación de maquetas físicas, tablas representativas, bocetos, etc. En nuestro caso, nos hemos apoyado en la ficha de prototipado definida para este proyecto. Además, esto ha permitido visitar y revisar nuestras propias soluciones, ampliando y/o mejorando el pensamiento e ideario colectivo inicial.

Figura 21: Ficha de prototipado GT4

Título de la solución o propuesta	Usa tu imaginación e innova.
Definamos la propuesta en cinco palabras	
Necesidades a las que atiende	
Objetivos que persigue	
Descripción detallada	
Recursos que necesitaremos	
Agentes implicados en su ejecución (promotores, facilitadores, beneficiarias)	
Impactos esperados	
Medición de los impactos	

Fuente: Elaboración propia

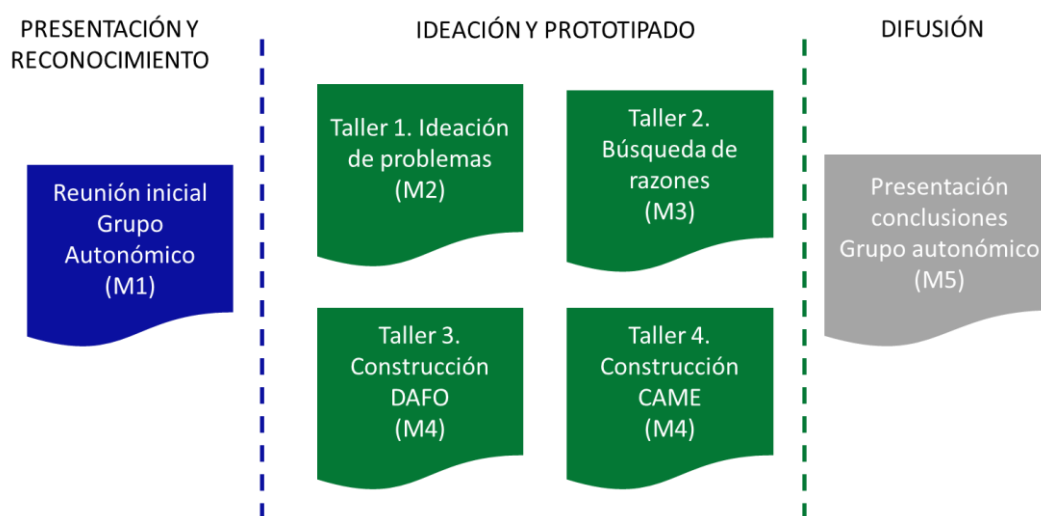
Fase 3. Presentación de conclusiones y difusión

Una vez redactadas las conclusiones, debatidas en el seno de cada GT para alcanzar un consenso entre todas las personas participantes, se preparó una presentación que se compartió con el GMA para su análisis y validación. En esta presentación se dio voz a los representantes de cada GT en el GMA para que pudieran completar y exponer el parecer de cada Grupo en su conjunto con respecto al trabajo elaborado.

¿Qué pasos se han seguido en cada Grupo Temático?

A continuación, se presenta una ilustración con los procesos de trabajo planteados desde cada Grupo Temático.

Figura 22 Planificación del trabajo del Grupo Temático 1



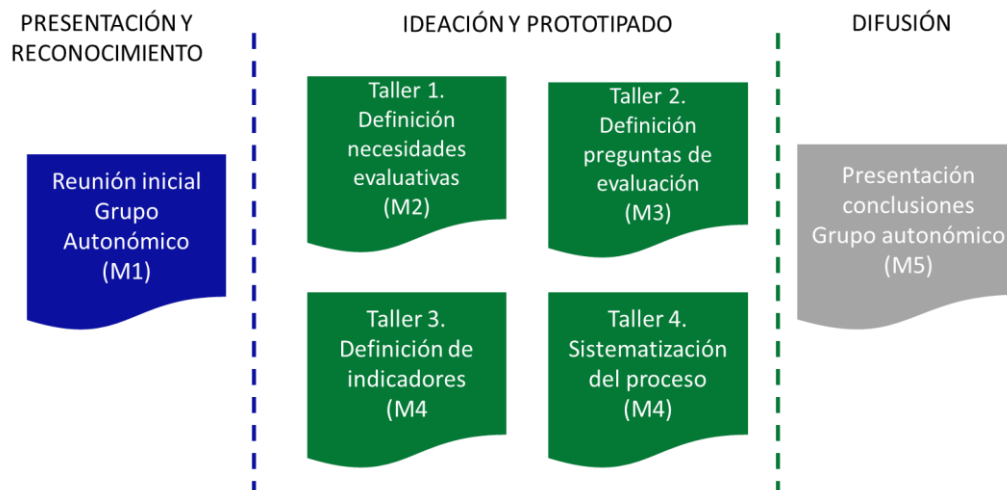
Fuente: Elaboración propia

Figura 23 Planificación del trabajo del Grupo Temático 2



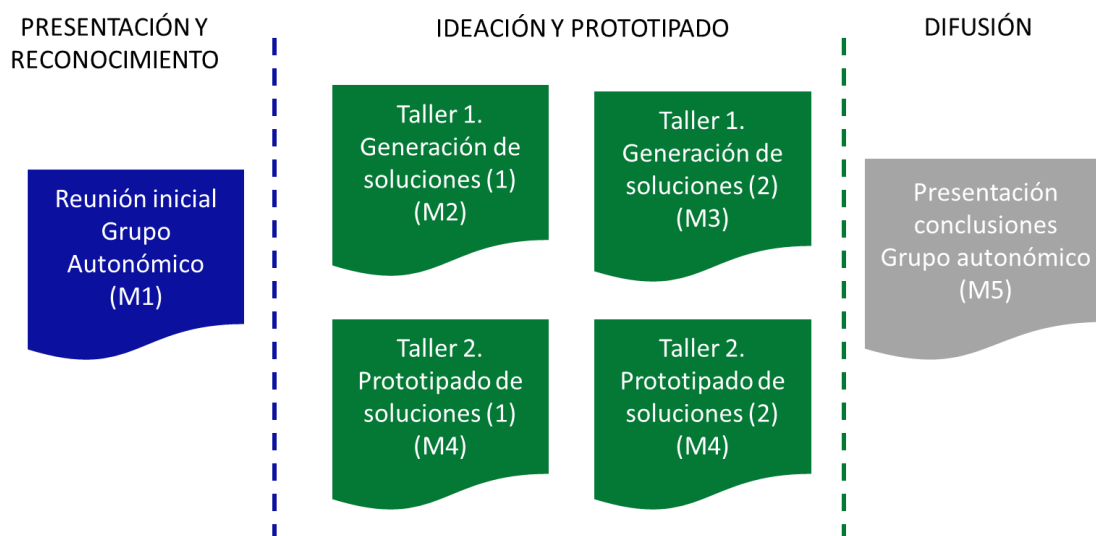
Fuente: Elaboración propia

Figura 24 Planificación del trabajo del Grupo Temático 3



Fuente: Elaboración propia

Figura 25 Planificación del trabajo del Grupo Temático 4



Fuente: Elaboración propia

¿Qué resultados y qué productos se han logrado?

En este apartado, se presentan los resultados y la documentación producida en las sesiones, por Grupo Temático, junto a las conclusiones alcanzadas en cada uno de ellos.

Grupo Temático 1

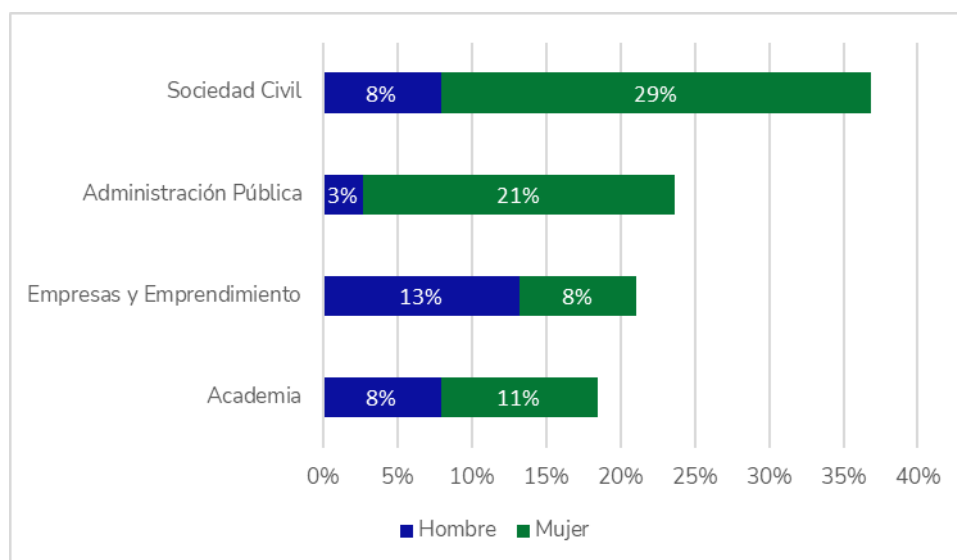
Resultados fase 1. Presentación y toma de contacto

El proceso de trabajo del GT1 comenzó, como se mencionó anteriormente, con un **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas**.

La realización del **Mapa de actores** permitió poner en conocimiento al grupo de la diversidad de roles que se encontraban participando en el proyecto, lo que aportaba una visión del significado de multiactor y multinivel desde el inicio.

En total participaron **142 personas, 82 mujeres y 60 hombres** repartidos en los cuatro Grupos de Trabajo Temáticos. En el GT1, enfocado en las nuevas necesidades sociales, participaron un **total de 38 personas** de las cuales **12 eran hombres y 26 mujeres**. En la siguiente figura, podemos ver la distribución de los participantes según su pertenencia a cada uno de los ámbitos establecidos previamente.

Figura 26: Ámbito de pertenencia de los inscritos en cada GT



Fuente: Elaboración propia

El Grupo de Trabajo 1, centrado en la Identificación de nuevas necesidades sociales, se vio constituido mayoritariamente con personas de la **Sociedad Civil**, representando el **37% del total** de inscritos en este Grupo de Trabajo.

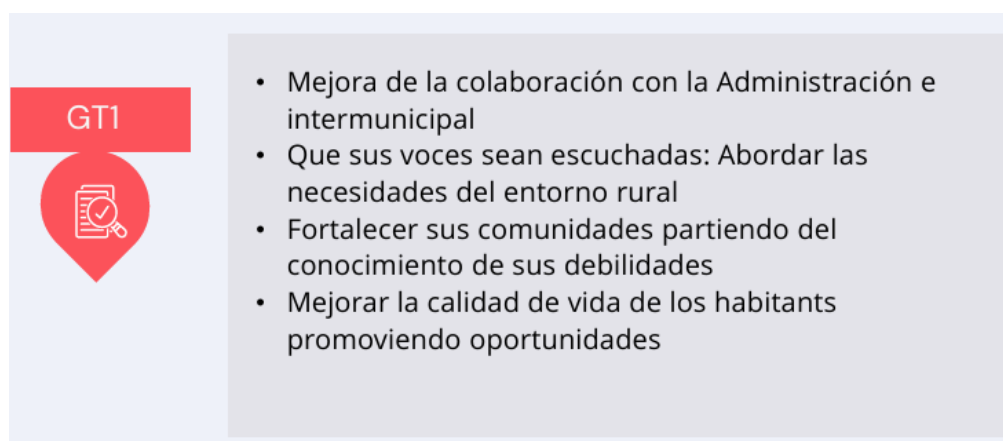
Esto permitió obtener una perspectiva más amplia y directa de las problemáticas existentes en la comunidad. La participación mayoritaria de personas de la Sociedad Civil en el GT1 representó una voz auténtica y directa de quienes experimentan estas necesidades en su vida diaria. Esta perspectiva comúnmente denominada “bottom up”, o de abajo hacia arriba, contribuye a conseguir una visión más holística y concreta de las necesidades reales de estas comunidades rurales, permitiendo una identificación clara y precisa de los principales problemas, así como de sus causas.

Tanto con su participación como con la de aquellos pertenecientes a otros ámbitos, se promovió la inclusión y la legitimidad del proceso de identificación de necesidades sociales, garantizándose que se tuviesen en cuenta una amplia gama de opiniones y experiencias.

En términos de género, se ha dado una mayoría de participación femenina en la detección de problemas y necesidades en los municipios rurales, lo que ha podido ser un punto a favor en una detección igualitaria que pudiera poner en el centro las necesidades tanto de los hombres como de las mujeres.

En cuanto a la dinámica de **Propósitos y expectativas** permitió entender mejor y acomodar la intensidad de la sesión al estado de ánimo/disposición de las personas participantes. Además, las personas integrantes del GT1 dieron a conocer lo que cada uno esperaba de la sesión y permitió reconocer de una manera visual tanto a las personas participantes en el proyecto como su ámbito de pertenencia, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 27: Propósitos y expectativas de las personas integrantes de cada GT



Fuente: Elaboración propia

Las personas pertenecientes al GT1 esperaban, principalmente, no solo identificar los problemas de su comunidad, sino que sus voces fueran escuchadas, aspirando a conseguir una comunicación más

efectiva entre y con las instituciones públicas. Así, confiaban en que esta mejora en la comunicación y colaboración repercutiría positivamente en el desarrollo y la mejora de sus comunidades.

El hecho de que las personas pertenecientes al GT1 esperasen que sus voces sean escuchadas subraya la importancia de la representación y la inclusión de los ciudadanos en los procesos de toma de decisiones. Es crucial que los ciudadanos se sientan empoderados y que sus preocupaciones sean atendidas para garantizar una gobernanza efectiva y equitativa. Así, cuando hay canales abiertos y efectivos de comunicación, se establece un ambiente propicio para el intercambio de ideas, la resolución de problemas, el pensamiento cocreador y la posterior implementación de políticas que realmente aborden las necesidades y aspiraciones de la comunidad.

En definitiva, cuando los ciudadanos se involucran activamente en la vida pública y se sienten parte de la toma de decisiones, se promueve un sentido de pertenencia y responsabilidad comunitaria, lo que puede contribuir a catalizar el crecimiento y la transformación positiva a distintos niveles.

Resultados fase 2. Ideación y prototipado

El GT1 se centró en la identificación de las nuevas necesidades sociales. Por lo tanto, su acción fue clave para analizar y comprender la situación inicial. Así, supuso el punto de partida para el resto de los grupos de Trabajo, siendo sus resultados lo que orientaron la posterior búsqueda, análisis y priorización de Buenas Prácticas (BBPP) por parte del GT2.

Este proceso comenzó en el **primer taller** mediante la **identificación y priorización de los principales problemas** a los que se enfrenta el territorio ante el cambio demográfico y el despoblamiento.

Así, mediante la ya comentada dinámica de **lluvia de ideas**, y apoyados en la información de contexto aportada en el informe inicial más la que se presentó en el propio taller, las personas que conformaron el GT1 debatieron y elaboraron un listado de los posibles problemas a los que se enfrenta el territorio ante el reto demográfico.

Estos retos se ordenaron por ámbitos y se priorizaron buscando el acuerdo en su importancia. De este modo, la priorización de problemas por parte del grupo permitió enfocarse en cuestiones compartidas, aprovechando el carácter intermunicipal del proyecto. Este enfoque no solo permitió comprender las diversas aristas y matices de los diferentes territorios, sino que también facilitó la identificación de puntos comunes, promoviendo una perspectiva integral y cohesionada.

El resultado de esta priorización fue la elaboración de un listado de los principales retos a los que se enfrenta el territorio ante el cambio demográfico y el despoblamiento:

Figura 28: Problemas identificados y priorizados por el GT1

Ámbito social	Ámbito económico	Ámbito medioambiental
1. La gente joven se va a municipios más grandes.	1. Dificultad de que las personas jóvenes encuentren trabajo.	1. Abandono de tierras agrícolas.
2. Tasa de natalidad baja.	2. Falta de viviendas asequibles	2. Falta de gestión y conservación del medioambiente.
3. Cambios permanentes en empleados públicos.	3. No hay diversificación económica.	3. Abandono de atractivos turísticos ambientales.
4. Escasos servicios dedicados principalmente a las personas mayores.	4. Cierre de negocios locales.	4. Contaminación paisajística.
5. Desigualdad de oportunidades educativas.	5. Dificultad para moverse entre municipios.	5. Establecimiento de vertederos casi exclusivamente en el ámbito rural.
6. Limitaciones en servicios médicos.	6. Irregularidad del transporte público existente.	
7. Tasa elevada de abandono escolar.	7. Mala cobertura y conexión a internet.	
8. Escasez de actividades recreativas y culturales.	8. Falta de sostenibilidad de las iniciativas económicas.	
9. Problemas crónicos de salud.		
10. Falta de intimidad / espacio personal.		
11. Falta de voluntariado.		

Fuente: Elaboración propia

La confección de esta tabla que recoge los problemas prioritarios del grupo de trabajo ofrece una visión detallada y esclarecedora de los desafíos preeminentes que aquejan al entorno rural de despoblamiento en Andalucía. Se destaca, en general, la escasez de servicios de toda índole y la existencia de desigualdades en todos los ámbitos, lo que impacta de manera significativa en estas comunidades. Esta recopilación no solo ofreció un panorama completo de los retos a los que se enfrentan las zonas rurales andaluzas, sino que también proporcionó una base sólida sobre la que orientar el proceso de trabajo posterior.

Una vez priorizados y clasificados los problemas, las personas integrantes del GT1 indagaron sobre algunas de **sus principales causas**. De este modo, mediante la técnica **de los por qué**, que consistía en preguntar repetidamente sobre el origen del problema, **los integrantes del GT1 exploraron en profundidad la raíz de los mismos**.

Figura 29: Causas de los problemas identificadas por el GT 1

PROBLEMAS	CAUSAS
ÁMBITO ECONÓMICO	
1. Dificultad de que las personas jóvenes encuentren trabajo.	- Falta de inversión pública para creación de bolsas de trabajo dedicadas a la prestación de servicios. - La gente que queda en el mundo rural tiene escasa cualificación. - Las empresas no se asientan en el mundo rural y no crean empleos cualificados y bien remunerados. - Escaso atractivo de los trabajos relacionados con el sector primario.
2. Falta de viviendas asequibles.	- Mal enfoque de los problemas de rehabilitación de viviendas. - Falta de incentivos a los propietarios para el alquiler y/o rehabilitación de las casas en mal estado. - Políticamente no se exige lo suficiente que las casas deban tener un mínimo estado de conservación. - Problemas de herencias que bloquean su acceso al mercado. - Desconocimiento de quién es su propietario.
3. Cierre de negocios locales.	- Boom del comercio electrónico. - Falta de relevo generacional.
ÁMBITO MEDIOAMBIENTAL	
1. Abandono de tierras agrícolas.	- Falta de relevo generacional. - Falta de iniciativas públicas y privadas que fomenten y faciliten el cultivo de las tierras.
2. Falta de gestión y conservación del medio ambiente.	- Falta de iniciativas que conjuguen el patrimonio rural de los municipios con el natural.
3. Abandono de atractivos turísticos culturales.	- Falta de iniciativas públicas que faciliten y fomenten la puesta en valor de atractivos turísticos ambientales.
ÁMBITO SOCIAL	
1. La gente joven se va a municipios más grandes.	- Falta de servicios comerciales, educativos y de ocio. - Falta de relevo generacional. - Percepción de que el trabajo rural tiene menos valor que el del mundo urbano.
2. Escasos servicios dedicados a las personas mayores.	- El número de habitantes del entorno rural no alcanza el "mínimo rentable" para las empresas. - Falta de inversión pública para prestar estos servicios.
3. Problemas crónicos de salud.	- Servicios médicos limitados.

Fuente: Elaboración propia¹⁷

Durante este proceso, se pudo observar la complejidad de los problemas identificados por el grupo de trabajo. Los integrantes pudieron apreciar cómo muchos de estos desafíos no surgían de forma aislada, sino que estaban interconectados entre sí de manera profunda y compleja. Por ejemplo, tanto la falta de servicios básicos, como el acceso a la atención médica de calidad, no solo afectaba la salud de la población, sino que, por ejemplo, también exacerbaba la sensación de abandono y marginación en estas comunidades, alimentando así el ciclo de despoblación.

Esta comprensión de la interdependencia entre los distintos problemas resaltó la necesidad urgente de una estrategia integral y holística para abordar los desafíos del entorno rural andaluz, lo que sería de importancia para orientar la acción del grupo.

¹⁷ Nota metodológica: se incorpora a Causas del problema 1. del "ámbito económico" añadidas como aportación del GMA tras la fase de revisión del documento.

Tras la identificación, priorización e indagación sobre los principales problemas y sus causas llevada a cabo en los dos primeros talleres, el proceso de identificación de necesidades sociales continuó en los talleres 3º y 4º con la elaboración de una **matriz DAFO y CAME**.

Como se explicó previamente, esta **matriz DAFO** proporcionó un esquema visual de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades comunes de los distintos territorios. Así, en ella se combinó tanto el análisis de lo interno (debilidades y fortalezas) y lo externo (amenazas y oportunidades):

Figura 30: Matriz DAFO resultado del taller 3 del Grupo de Trabajo 1.

DEBILIDADES	AMENAZAS
- Falta de servicios comerciales, educativos y de ocio. - Falta de relevo generacional para ciertos negocios (panaderías, carnicerías, bares, etc.) - Envejecimiento poblacional y tasa de natalidad baja. - Falta de explotación de viviendas vacías. - Falta de viviendas disponibles. - Sostenibilidad limitada de las iniciativas económicas. - Escasa diversificación económica. - Escaso equipamiento deportivo.	- Barreras de acceso y falta de apoyo/recursos verdaderamente importantes al emprendimiento rural. - Pocas oportunidades laborales para la población joven. - Poca cultura emprendedora. - Transporte público deficitario. - Degradación medioambiental. - Incremento de la brecha digital. - Reducción progresiva de servicios dedicados a las personas mayores. - Presencia de policías/ guardia civil y servicios de seguridad cada vez más limitados por la pérdida de población.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
- Importante patrimonio natural. - Fuerte cohesión social basada en las redes familiares y vecinales. - Existencia de fuertes redes de cuidados. - Importante patrimonio cultural.	- Crecimiento en la demanda turística de espacios rurales posterior al COVID. - Establecimiento de medidas tributarias específicas - Mecanismo rural de garantía ya regulado en la Disposición adicional sexta de la Ley 27/2022, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado - Grupos de Desarrollo Rural como centros de asesoramiento a los pequeños ayuntamientos en materia de financiación - Cooperación entre municipios. - Alquileres más asequibles que en municipios grandes. - Nichos de mercado vacíos. - Utilizar los bancos de tierras para paliar los efectos de la falta de relevo generacional.

Fuente: Elaboración propia.¹⁸

En el proceso de elaboración de esta matriz, quedó corroborado que la mayoría de los municipios del proyecto cuentan, en gran parte, con elementos comunes, lo que de nuevo muestra la importancia del trabajo y la cooperación comunitaria e intermunicipal. Aun así, no hay que olvidar que cada municipio tiene su propia historia, idiosincrasia y contexto específico, lo que provoca que algunas problemáticas puedan verse más intensificadas en alguno de los municipios, así como también pueden tener una mayor fortaleza o potencialidad en un aspecto concreto.

¹⁸ Nota metodológica: se incorpora información al trabajo realizado por el GT1 tras la fase de revisión por parte del GMA.

Esto se puede comprobar, por ejemplo, en la inclusión de debilidades, en teoría, incompatibles, como serían la falta de viviendas disponibles y la falta de explotación de viviendas vacías, algo que responde a las características más específicas de cada municipio. Es por ello por lo que se ha instado a los diversos municipios a realizar su propia matriz DAFO en sus procesos locales, trabajando directamente desde los Grupos de Pilotaje Local.

En definitiva, esta matriz ha proporcionado un esquema visual y preciso sobre los problemas, desafíos y los recursos y oportunidades que, si se gestionan adecuadamente, pueden contribuir a la revitalización y desarrollo de las localidades.

Partiendo de esta matriz, se elaboró una **matriz CAME** que permitiese diseñar estrategias específicas para mejorar la situación de los territorios. Así, estas estrategias incluyen la corrección de las debilidades internas, el afrontamiento de las amenazas externas, el mantenimiento de las fortalezas internas y la explotación de las oportunidades externas.

Figura 31: Matriz CAME elaborada por el GT1

CORREGIR Debilidades para aprovechar oportunidades	AFRONTAR Amenazas evitando o minimizando su influencia negativa
- Aprovechar los servicios itinerantes de otros pueblos mediante el fomento de la cooperación intermunicipal. - Hacer escuelas taller desde los municipios orientados a aprovechar nichos infrautilizados o negocios sin relevo generacional.	- Conseguir información más precisa y actualizada de los horarios de los servicios públicos. - Facilitar el acceso a información y a la vivienda a los cargos públicos y trabajadores del municipio. - Hacer formaciones orientadas al emprendimiento rural.
MANTENER Fortalezas, consolidando los puntos fuertes	EXPLOTAR Posibilidades que ofrecen las oportunidades del entorno para mejorar la situación actual
- Explotar las redes de cuidados y el sentimiento de comunidad. - Evitar que se modifiquen la estructura de los pueblos para poder seguir manteniendo el patrimonio natural y cultural.	- Mejorar la publicidad y conservación de los espacios naturales y el patrimonio rural. - Creación de servicios y proyectos innovadores dedicados a la población envejecida. - Fomentar la cooperación ciudadana para encontrar soluciones prácticas a problemas como el del transporte.

Fuente: Elaboración propia

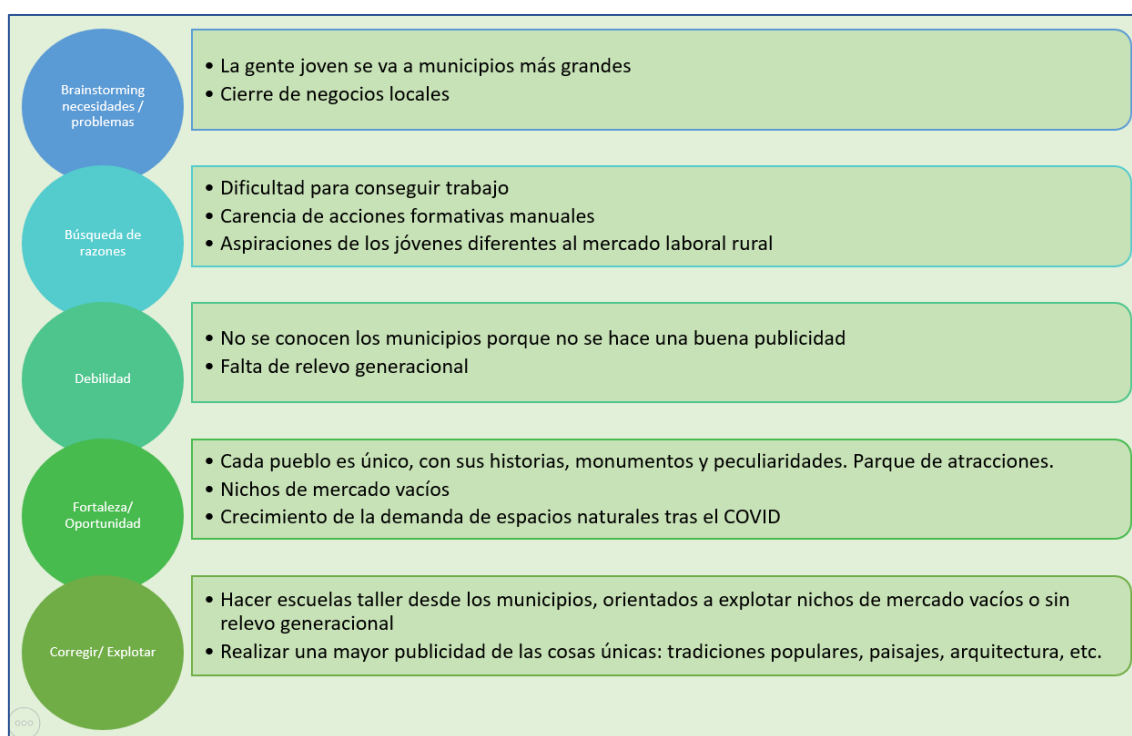
La elaboración conjunta de la matriz CAME supuso la culminación del proceso de trabajo del GT1, y significó un primer paso, con medidas concretas, hacia la posterior creación de soluciones innovadoras que ayuden a luchar contra los efectos negativos de la despoblación. Este proceso permitió desarrollar un enfoque integral y proactivo, que no solo abordará las debilidades internas, como la falta de servicios y el envejecimiento poblacional, sino que también afrontará las amenazas externas, como la escasez de oportunidades laborales y la degradación medioambiental. Al mismo

tiempo, la matriz CAME capitaliza las fortalezas existentes, como el patrimonio natural y la cohesión social, y explora nuevas oportunidades de crecimiento, como el turismo rural y la cooperación entre municipios.

De esta manera, la CAME traduce el diagnóstico del DAFO en soluciones prácticas y orientadas a la acción, facilitando un camino claro hacia la innovación social y el desarrollo sostenible de los municipios en riesgo de despoblación en Andalucía.

Los talleres en su conjunto cuentan con una estructura relacional que permite comenzar por la identificación de los problemas y las necesidades del territorio, siguiendo por la indagación causal para, por medio de las matrices DAFO y CAME generar estrategias que trabajen directamente en la raíz del problema. Este proceso permite trabajar desde la elaboración de estrategias coherentes.

Figura 32: Esquema relacional de los diversos talleres realizados en el GT1



Fuente: Elaboración propia

En la imagen se puede identificar el esquema relacional utilizado para la identificación de alguna de las estrategias propuestas por el GT1 que, posteriormente, han servido como guía para la identificación de Buenas Prácticas con las que se dinamizó el Grupo de Trabajo 2.

Así, empezamos con un **brainstorming** para la detección de necesidades y problemas iniciales, en este caso la dificultad de que las personas jóvenes encuentren trabajo y el cierre de negocios locales. A continuación, se **buscaron posibles razones** (falta de inversión pública para la creación de bolsas

de empleo, boom del comercio electrónico y aspiraciones de los jóvenes diferentes al mercado laboral rural).

Esto provoca unas **debilidades** en el municipio (escasa diversificación económica y falta de relevo generacional) que son insertadas en la **matriz DAFO**. A esto, se le suman **fortalezas y oportunidades**, como los nichos de mercado vacíos y el crecimiento de la demanda rural posterior al COVID.

Por último, el proceso culmina en la **matriz CAME** con la proposición de soluciones que puedan corregir esa debilidad y explotar la oportunidad, en este caso concreto las personas que han conformado el Grupo de Trabajo 1 propusieron aprovechar los servicios itinerantes de otros pueblos mediante el fomento de la cooperación intermunicipal y la elaboración de escuelas taller desde los municipios para aprovechar esos nichos de mercado o sin relevo generacional.

En conclusión, queda claro que este grupo de trabajo ha seguido un proceso estructurado y estratégico para abordar la identificación de las necesidades sociales y sus causas subyacentes, generando unas primeras propuestas de innovación social y ayudando a orientar la posterior acción del GT2, centrada en analizar, priorizar y proponer Buenas Prácticas que puedan servir de ayuda frente al reto demográfico y de despoblación.

Grupo Temático 2

Resultados y documentación producida en las sesiones del Grupo Temático 2 y conclusiones alcanzadas.

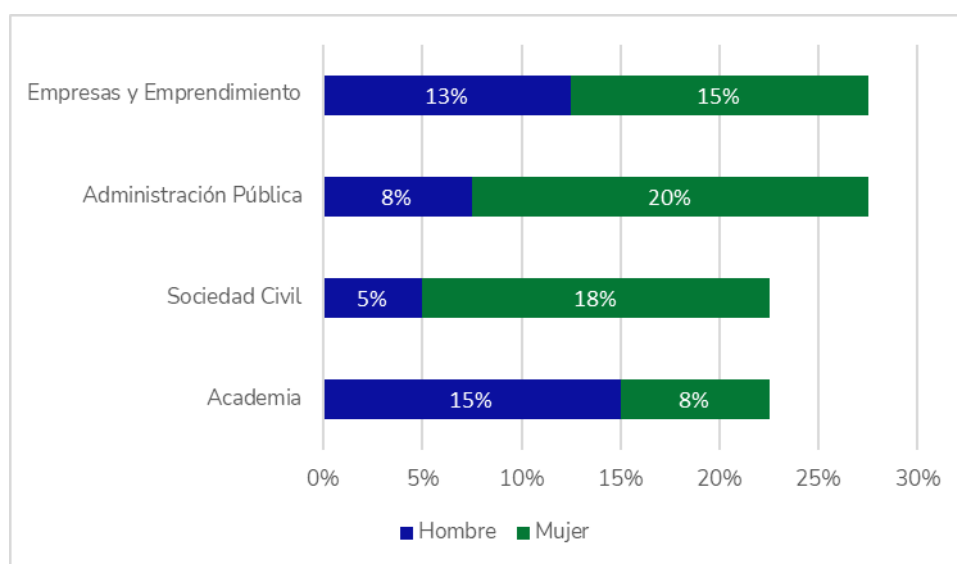
Resultados fase 1. Presentación y toma de contacto

Las sesiones del GT2 comenzaron, al igual que el resto de los Grupos de Trabajo, con la identificación del **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas**.

La realización del **Mapa de actores** permitió poner en conocimiento al grupo de la diversidad de roles que se encontraban participando en el proyecto, lo que aportaba una visión del significado de multiactor y multinivel desde el inicio.

En total participaron **142 personas, 82 mujeres y 60 hombres** repartidos en los cuatro Grupos de Trabajo Temáticos. En el GT2, enfocado en el desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a las necesidades sociales participaron un **total de 40 personas** de las cuales **16 eran hombres y 24 mujeres**. En la siguiente figura, podemos ver la distribución de los participantes según su pertenencia a cada uno de los ámbitos establecidos previamente.

Figura 33: Ámbito de pertenencia de los inscritos en cada GT



Fuente: Elaboración propia

En el Grupo de Trabajo 2, centrado en el Desarrollo de nuevas soluciones en respuesta a las necesidades sociales, ha tenido una representación bastante equilibrada, aunque ha estado conformado en su mayoría por personas pertenecientes al **ámbito empresarial y de**

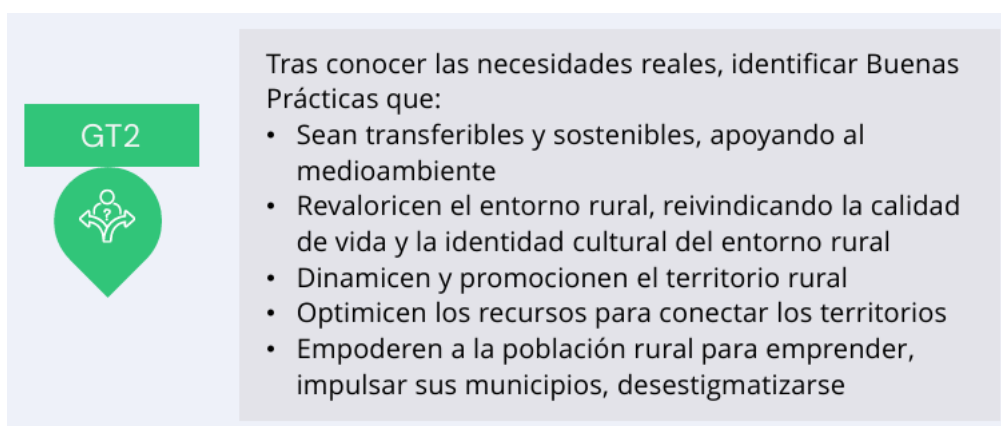
emprendimiento y de la **Administración Pública**, ambos representando un 28% del total de participantes.

La **experiencia empresarial** permitía abordar la identificación de oportunidades y posibles enfoques innovadores para implementar estas prácticas de manera efectiva a través del impulso del sector económico, mientras que la presencia de representantes de la **Administración Pública** garantizó un entendimiento de los mecanismos institucionales y la importancia del enfoque multinivel necesario para su futura implementación y transferibilidad.

La combinación de estas perspectivas, sumada a las de la sociedad civil y las personas del ámbito educativo, posibilitaron una visión más completa al realizar el análisis y la priorización de las Buenas Prácticas.

En cuanto a la **dinámica de propósitos y expectativas**, su realización ayudó a entender mejor y a acomodar la intensidad de la sesión al estado de ánimo/disposición de las personas participantes. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 34: Propósitos y expectativas de las personas integrantes de cada GT



Fuente: Elaboración propia

La dinámica de propósitos y expectativas fue recibida con entusiasmo y positividad por parte de los integrantes, quienes expresaron sus expectativas en cuanto a la exploración y análisis de las buenas prácticas desde diversas perspectivas. Esta dinámica se destacó por alinearse estrechamente con los criterios establecidos para la selección de buenas prácticas, enfatizando el propósito de empoderar, promocionar y revalorizar el entorno rural a través de soluciones innovadoras.

Por medio de estas dinámicas se generó un ambiente propicio para la reflexión crítica y la identificación de diversos enfoques, además de permitir una mayor comprensión de las expectativas del GT2, identificando cuál era el prisma más propicio para empezar con el análisis y la posterior priorización de las Buenas Prácticas (BBPP).

Resultados fase 2. Ideación y prototipado

El resultado de los trabajos realizados en el GT1 permitió realizar una **búsqueda documental** guiada, ateniéndose a las necesidades, problemas y posibles estrategias a trabajar identificadas por las personas de los territorios. Esto permitió abordar una de las primeras expectativas expuestas por el GT1 en los talleres iniciales: *“que su voz fuera escuchada”*.

Como resultado de la búsqueda documental, al inicio de cada sesión se presentaban algunas de las Buenas Prácticas para su posterior análisis. Una vez presentadas las prácticas, el **primer taller** comenzó como un espacio para el debate entre sus integrantes, el cual surgió a raíz del empleo de la herramienta de **preguntas indagatorias**. Así, esta dinámica de indagación participativa resultó crucial para asegurar que todas las voces fueran escuchadas y consideradas, reforzando el compromiso colectivo hacia los objetivos del taller.

Las sesiones giraron en torno al debate y análisis de las BBPP, lo que permitió conocer hasta qué punto estos proyectos podían ser potencialmente aplicables al territorio, si las personas integrantes del GT2 lo percibían como una forma de abordar los problemas planteados por el GT1 y, además, aportar experiencias similares realizadas en sus propios contextos.

Tras esto, en el **segundo taller** se realizó una **priorización de BBPP** por parte de los integrantes del Grupo de Trabajo apoyándose en la herramienta SLIDO. De este modo, las integrantes del grupo tenían la oportunidad de votar sobre el listado de las BBPP analizadas, expresando sus preferencias de manera anónima. Este proceso de priorización sirvió para focalizar los esfuerzos del GT en aquellas BBPP que, en base a los criterios ya expuestos y sus opiniones, consideraran con mayor potencial de generar un impacto positivo en sus respectivos municipios.

Como resultado de la búsqueda documental y de acuerdo a los criterios explicados anteriormente, se elaboró un **Catálogo de Buenas Prácticas (BBPP)** que fue entregado al Grupo de Trabajo (GT) como un recurso de utilidad para su consulta y referencia. El catálogo se ha enriquecido con las aportaciones de BBPP de los miembros del grupo, logrando así un compendio extenso y diverso que incluye más de cuarenta BBPP.

Cada Buena Práctica del catálogo contó con una **ficha de prototipado**, es decir, una ficha que permita sistematizar y organizar la información, que incluye una breve descripción general, el ámbito al que pertenece y su nivel territorial, además de incluir enlaces a webs de referencia para encontrar información más detallada, sistematizando así la información principal de cada una.

Algunas de las BBPP **priorizadas** fueron las siguientes:

Figura 35. Buenas Prácticas presentadas en el GT2

Ámbito social	Ámbito económico	Ámbito medioambiental
<u>New European Bauhaus</u>	<u>RETTURN</u>	<u>Comunidad energética local de Almócita</u>
<u>Rural 2030</u>	<u>Artesanía Vanguardia Alpujarra</u>	<u>RETA: Red de Espacios Test Agrarios</u>

Fuente: Elaboración propia

Estas BBPP fueron seleccionadas, en primer lugar y al igual que el resto del catálogo en base a uno o varios de los criterios descritos anteriormente (intergeneracionalidad, transferibilidad, multinivel, etc) y posteriormente priorizadas por las personas integrantes del GT2 en base no solo a estos criterios, sino también en base a sus valoraciones como grupo sobre su posible impacto en el contexto específico de sus municipios, los resultados y experiencias derivadas de estas BBPP en su lugar de realización original y sus preferencias personales.

Tras estos dos talleres, se realizó el **prototipado** de alguna de estas soluciones innovadoras, lo que concluiría, más adelante, en el prototipado realizado en el GT4. Esta primera parte del prototipado a través de la ficha incluyó los elementos más básicos de la propuesta: una definición en cinco palabras, las necesidades a las que atiende, los objetivos que persigue y una descripción detallada.

Figura 36: Prototipado inicial de Buenas Prácticas

New European Bauhaus	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	Innovación, Cultura, Tradición, Sostenibilidad, Interterritorialidad
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	Realizar una mayor publicidad de las cosas únicas: tradiciones populares, paisajes, arquitectura, etc.
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	Desafiar estereotipos e innovar desde lo rural. Conectar la tradición local con el arte, cultura y naturaleza. Promover la sostenibilidad y la innovación territorial.
DESCRIPCIÓN RESUMEN	Único espacio rural de España en acoger el evento satélite del New European Bauhaus, del 14 al 21 de abril. El festival combinará cine y cocina utilizando conocimientos y recursos locales, promoviendo la coproducción entre artistas, cineastas, agricultores y la comunidad local. El objetivo es desafiar los estereotipos e innovar desde lo rural, mostrando la conexión entre arte, cultura y naturaleza, y promoviendo la sostenibilidad y la innovación territorial en línea con el Pacto Verde Europeo y la NEB.

RETTURN	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	Innovación, Turismo rural, Patrimonio inmaterial, Multiactor, Interterritorialidad
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	Realizar una mayor publicidad de las cosas únicas: tradiciones populares, paisajes, arquitectura, etc. Mantener el patrimonio natural y cultural. Abandono de atractivos turísticos ambientales.
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	Puesta en valor y visibilización de las tradiciones y costumbres en peligro de extinción. Implementar programas piloto para la generación de experiencias turísticas coherentes y adaptados a las diferentes realidades territoriales. Involucrar a los agentes locales y colectivos menos favorecidos. Poner en marcha una solución tecnológica para la comunicación y comercialización de las Experiencias Turismo Tradición del Espacio Rural España.
DESCRIPCIÓN RESUMEN	El proyecto RETTURN persigue innovar y transformar el concepto de “turismo rural” y se centra en dar respuesta a una gran problemática como es la pérdida del patrimonio inmaterial generado principalmente por la despoblación de las zonas rurales. Busca generar nuevas experiencias centradas en la puesta en valor de tradiciones rurales en peligro de extinción.

Comunidad energética local de Almócita	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	Sostenibilidad, Autogestión, Cohesión social, Diversificación, Medioambiente
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	Diversificación económica. Falta de gestión y conservación del medioambiente. Falta de sostenibilidad de las iniciativas económicas.
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	Democratización de la energía. Ahorro en la factura eléctrica. Contribución en el cuidado del medio ambiente a través del uso de una energía limpia. Control sobre las decisiones de producción y consumo de la energía. Mitigar la pobreza energética.
DESCRIPCIÓN RESUMEN	Una Comunidad Energética Local es la solución eficiente, sostenible y responsable para garantizar la transición y democratización de la energía. sistema que se sirve de las energías renovables, en este caso la solar fotovoltaica para generación de electricidad Beneficios: ahorro en la factura eléctrica, contribución en el cuidado del medio ambiente a través del uso de una energía limpia y control sobre las decisiones de producción y consumo de la energía.

Rural 2030	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	Formación, Innovación, Desarrollo, Gobernanza, Colaboración
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	Desigualdad de oportunidades educativas. Tasa elevada de abandono escolar. Escasez de actividades recreativas y culturales.
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	Impulsar el concepto de Pueblo Vivo. Desarrollar habilidades y conocimientos aportando herramientas y metodologías para la transformación positiva del territorio. Identificar los retos y oportunidades del medio rural. Generar nuevos modelos de liderazgo que potencien la reactivación rural. Fortalecer redes de colaboración como medio indispensable para la lucha contra la despoblación.
DESCRIPCIÓN RESUMEN	Acercar la universidad al medio rural permite generar espacios de aprendizaje, inspiración y encuentro entre personas y entidades que trabajan desde los pueblos; implica facilitar el desarrollo de conocimientos y competencias que multipliquen las oportunidades para la reactivación rural. Es una manera más de fijar o atraer talento, dinamizar la economía local e incentivar la promoción turística del entorno.

Artesanía de Vanguardia Alpujarra	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	Revitalizar, Innovar, Conservar, Empleo, Comunidad.
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	Poca diversificación económica. Dificultad de que las personas jóvenes encuentren trabajo. Falta de actividades recreativas y culturales.
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	Revitalización de la artesanía tradicional. Creación de nuevas oportunidades de empleo. Asentamiento y atracción de población.
DESCRIPCIÓN RESUMEN	El proyecto "Artesanía de Vanguardia Alpujarra" busca revitalizar la artesanía tradicional de la Alpujarra granadina mediante talleres, cápsulas formativas y un workshop. Liderado por la Mancomunidad de Municipios de la Alpujarra Granadina y el Centro Albayzín, el proyecto se enfoca en rescatar y modernizar las técnicas artesanales, alineándolas con las tendencias actuales de moda sostenible. Se promueve la cooperación intermunicipal y la implementación de nuevos diseños y materiales, generando oportunidades de

Artesanía de Vanguardia Alpujarra	Usa tu imaginación e innova.
	empleo y fomentando el asentamiento y la atracción de población a la comarca.

RETA: Red de Espacios Test Agrarios	Usa tu imaginación e innova.
DEFINAMOS LA PROPUESTA EN CINCO PALABRAS	Relevo generacional, Agricultura, Innovación, Sostenibilidad, Diversificación
NECESIDADES/PROBLEMAS/ESTRATEGIAS A LAS QUE ATIENDE	Abandono de tierras agrícolas. Diversificación económica. Falta de gestión y conservación del medioambiente. Falta de sostenibilidad de las iniciativas económicas.
OBJETIVOS QUE PERSIGUE	El propósito de la RETA es fomentar el relevo generacional implementando espacios test agrarios para contribuir a un mundo rural vivo, dinámico y sostenible.
DESCRIPCIÓN RESUMEN	Para trabajar por una nueva generación agraria, desde la RETA, se está implementando un Plan de Acción basado en los siguientes ámbitos de trabajo. Apoyo a las entidades y espacios test agrarios: asesoramiento y apoyo a los espacios test agrarios y asistencia técnica especializada. Coordinación y espacio de encuentro: comunicación entre los territorios, vinculando a las entidades promotoras de los espacios test agrarios para afianzar posicionamiento y visibilidad. Interlocución y representación: altavoz para el nuevo paradigma rural y como representación frente a las administraciones para influir en las políticas públicas, adoptando la función de lobby. Generación de conocimiento: espacio de aprendizaje y de contacto con la realidad del territorio para la generación de conocimiento sobre el relevo generacional.

Fuente: Elaboración Propia

El enfoque participativo que se ha seguido no solo permitió seleccionar Buenas Prácticas potencialmente transferibles y escalables, sino que el proceso seguido para seleccionarlasy elaborar el prototipado ha sido fundamental para garantizar la efectividad y relevancia de las iniciativas elegidas.

La recopilación y sistematización de estas BBPP facilitan la posterior difusión de conocimientos y experiencias exitosas, fomentando un aprendizaje colectivo que enriquece las capacidades de todos los participantes. Además, este catálogo promueve un sentido de comunidad y cooperación, al permitir que diferentes actores puedan inspirarse y adaptarse mutuamente a las prácticas que han demostrado ser efectivas en contextos similares.

En resumen, este catálogo de BBPP puede ser una herramienta esencial para potenciar la innovación, fortalecer las redes de colaboración y asegurar un desarrollo rural más cohesivo.

Con todo esto, el trabajo de este GT sirvió, también, para orientar la acción posterior del Grupo de Trabajo 4, proporcionando una base sólida y estructurada para que el GT 4 pueda trabajar en la adaptación de estas prácticas al terreno.

Grupo Temático 3

Resultados y documentación producida en las sesiones del Grupo Temático 3 y conclusiones alcanzadas.

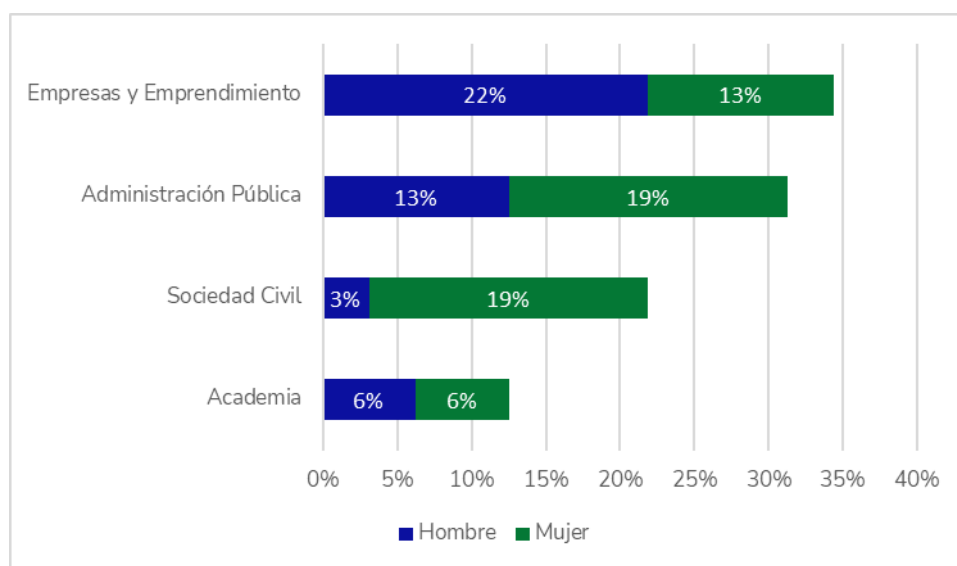
Resultados fase 1. Presentación y toma de contacto

Las sesiones del GT3 comenzaron con la identificación del **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas**.

La realización del **mapa de actores** permitió poner en conocimiento al grupo de la diversidad de roles que se encontraban participando en el proyecto, lo que aportaba una visión del significado de multiactor y multinivel desde el inicio.

En total participaron **142 personas, 82 mujeres y 60 hombres** repartidos en los cuatro Grupos de Trabajo Temáticos. En el GT3, enfocado en la evaluación de soluciones, participaron un total de 32 personas de las cuales **14 eran hombres y 18 mujeres**. En la siguiente figura, podemos ver la distribución de los participantes según su pertenencia a cada uno de los ámbitos establecidos previamente.

Figura 37: Ámbito de pertenencia de los inscritos en cada GT



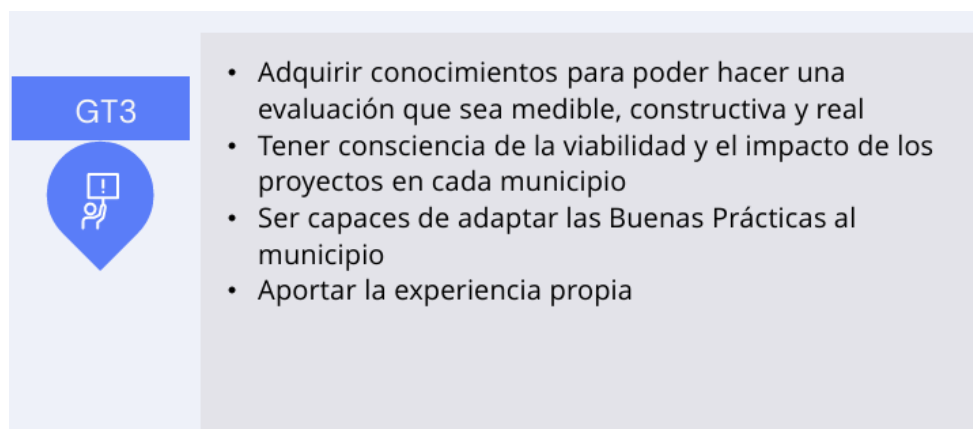
Fuente: Elaboración propia

Para el GT3, de “Evaluación de la eficacia de las nuevas soluciones para satisfacer las necesidades sociales”, se contó mayoritariamente con personas del **ámbito empresarial y de emprendimiento** y de la **Administración Pública**. Las personas pertenecientes a cada uno de estos dos ámbitos representaron un 35% y 32%, respectivamente del total de inscritos en este Grupo de Trabajo.

Sin duda, una ventaja de esta composición fue la experiencia aportada en cuanto a los conocimientos sobre medición de resultados y eficacia en el ámbito empresarial y el conocimiento sobre políticas públicas y posibles marcos de evaluación de aquellos pertenecientes al entorno de la Administración Pública. Además, si bien es interesante que el resto de agentes tengan herramientas suficientes para conocer el proceso evaluativo, tanto las personas del sector económico como las de la Administración Pública van a poder realizar un mejor aprovechamiento de estas herramientas.

En cuanto a la **dinámica de propósitos y expectativas**, su realización ayudó a entender mejor y a acomodar la intensidad de la sesión al estado de ánimo/disposición de las personas participantes. De esta dinámica obtuvimos los siguientes resultados:

Figura 38: Propósitos y expectativas de las personas integrantes de cada GT



Fuente: Elaboración propia

Los participantes del Grupo de Trabajo 3 (GT3) tenían como expectativa principal la adquisición de conocimientos necesarios para llevar a cabo una evaluación rigurosa y precisa. Además, buscaban compartir sus experiencias previas en evaluaciones similares, lo que resultó invaluable para enriquecer el proceso. Esta diversidad de perspectivas y experiencias no solo facilitó la comprensión de ciertos conceptos y metodologías evaluativas, sino que también permitió adaptar y orientar los talleres subsiguientes de manera más efectiva.

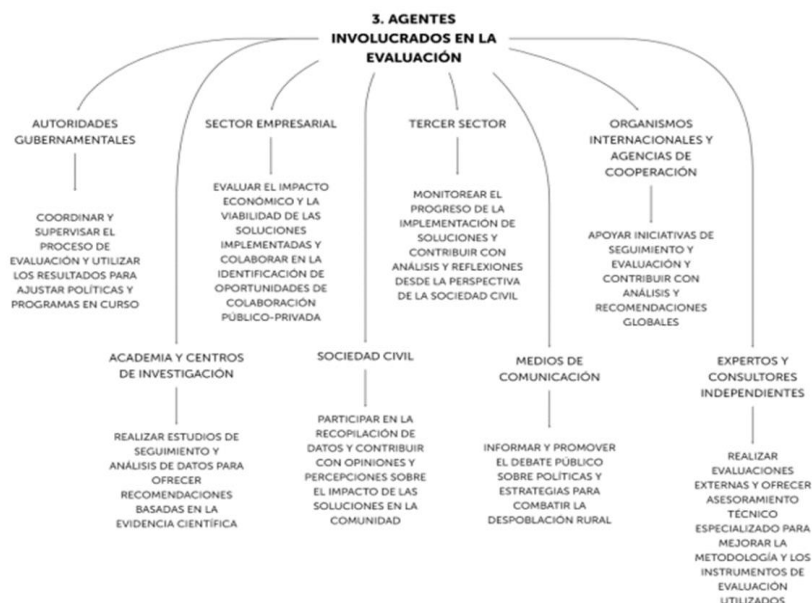
Resultados fase 2. Ideación y prototipado

Como resultado del primer taller, se obtuvieron los inputs para el siguiente: **el listado de necesidades y el mapa de agentes en la evaluación.**

El **listado de necesidades** resultó crucial como punto de partida en un proceso evaluativo porque estableció una base sólida para comprender los principales puntos a evaluar. Así, al identificar y priorizar estas necesidades, se pudo definir objetivos claros y específicos para la evaluación, lo que orientó la selección de indicadores y metodologías adecuadas. Además, el listado de necesidades sirvió, también, como referencia durante todo el proceso evaluativo, ayudando a garantizar que las acciones y recomendaciones resultantes estuviesen alineadas con las posteriores acciones.

Por su parte, **el mapa de agentes** mostró tanto a los actores identificados por el GT3 como la función que deben desempeñar en un proceso evaluativo de cualquier política integral destinada a mejorar la situación de las comunidades. Además, sirvió para visualizar la importancia de la colaboración entre los distintos actores para llevar a cabo con éxito cualquier proyecto de mejora:

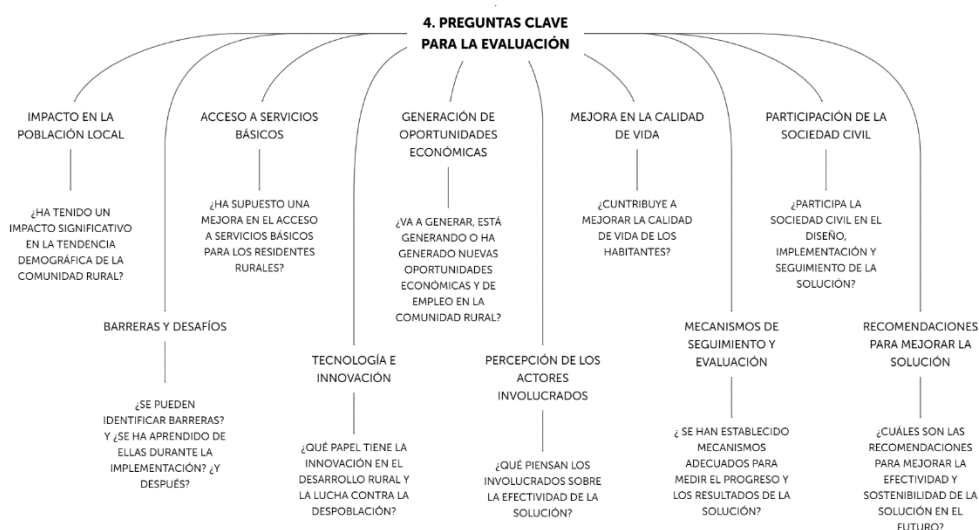
Figura 39: Agentes involucrados en la evaluación



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo el proceso, en el segundo taller se definieron las **preguntas de evaluación**, recalándose su importancia para conocer el desempeño y efectividad de los proyectos, especialmente para la posterior construcción de indicadores. En este sentido, el alinear las preguntas de evaluación con los indicadores correspondientes, garantizó que la evaluación fuese coherente y completa, ya que cada pregunta estaba respaldada por medidas concretas y específicas.

Figura 40: Preguntas clave para la evaluación



Fuente: Elaboración propia

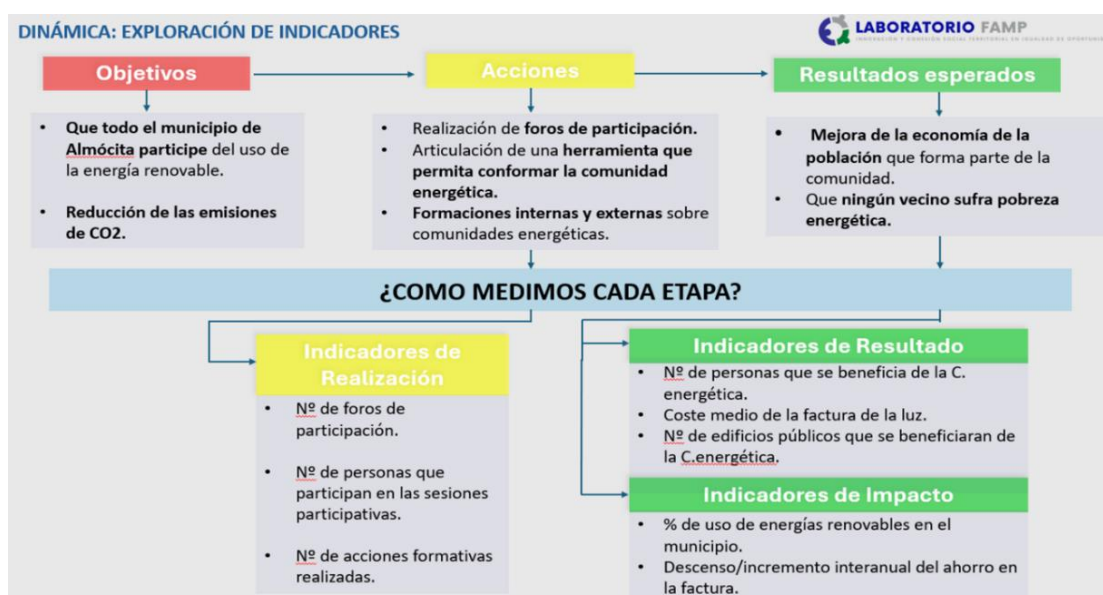
A partir de estas preguntas se procedió a elaborar un **catálogo de indicadores concretos**, organizados en tipologías de contexto, realización, resultado e impacto. Este catálogo de indicadores concretos permite medir aspectos específicos de estas soluciones innovadoras y puede servir como una especie de guía a ser consultada en cualquier momento.

Esta guía, resultado de la combinación de aprendizajes, aportaciones individuales y experiencias evaluativas previas no solo ofreció una referencia accesible en cualquier etapa del proceso evaluativo, sino que también reflejó un enfoque integral y actualizado para la sistematización efectiva de la evaluación en diversos contextos.

Finalmente, en el cuarto taller, se **sistematizó el proceso evaluativo** mediante la elaboración de un **mapa de indicadores**, proporcionándose una estructura clara y coherente para el seguimiento y la evaluación de proyectos. Este mapa de indicadores mostró la **relación entre las distintas etapas** (Objetivos-Acciones-Resultados esperados) y como medirlas en base a los tipos de indicadores, centrándose especialmente en los de realización, resultado e impacto. Esto se debió, en parte, al mayor conocimiento que las personas integrantes del GT3 tenían acerca de los indicadores de contexto.

Su correcta interpretación puede ayudar a analizar verdaderamente las consideradas como buenas prácticas a la hora de llevarlas al terreno propio, así como posibles desafíos y obstáculos que debieran ser abordados.

Figura 41: Mapa de indicadores



Fuente: Elaboración propia

En definitiva, este mapa de indicadores representó la culminación de un proceso exhaustivo que abarcó desde la definición de preguntas de evaluación hasta la creación de indicadores específicos. Al mostrar la relación entre las etapas del proyecto y los tipos de indicadores, se refleja el esfuerzo conjunto de los participantes del GT3 para comprender y medir el progreso hacia los objetivos establecidos. Así, este mapa no solo supuso una guía práctica para la evaluación, sino que también representó un logro significativo en la generación de conocimiento útil y replicable para futuros proyectos y procesos evaluativos.

Con la finalización de este proceso, se pudo contar los elementos claves para alcanzar el **prototipado de un sistema evaluativo** basado en la medición del cambio.

Grupo Temático 4

Resultados y documentación producida en las sesiones del Grupo Temático 4 y conclusiones alcanzadas.

Resultados fase 1. Presentación y toma de contacto

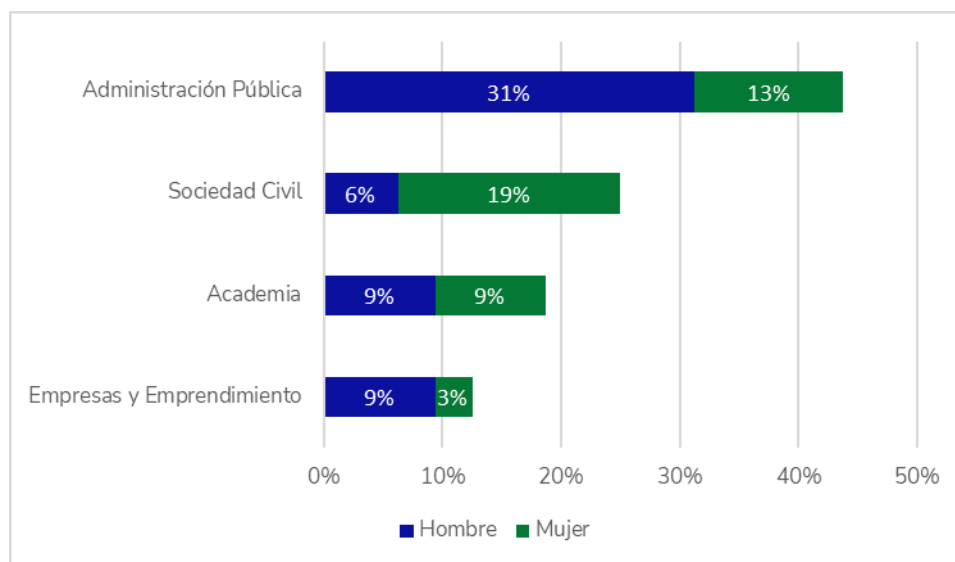
Las sesiones del GT4 comenzaron con la identificación del **mapa de actores implicados** y la **dinámica de Propósitos y Expectativas**.

La realización del **Mapa de actores** permitió poner en conocimiento al grupo de la diversidad de roles que se encontraban participando en el proyecto, lo que aportaba una visión del significado de multiactor y multinivel desde el inicio.

En total, entre los cuatro grupos de trabajo (GT) participaron **142 personas, 82 mujeres y 60 hombres**. En el GT4, centrado en la ampliación de las novedades sociales eficaces, participaron **32 personas**. De estas, **18 eran hombres y 14 eran mujeres**. En la siguiente figura, podemos ver la distribución de los participantes según su pertenencia a cada uno de los ámbitos establecidos previamente.

En total participaron **142 personas, 82 mujeres y 60 hombres** repartidos en los cuatro Grupos de Trabajo Temáticos. En el GT4, enfocado en la ampliación de las novedades sociales eficaces, participaron un total de **32 personas** de las cuales **18 eran hombres y 14 mujeres**. En la siguiente figura, podemos ver la distribución de los participantes según su pertenencia a cada uno de los ámbitos establecidos previamente.

Figura 42: Ámbito de pertenencia de los inscritos en cada GT



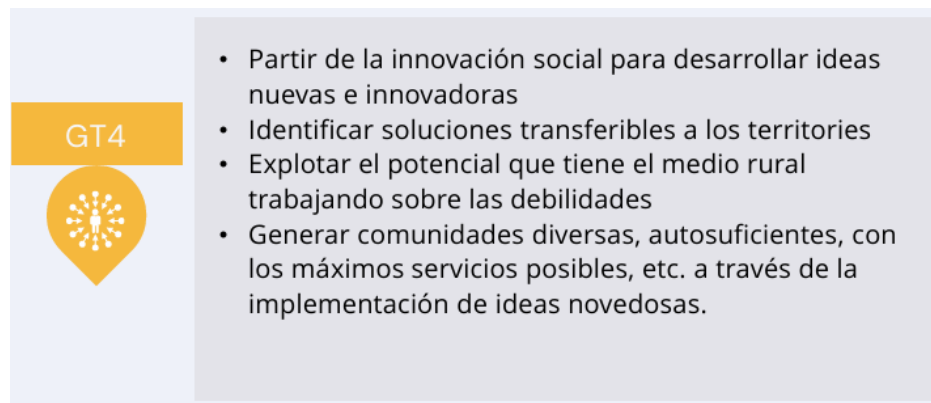
Fuente: Elaboración propia

Para el GT 4: “Ampliación de las innovaciones sociales eficaces” se contó mayoritariamente con integrantes del área de la **Administración Pública**, representando un 44% del total de las personas inscritas en el GT.

Esta composición es especialmente relevante, ya que la Administración Pública juega un papel crucial en la implementación y escalamiento de innovaciones sociales. Su participación asegura que las políticas y procedimientos necesarios para apoyar estas innovaciones puedan ser integrados de manera efectiva. En este sentido, la experiencia del personal de la Administración aportó su experiencia en la gestión de recursos públicos y en la coordinación de proyectos. Así, los funcionarios públicos pudieron aportar una perspectiva práctica sobre los desafíos, trabas y oportunidades que a veces enfrentan las innovaciones sociales en torno al ámbito gubernamental.

En cuanto a la **dinámica de propósitos y expectativas**, su realización ayudó a entender mejor y a acomodar la intensidad de la sesión al estado de ánimo/disposición de las personas participantes. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Figura 43: Propósitos y expectativas de las personas integrantes de cada GT



Fuente: Elaboración propia

Las personas integrantes del GT4 buscaban no solo comprender cómo las BBPP priorizadas habían tenido éxito en otros lugares, sino, partiendo desde la innovación social, poder determinar en base a qué herramientas y de qué forma estas y otras soluciones innovadoras podrían ponerse en práctica en sus contextos específicos. Esto ayudó a orientar los talleres y sirvió como confirmación de que los integrantes estaban alineados con el interés de llevar las buenas prácticas al terreno, a través de las diversas herramientas de innovación social.

Resultados fase 2. Ideación y prototipado

En primer lugar, en base a lo aportado por el resto de los Grupos de Trabajo, se llevó a cabo el aterrizaje de algunas de las BBPP priorizadas por el GT2, como, por ejemplo, la Artesanía de Vanguardia Alpujarra:

Figura 44. Planificación del trabajo del Grupo Temático 4

Buena práctica	Cómo se adapta	En qué se innova
Artesanía de Vanguardia Alpujarra	• Apostar por este modelo de emprendimiento ofrece la posibilidad de revitalizar industrias locales tradicionales, fomentar el turismo cultural y contribuir al desarrollo económico y social en diversas comunidades.	• Combinación de tradición y modernidad en el emprendimiento artesanal que permite generar oportunidades económicas innovadoras. Además, se potencia la identidad cultural de la región.

Fuente: Elaboración propia

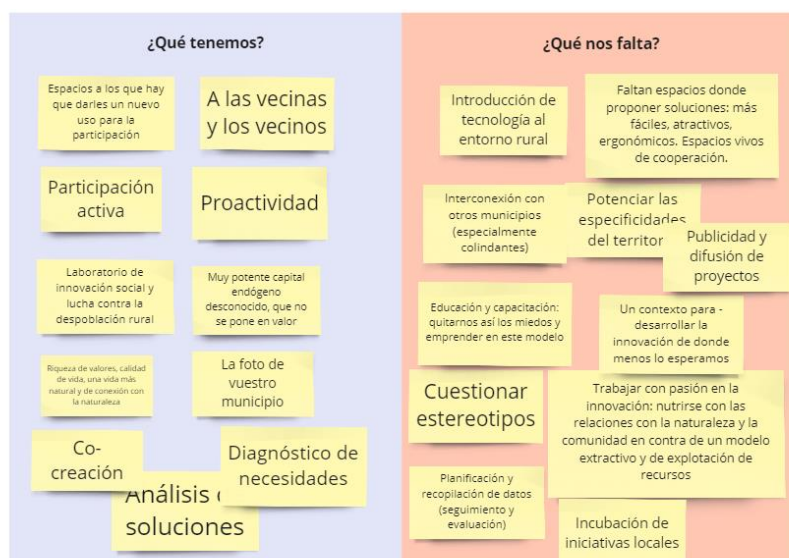
Siguiendo este esquema y a raíz de la herramienta de **preguntas indagatorias**, se debatió en torno a como podían adaptarse al resto de territorios y en qué aspectos específicos esta BBPP constituían

una propuesta de innovación social contra el reto demográfico. No solo se centró específicamente en esta labor, sino que las personas integrantes del GT4 plantearon una serie de cuestiones sobre cuan transferibles e innovadoras eran. Algunas de las preguntas realizadas fueron: ¿Existen experiencias similares en nuestro territorio? ¿Qué agentes podrían participar? ¿Cómo podría aplicarse con los recursos con los que contamos? Todo esto estuvo apoyado por los conocimientos adquiridos a lo largo de las anteriores sesiones y lo aportado por el GT1, GT2 Y GT3, contribuyendo a la culminación de este proceso de innovación social.

Además, se hizo hincapié en la transferibilidad de iniciativas como las de las comunidades energéticas rurales o aquellas destinadas a innovar en sectores económicos tradicionales con falta de innovación o en aquellos aún no explotados. En este sentido, se volvió a destacar la importancia de la flexibilidad y transferibilidad de las experiencias seleccionadas por el GT2.

A continuación, y para conseguir un conocimiento amplio y replicable en cualquier proyecto de mejora de la comunidad, en **el taller 2** se procedió a realizar un diagnóstico de la situación de la innovación en los territorios rurales, utilizando la técnica de **Preguntas Indagatorias** y la **Matriz DAFO**.

Figura 45: Dinámica identificación de recursos



Fuente: Elaboración propia

Los territorios destacaban como recursos como los espacios de co-creación, la participación activa de las vecinas y los vecinos de los municipios o un gran capital endógeno desconocido que les permite seguir trabajando desde la innovación. Sin embargo, encontraban carencias en las que seguir trabajando, como la planificación y recopilación de datos para poder realizar seguimiento y evaluación de los proyectos, un contexto favorable en el que desarrollar la innovación o una mayor

educación y capacitación que les permita gestionar el estigma y los miedos para emprender en el modelo de innovación. Esta actuación permitió al grupo comenzar a identificar la radiografía de la innovación en el territorio.

Posteriormente, se explicó lo que es una **matriz DAFO** (Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas) y su importancia como herramienta de análisis de partida para la posterior puesta en marcha de proyectos de innovación social con el objetivo de materializar esa imagen completa de los recursos del territorio.

Figura 46: DAFO innovación social



Fuente: Elaboración propia

Tras esta explicación las personas integrantes realizaron, a modo de ejemplo, una **matriz DAFO** cuyo proceso de elaboración funcionó, además, como una recapitulación efectiva de la situación de partida de sus comunidades en materia de innovación.

Por último, en la última sesión del **taller 2** se presentó la herramienta **SCAMPER**, que tuvo una importancia crucial en el proceso de innovación, ya que permitió a los participantes explorar y desarrollar soluciones creativas a problemas reconocidos. Esta metodología no solo potenció la capacidad de los participantes para modificar y mejorar los conceptos existentes, sino que también los incentivó a abordar los problemas desde nuevas perspectivas, enriqueciéndose así el proceso de innovación.

Aunque la actividad se centró en estas dos herramientas de innovación social y en el aterrizaje de las BBPP, también se recapitulaban otras herramientas de innovación social que han sido tratadas a lo largo de las distintas sesiones con los GT, como el **Mapa de actores**, el **Mapa de indicadores**, la **indagación causal** o el **Catálogo de BBPP**.

En definitiva, a través de estas sesiones los asistentes pudieron familiarizarse con diversas estrategias de innovación, desde el diseño centrado en el usuario hasta la evaluación de impacto. Esto no solo fortaleció sus competencias técnicas, sino que también les permitió conocer cómo aplicar de manera efectiva estos conocimientos en sus respectivos contextos profesionales, potenciando su capacidad para generar cambios significativos en la sociedad.

Por último, una vez acabados los talleres de los distintos GT, se realizó el **prototipado definitivo** de la solución innovadora que representa, en este caso, **Artesanía de Vanguardia Alpujarra**.

Figura 47: Prototipado final Artesanía de Vanguardia Alpujarra

Título de la solución o propuesta	Usa tu imaginación e innova.
Definamos la propuesta en cinco palabras	Revitalizar, Innovar, Conservar, Empleo, Comunidad.
Necesidades a las que atiende	Poca diversificación económica. Dificultad de que las personas jóvenes encuentren trabajo. Falta de actividades recreativas y culturales.
Objetivos que persigue	Revitalización de la artesanía tradicional. Creación de nuevas oportunidades de empleo. Asentamiento y atracción de población.
Descripción detallada	El proyecto “Artesanía de Vanguardia Alpujarra” busca revitalizar la artesanía tradicional de la Alpujarra granadina mediante talleres, cápsulas formativas y un workshop. Liderado por la Mancomunidad de Municipios de la Alpujarra Granadina y el Centro Albayzín, el proyecto se enfoca en rescatar y modernizar las técnicas artesanales, alineándolas con las tendencias actuales de moda sostenible. Se promueve la cooperación intermunicipal y la implementación de nuevos diseños y materiales, generando oportunidades de empleo y fomentando el asentamiento y la atracción de población a la comarca.
Recursos que necesitaremos	Espacios para la realización de talleres y workshops. Materiales y herramientas para la artesanía. Profesionales y expertos en artesanía y moda sostenible. Recursos financieros para la implementación y promoción del proyecto. Plataformas de comunicación y difusión.
Agentes implicados en su ejecución (promotores, facilitadores, beneficiarias)	Promotores: Mancomunidad de Municipios de la Alpujarra Granadina, Centro Albayzín, Diputación Provincial de Granada. Facilitadores: Talleristas, formadores, expertos en artesanía y moda sostenible.

	Beneficiarios: Artesanas y artesanos locales, comunidad de la Alpujarra granadina, nuevos pobladores y talentos interesados en la artesanía.
Impactos esperados	Revitalización y modernización de la artesanía tradicional. Creación de nuevas oportunidades de empleo y generación de ingresos. Mejora en la promoción y comercialización de la artesanía local. Fortalecimiento de la identidad cultural y patrimonial de la Alpujarra.
Medición de los impactos	Número de talleres, cápsulas formativas y workshops realizados. Número de artesanos/as que asisten y completan los talleres y workshops. Número de empleos generados a través del proyecto. Nuevos negocios/artesanos registrados. Incremento en las ventas y comercialización de productos artesanales. Número de menciones en medios de comunicación y publicaciones sobre el proyecto y sus productos. Nivel de participación de la comunidad en eventos y actividades relacionadas con la artesanía.

Fuente: Elaboración propia

Así, el **prototipado final** significó la culminación de un extenso proceso de trabajo colaborativo en el que intervinieron diversos grupos de trabajo. Este prototipo es el resultado tangible de la integración de múltiples perspectivas y conocimientos, reflejando un esfuerzo colectivo por identificar, analizar y solucionar problemas específicos. En este sentido, el prototipo final no solo representa un avance significativo en la implementación de soluciones, sino que también actúa como un modelo replicable y ajustable para futuras iniciativas, demostrando el valor de la colaboración y la innovación en el desarrollo de proyectos sostenibles y efectivos.

El proceso de trabajo llevado a cabo por el GT4 culminó con el aterrizaje de las buenas prácticas en el terreno, enriquecido, a su vez, por la comprensión y el uso de herramientas de innovación social. Esto resultó en la posterior creación, prototipado y adopción de soluciones innovadoras. La sinergia entre los miembros del GT y la exploración de nuevas metodologías permitieron generar soluciones creativas y efectivas que aborden de manera integral las necesidades de las comunidades. Gracias a este esfuerzo colaborativo, se lograron avances significativos en el diseño y aplicación de estrategias innovadoras, demostrando el poder de la **cooperación** y el **pensamiento co-creador** en la búsqueda de soluciones a los problemas del reto demográfico y la despoblación rural.

Conclusiones y Recomendaciones

A.- Definición de los retos iniciales

1. Problemas identificados

- **Escasez de servicios básicos:** Falta de acceso a servicios de salud, transporte y educación.
- **Desigualdades en todos los ámbitos:** Existen notables diferencias entre los territorios rurales y urbanos, lo que afecta a la calidad de vida de las personas que habitan en zonas rurales.
- **Abandono de tierras y falta de gestión y conservación, ambiental y cultural.** Falta de profesionalización y vertebración en torno a una alternativa para ello
- **Desempleo juvenil y falta de relevo generacional:** Los jóvenes tienen dificultades para encontrar empleo en los territorios rurales, lo que contribuye al despoblamiento.
- **Reducción de la oferta de comercio local:** Esto está vinculado a la falta de diversificación económica y al auge del comercio electrónico, que afecta a los pequeños comercios locales.

2. Causas identificadas:

- **Falta de inversión pública** en la creación de oportunidades de empleo, especialmente en sectores clave para la economía local, así como en la puesta en valor del patrimonio rural y ambiental.
- **Falta de coordinación intermunicipal** para mejorar servicios y crear oportunidades económicas compartidas.
- **Aspiraciones juveniles:** Los jóvenes tienen expectativas laborales diferentes que no se alinean con las ofertas de trabajo en el entorno rural, lo que agrava el problema del relevo generacional. La juventud que se queda tiene escasa cualificación y trabajos poco atractivos.
- **Boom del comercio electrónico:** Ha desplazado al comercio local en zonas rurales, afectando negativamente a las economías locales.

3. Claves para el tratamiento de problemas y posibles soluciones:

Debilidades expuestas y Propuesta de estrategias para Corregirlas

- **Ante la falta de servicios básicos** que afectan a la calidad de vida y al atractivo de las zonas rurales se propone el aprovechamiento de **servicios itinerantes** a través de la cooperación intermunicipal.
- **Ante la dependencia económica** de ciertos sectores como la agricultura, limitando las oportunidades laborales; se propone poner el foco en la elaboración de medidas importantes para el **fomento de la diversificación** económica
- **Contra el envejecimiento** poblacional y la falta de relevo generacional que acentúa la despoblación. Se propone la creación de **escuelas taller** que capaciten a los jóvenes en sectores no explotados, como los **nichos de mercado vacíos**, ayudando a mejorar el empleo y el **relevo generacional**.

- Ante el problema de las viviendas vacías no explotadas, ni habilitadas para su aprovechamiento. Se propone la puesta en marcha de políticas locales que incentiven la rehabilitación y usos para viviendas deshabitadas.

Amenazas detectadas y formas de Afrontarlas. Se proponen fundamentalmente dos:

- La primera gran amenaza detectada fue la **escasez de oportunidades laborales**: La falta de empleo empuja a la población joven a abandonar las zonas rurales, apuntando también a la falta de cultura emprendedora. Para afrontarla se propusieron medidas en cada ámbito, ya que es una amenaza transversal, poniendo especial énfasis en la formación a jóvenes y en el apoyo del emprendimiento rural.
- La segunda amenaza importante señalada fue la **escasez de servicios**, infraestructuras y recursos para la movilidad, incluyendo la degradación medioambiental: El deterioro de las zonas rurales afecta a las actividades agrícolas y turísticas y la falta de recursos al impulso de nuevos empleos. Para ello se propuso invertir en iniciativas de protección del medio ambiente para aprovechar los recursos naturales y como segunda fórmula la apuesta por la cooperación intermunicipal a través del establecimiento de servicios itinerantes y compartidos allí donde no se puedan establecer servicios fijos.

Fortalezas que será necesario Mantener:

- La primera gran fortaleza detectada ha sido el **patrimonio natural**: Las zonas rurales cuentan con un entorno natural y patrimonial atractivo, que ha de ser aprovechado no solo para turismo, sino para otras actividades. El aprovechamiento del patrimonio como motor para la creación de empleo y la atracción de nuevas personas que habiten la región.
- **Cohesión social**: La comunidad local mantiene un fuerte sentido de pertenencia y cohesión social. Es necesario capitalizar las redes sociales y el sentimiento de comunidad. Impulsar proyectos comunitarios que refuercen la participación social en la creación de nuevas iniciativas económicas y sociales.

Oportunidades identificadas y maneras para Explotarlas

- Una primera oportunidad que se identifica es la **creciente demanda de turismo rural**. Tras la pandemia de COVID-19 se ha incrementado el interés por el turismo en entornos rurales. Ante esta oportunidad son **claros aliados la cooperación intermunicipal**, dado que los municipios tienen la posibilidad de colaborar para mejorar servicios compartidos y crear nuevas oportunidades económicas, como se ha dicho anteriormente. Creación de **alianzas supramunicipales**. Mejora de la **conservación** de espacios y de patrimonio y la **comunicación** sobre los mismos.
- En segundo lugar se señalan como oportunidad los **nichos de mercado vacíos**: Existen sectores que podrían ser explotados para la creación de empleo, para lo cual se propone

incentivar la formación y el emprendimiento en sectores emergentes, como la economía circular, el comercio local el turismo y los cuidados. Se apunta a la creación de servicios y de proyectos innovadores para población envejecida.

B.- Análisis de experiencias y priorización

4. Uso de las Buenas Prácticas contra la despoblación: BBPP identificadas, priorizadas y prototipadas:

El Catálogo de Buenas Prácticas resultante incluyó más de 40 iniciativas. Las BBPP priorizadas fueron:

- **New European Bauhaus:** Un proyecto que **busca desafiar estereotipos e innovar desde lo rural**, conectando tradición local con arte, cultura y sostenibilidad.
- **RETTURN:** Proyecto de **turismo rural que busca visibilizar tradiciones** en peligro de extinción, fomentando nuevas experiencias turísticas adaptadas a realidades locales.
- **Comunidad Energética Local de Almócita:** Fomenta la **autogestión energética**, el ahorro en la factura eléctrica, y la democratización del consumo de energía mediante energías renovables.
- **Rural 2030:** Promueve la formación y el desarrollo de **nuevas competencias en áreas rurales** para fortalecer redes de colaboración y reducir la despoblación.
- **Artesanía de Vanguardia Alpujarra:** Revitaliza la artesanía tradicional mediante **talleres y workshops**, con un enfoque en la creación de empleo y **asentamiento de población joven**.
- **RETA:** Red de Espacios Test Agrarios: Fomenta el relevo generacional en la agricultura mediante **espacios test agrarios** que promueven la innovación y sostenibilidad.

Principales criterios de Priorización:

La priorización de las BBPP la hizo el Grupo Temático específico que trabajó estos aspectos, mediante votación anónima. Los criterios fundamentales fueron:

- **Transferibilidad:** Las BBPP debían poder adaptarse a diferentes contextos territoriales, siendo aplicables en los municipios rurales andaluces.
- **Intergeneracionalidad:** Se valoraron prácticas que involucraran a personas de distintas edades, con especial atención a los jóvenes.
- **Multinivel:** Se priorizaron iniciativas que involucraban a múltiples niveles de gobierno o sectores, desde lo local hasta lo europeo.
- **Impacto comunitario:** Se valoró el potencial de las BBPP para generar un impacto positivo en las comunidades locales.

- **Durabilidad:** Se priorizaron aquellas prácticas con alta sostenibilidad y que pudieran generar efectos a largo plazo.
- **Enfoque de género:** Se consideraron las iniciativas que promovían la igualdad de género y el empoderamiento femenino en las zonas rurales.

Lecciones y Conclusiones del Prototipado:

El prototipado permitió trasladar las BBPP seleccionadas a fichas concretas que facilitaron su análisis y adaptación. [Algunas lecciones extraídas del proceso de prototipado fueron:](#)

- **Innovación desde lo rural:** Proyectos como New European Bauhaus y RETTURN demostraron que es posible innovar y crear valor cultural desde zonas rurales, desafiando estereotipos y conectando tradiciones locales con el arte y la sostenibilidad.
- **Diversificación económica:** Proyectos como Comunidad Energética Local de Almócita y RETA mostraron cómo la diversificación en sectores clave (energía renovable y agricultura) puede revitalizar la economía rural, ofreciendo soluciones sostenibles a largo plazo.
- **Turismo como motor de desarrollo:** Iniciativas como RETTURN y Rural 2030 destacaron la importancia de aprovechar el patrimonio cultural y natural como una forma de atraer turismo y generar empleo local.
- **Escuelas taller y cooperación intermunicipal:** En varias BBPP se puso de manifiesto la necesidad de crear escuelas taller y fomentar la cooperación entre municipios para aprovechar nichos de mercado y generar nuevas oportunidades laborales.

Otras Conclusiones Generales aprendidas durante el proceso:

- **Escalabilidad y Transferibilidad:** Las BBPP seleccionadas, además de ser aplicables en sus contextos originales, mostraron gran potencial para ser escaladas y transferidas a otros territorios, lo que refuerza la importancia de crear redes de colaboración interterritorial.
- **Innovación y Sostenibilidad:** Los proyectos seleccionados apuntaron a un enfoque integral de innovación social que combina sostenibilidad económica, ambiental y cultural, elementos clave para combatir el despoblamiento rural.
- **Fortalecimiento de redes de colaboración:** El proceso participativo y el trabajo en red fueron fundamentales en la selección y prototipado de las BBPP. Esto demuestra que el enfoque colaborativo entre municipios y actores locales es esencial para asegurar la efectividad de las soluciones implementadas.
- **Empoderamiento de las comunidades locales:** Las BBPP priorizadas mostraron la importancia de dar voz a las comunidades locales, permitiendo que sean ellas quienes lideren las transformaciones en sus territorios.

Este trabajo brindó una base sólida para la evaluabilidad y posterior adaptación y propuestas de implementación de soluciones innovadoras en los municipios rurales, asegurando que respondiera a las necesidades específicas de cada territorio.

C.- Definición de un sistema de evaluación

5. Estructura-Guía para asegurar la evaluabilidad de las actuaciones a implementar

A través del trabajo específico sobre la evaluabilidad, se logró dibujar una “Estructura-Guía” basada en la identificación de **necesidades**, **actores clave** implicados, **preguntas clave** para la evaluación y mapa de **indicadores**, que hace posible que las actuaciones para combatir la despoblación sean medibles, transparentes y orientadas a objetivos, facilitando su seguimiento y evaluación a lo largo del tiempo.

Identificación de necesidades : Elaboración de un listado de necesidades que sirvió como base sólida para el proceso evaluativo, permitiendo:

- Identificar y priorizar las necesidades de los municipios, lo que ayudó a establecer objetivos claros y específicos para la evaluación.
- Guiar la selección de indicadores y metodologías adecuadas para medir el éxito de las prácticas evaluadas.
- Mantener un enfoque alineado entre las acciones y recomendaciones posteriores con las necesidades identificadas desde el principio.

Mapa de agentes clave: El mapa de agentes mostró:

- Quiénes son los actores clave en el proceso evaluativo (identificados por el GT3).
 - Autoridades gubernamentales
 - Centros de investigación
 - Sector empresarial
 - Sociedad civil
 - Tercer Sector
 - Medios de comunicación
 - Organismos internacionales y agencias de cooperación
 - Expertos y consultores independientes
- Qué funciones deben desempeñar estos actores en una evaluación integral de las políticas destinadas a combatir la despoblación.
- La importancia de la colaboración entre los diferentes actores para asegurar el éxito de las iniciativas.

Preguntas de evaluación : En el segundo taller se definieron las preguntas clave para la evaluación, lo que permitió abundar en la importancia de conocer el desempeño, la efectividad y la alineación de las preguntas con los indicadores

- Impacto en la población local
- Barreras y desafíos
- Acceso a servicios básicos
- Tecnología e innovación
- Generación de oportunidades económicas
- Percepción de los actores involucrados
- Mejora en la calidad de vida
- Mecanismos de seguimiento y evaluación
- Participación de la sociedad civil
- Recomendaciones para mejorar la solución

Catálogo/Mapa de indicadores : A partir de las preguntas de evaluación se elaboró un Catálogo/Mapa de indicadores organizado en distintas categorías (contexto, realización, resultado e impacto). Relaciona las etapas del proyecto (objetivos, acciones y resultados esperados).

Los indicadores de contexto : Miden la situación inicial del municipio antes de la intervención. Por ejemplo, niveles de despoblación, situación socioeconómica o infraestructuras existentes.

Los indicadores de realización : Se enfocan en las acciones implementadas. Miden el grado de cumplimiento de las actividades planificadas (como la cantidad de proyectos ejecutados o recursos invertidos).

Indicadores de resultado : Evalúan los efectos directos e inmediatos de las acciones realizadas. Estos pueden incluir cambios a corto plazo, como el aumento de la participación ciudadana o mejoras en los servicios locales.

Indicadores de impacto : Miden los cambios a largo plazo en la población y la economía de los municipios. Por ejemplo, reducción de la despoblación, aumento de la tasa de empleo o mejora de la calidad de vida.

Claves de la evaluación en el LABFAMPinnCohesTiioo:

Sistematización del proceso evaluativo : El proceso culmina en la creación de un sistema de evaluación cuando abarca la identificación de necesidades hasta la construcción de un mapa de indicadores . Esto permitirá una evaluación más estructurada y coherente.

Colaboración entre actores : La creación de un mapa de agentes denota la importancia de la colaboración. La participación activa de diferentes agentes facilita una mejor implementación y seguimiento de las iniciativas.

Guía práctica : El mapa de indicadores y el catálogo de preguntas proporcionarán una guía práctica y replicable para futuras evaluaciones de proyectos destinados a combatir la despoblación en municipios pequeños.

Evaluación medible : La creación de un catálogo de indicadores organizados permitirá que se controle que las actuaciones sean medibles, lo que garantiza que el proceso evaluativo pueda ser aplicado en otros municipios y situaciones similares.

Prototipado de un sistema evaluativo : El resultado final ha de ser un sistema evaluativo basado en la medición de cambios, que pueda ayudar a analizar prácticas consideradas efectivas y a identificar desafíos y obstáculos potenciales.

D.- Soluciones innovadoras ante el reto demográfico y el despoblamiento

El proceso de innovación social permitió la creación de un ejemplo de solución innovadora: “**Artesanía de Vanguardia Alpujarra**” que ofrece un enfoque integral para combatir problemas como la despoblación y la falta de empleo juvenil. La utilización de herramientas como el análisis DAFO, la metodología SCAMPER y el prototipado colaborativo permitió visibilizar soluciones ajustadas a las necesidades de los territorios rurales, demostrando la importancia de la cooperación y la transferencia de conocimientos en la creación de proyectos sostenibles y efectivos.

6. Conclusiones del diagnóstico realizado sobre la situación de la innovación en los territorios rurales, identificando recursos.

El diagnóstico sobre la innovación en los territorios rurales permitió identificar tanto **recursos clave** como **desafíos** que enfrentan estas zonas para implementar prácticas innovadoras:

Recursos identificados :

- Espacios de co-creación : Estos espacios son fundamentales para que los actores locales trabajen juntos en el desarrollo de soluciones innovadoras.
- Participación activa de la comunidad : La implicación de los habitantes es un recurso esencial para garantizar la sostenibilidad de las iniciativas.
- Capital endógeno: Existe un potencial cultural y humano subutilizado en los territorios rurales, lo que constituye una base valiosa para proyectos innovadores.

Carencias y desafíos :

- Falta de planificación y seguimiento : Se observará la necesidad de mejorar en la recopilación de datos y en la planificación para asegurar una adecuada evaluación y monitoreo de los proyectos innovadores.
- Entorno desfavorable para la innovación : Las comunidades rurales carecen de un contexto propicio para la innovación, debido a la escasez de infraestructuras, apoyo institucional y acceso a recursos financieros.
- Necesidad de formación y capacitación : Los habitantes rurales requieren mayor educación para superar barreras como el miedo al fracaso y la resistencia al cambio cuando se trata de emprendimiento e innovación.
- El diagnóstico reflejó una situación mixta, con recursos locales valiosos, pero también con importantes desafíos estructurales que deben abordarse para fomentar la innovación en los territorios rurales.

7. Principales conclusiones del DAFO de innovación social para la puesta en marcha de proyectos

El análisis DAFO de innovación social permitirá desarrollar un enfoque estratégico para la innovación social, basado en el aprovechamiento de las fortalezas locales y la mitigación de las debilidades y amenazas que influyen en la viabilidad de los proyectos innovadores en las áreas rurales:

Figura 48: Análisis DAFO de la viabilidad de proyectos Innovadores en áreas rurales



8. Ejemplo.- Solución innovadora elegida y resultado del prototipado

Artesanía de Vanguardia Alpujarra

- Descripción : El proyecto “Artesanía de Vanguardia Alpujarra” tiene como objetivo revitalizar la artesanía tradicional de la Alpujarra granadina a través de talleres y cápsulas formativas, alineando las técnicas tradicionales con las tendencias actuales de la moda sostenible. Este proyecto busca atraer a jóvenes, crear empleo y fomentar la permanencia de la población en la región.
- Recursos necesarios :
 - Espacios físicos para la realización de talleres.
 - Materiales y herramientas para la elaboración de productos artesanales.
 - Profesionales con experiencia en moda sostenible y técnicas artesanales.
 - Recursos financieros para la ejecución y promoción del proyecto.
 - Plataformas de comunicación para la difusión de los productos y el proyecto en sí.
- Agentes implicados :
 - Promotores : Mancomunidad de Municipios de la Alpujarra Granadina, Centro Albayzín, Diputación Provincial de Granada.
 - Facilitadores : Expertos en artesanía y moda sostenible, talleres y formadores.
 - Beneficiarios : Artesanos locales, la comunidad de la Alpujarra y nuevos talentos interesados en la artesanía.
- Impactos esperados :
 - Revitalización y modernización de la artesanía local.
 - Creación de nuevas oportunidades de empleo e ingresos para los artesanos.
 - Mejora en la comercialización de productos artesanales, tanto en mercados locales como internacionales.
 - Fortalecimiento de la identidad cultural de la Alpujarra y su patrimonio artesanal.
- Medición y evaluación :
 - Número de talleres y talleres realizados.
 - Participación de locales artesanos y nuevos artesanos formados.
 - Nuevos negocios artesanales creados a raíz del proyecto.
 - Aumento en las ventas y comercialización de productos artesanales.
 - Participación comunitaria en actividades relacionadas con la artesanía.
 - Visibilidad del proyecto en medios de comunicación y plataformas digitales.

El prototipo permitió desarrollar un modelo replicable y adaptable a otros territorios rurales, combinando innovación social con la modernización de sectores tradicionales como la artesanía. La solución creada no solo revitaliza el patrimonio cultural, sino que también genera empleo y contribuye a mitigar la despoblación en la región.

Recomendaciones

1. **Seguir avanzando en medidas de discriminación positiva** en materia económica, fiscal y social en los territorios rurales.
2. **Fomentar la colaboración entre agentes locales** : Incentivar la cooperación entre actores comunitarios, instituciones públicas y empresas privadas para desarrollar proyectos conjuntos que favorezcan la innovación en los territorios rurales.
3. **Fortalecer la participación comunitaria** : Promover la implicación activa de los habitantes de los territorios rurales en el diseño y ejecución de los proyectos innovadores, asegurando que las soluciones estén alineadas con sus necesidades y expectativas.
4. **Impulsar la formación y capacitación** : Desarrollar programas de formación específicos en temas de innovación, emprendimiento y gestión de proyectos para superar las barreras culturales y fomentar la creación de nuevas iniciativas en los territorios rurales.
5. **Aprovechar el capital endógeno** : Identificar y potenciar los recursos locales, tanto humanos como culturales, que no han sido explotados completamente, integrándolos en las soluciones innovadoras.
6. **Mejorar la planificación y evaluación de proyectos** : Crear sistemas de planificación y seguimiento basados en indicadores claros para evaluar el impacto de las iniciativas y asegurar su sostenibilidad a largo plazo.
7. **Promover la transferencia de buenas prácticas** : Fomentar la adaptación y replicabilidad de experiencias exitosas en otros territorios, asegurando la flexibilidad de las soluciones innovadoras para ser aplicadas en diferentes contextos rurales.
8. **Asegurar el acceso a financiación** : Crear mecanismos que faciliten el acceso a recursos financieros para proyectos innovadores, tanto a nivel local como regional, para asegurar su implementación y continuidad.
9. **Favorecer la modernización de sectores tradicionales** : Incentivar la innovación en sectores económicos tradicionales, como la artesanía y la agricultura, integrando nuevas tecnologías y prácticas sostenibles que generan empleo y desarrollo local.
10. **Crear un entorno favorable para la innovación** : Desarrollar políticas locales que apoyen la innovación rural, mejorando las infraestructuras, promoviendo incentivos fiscales y apoyando iniciativas que contribuyan al desarrollo sostenible de las comunidades.
11. **Fomentar el uso de herramientas de innovación social** : Promover el uso de metodologías como SCAMPER, mapas de actores, matrices DAFO / CAME y otros instrumentos que ayuden

a identificar soluciones creativas y organizar laboratorios de proyectos para la innovación, de manera eficaz.

Estas recomendaciones están diseñadas para guiar la implementación de proyectos innovadores y asegurar su éxito en los territorios rurales, respondiendo a los desafíos identificados en el trabajo de los cuatro grupos temáticos.

