



LABORATORIO FAMP

INNOVACIÓN Y COHESIÓN
SOCIAL TERRITORIAL EN
IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Informe final del Grupo Temático 1 (GT1)

Identificación de nuevas necesidades sociales,
cubiertas o no cubiertas adecuadamente.



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
PARA LA TRANSICIÓN ECOLÓGICA
Y EL RETO DEMOGRÁFICO

<i>¿Qué es el Proyecto Laboratorio FAMP por la Innovación y la Cohesión Social Territorial, en clave de Igualdad de Oportunidades?</i>	2
<i>¿Por qué creamos este laboratorio de innovación social?</i>	6
<i>¿De dónde se ha partido?</i>	8
<i>¿Cómo se ha trabajado?</i>	23
<i>¿Qué pasos se han seguido?</i>	28
<i>¿Qué resultados y qué productos se han logrado en este Grupo?</i>	28

¿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.

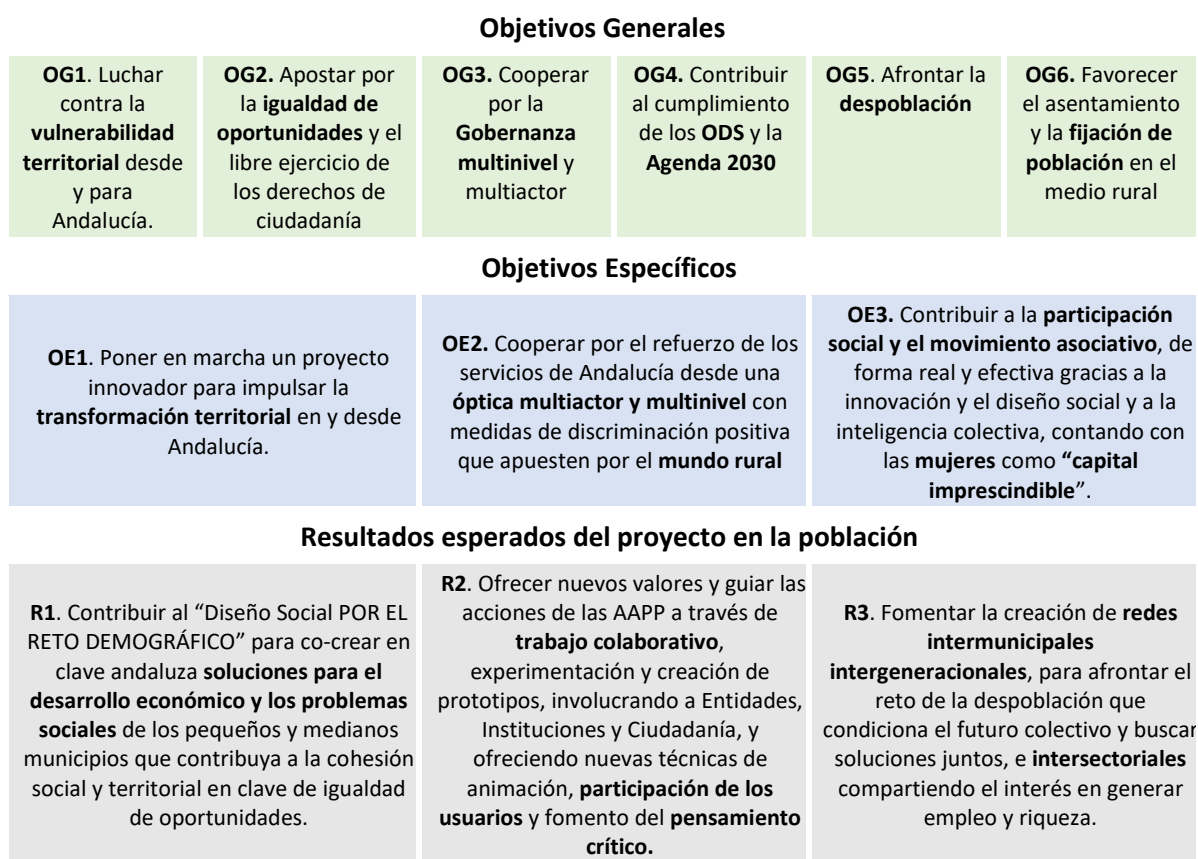


El Proyecto se construyó en torno a **6 objetivos generales**, que se presentan a escala regional de Andalucía, abarcando problemáticas como la vulnerabilidad territorial, el cumplimiento efectivo de la igualdad de oportunidades, la contribución a los ODS y la Agenda 2030, afrontar la despoblación y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

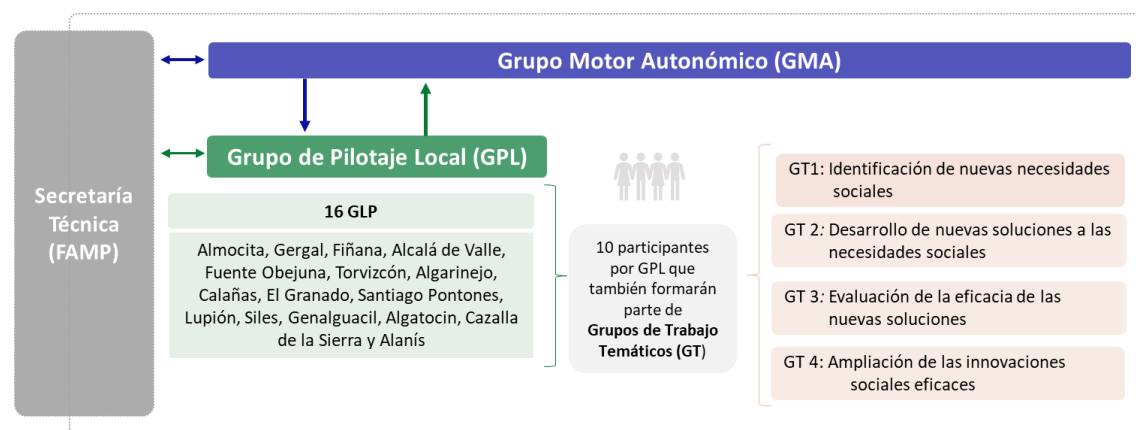


Fuente: Elaboración propia

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 Autonómico; 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 LABFAMPinnCohesTiioo



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:

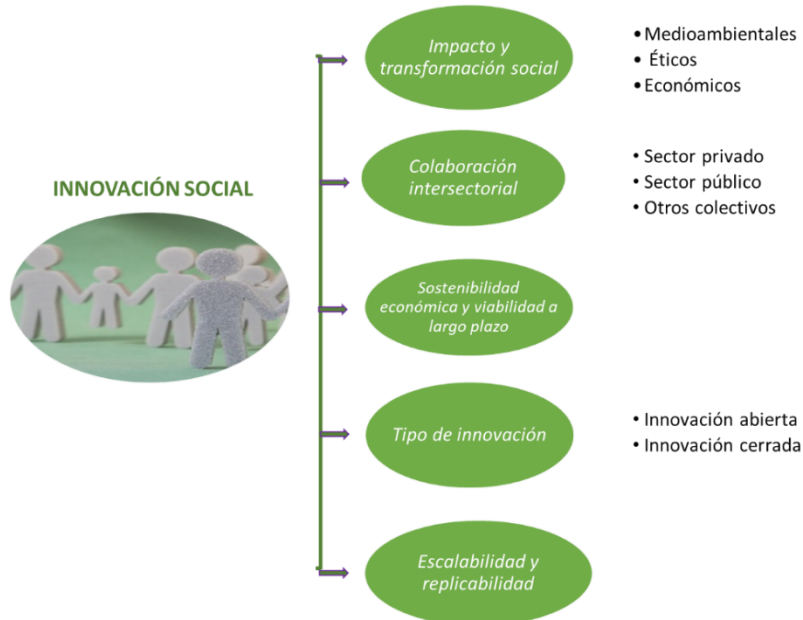
Innovación social todas aquellas ideas nuevas sobre productos, servicios y modelos que solucionan un problema social o cubren una necesidad de forma más eficaz y eficiente que las alternativas actuales, al mismo tiempo que establecen nuevas relaciones sociales y sinergias.

<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 laboratorio 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.iuntadeandalucia.es/boja/2023/84/BOJA23-084-00004-7915-01_00282948.pdf

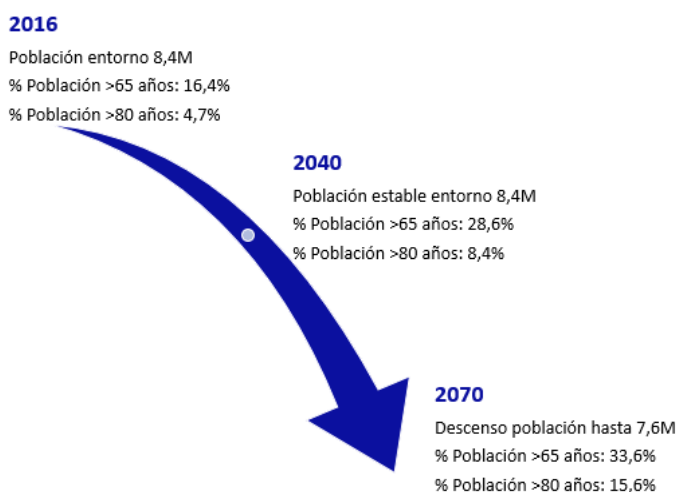


“la situación de Andalucía en la evolución de la población no es tan preocupante como la de otras Comunidades Autónomas, pero somos conscientes de que, nuestro reto demográfico, debe basarse en un enfoque integral que pueda suponer un equilibrio entre espacios rurales, provincias del interior, montaña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

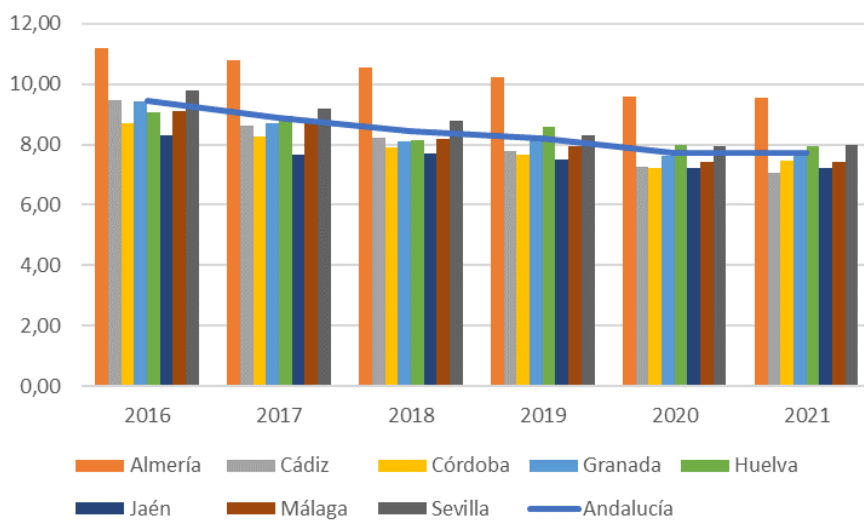
Descenso de la población en los próximos años.

Mayor peso de la población femenina

Mayor peso de la población de mayor edad: incremento en el grado de dependencia

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

Reducción generalizada de la tasa de natalidad

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

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

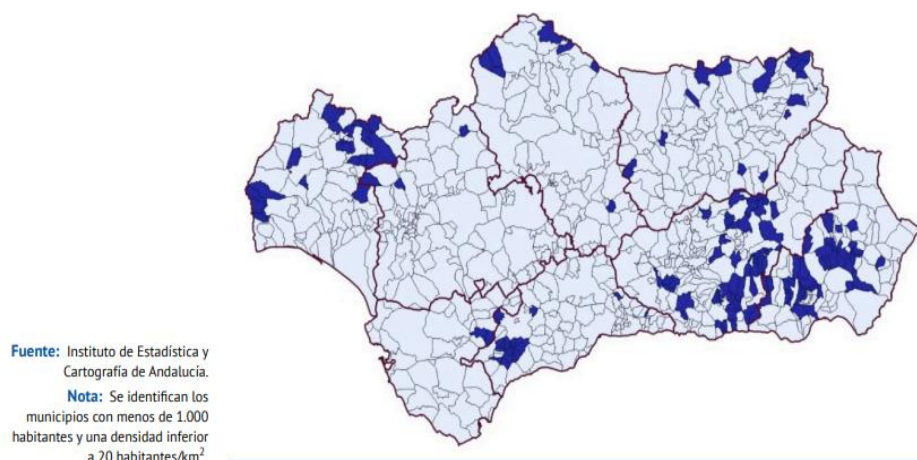
Diferencias en Índice de Envejecimiento:

- 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

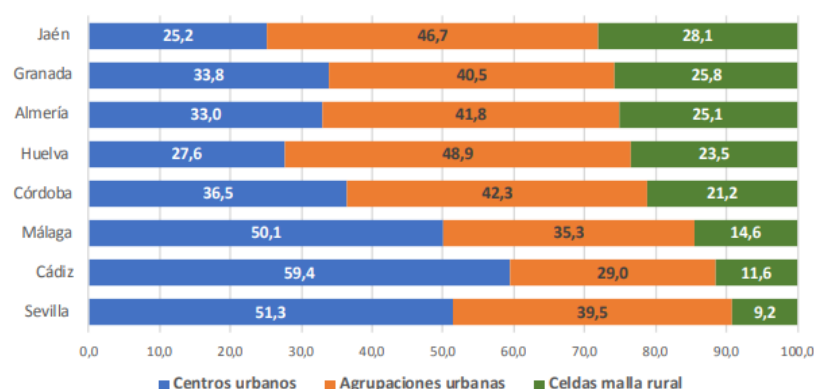
Figura 8. Municipios de Andalucía en riesgo de desaparición



Elaboración propia a partir publicación "Proyección de la población de Andalucía, provincias y ámbitos subregionales 2016-2070"⁷

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.

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 (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

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

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.

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.

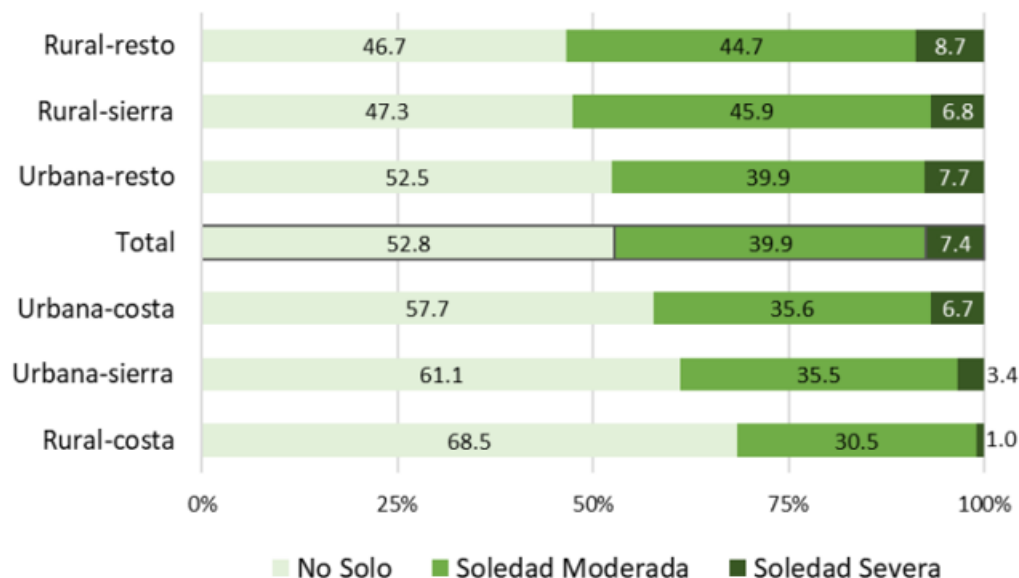
En Andalucía, el 47% las personas mayores de 55 años se encuentran en situación de soledad.

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.

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%20Andalucia%20Informe-junio-2020.pdf>

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:

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

La soledad está 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.

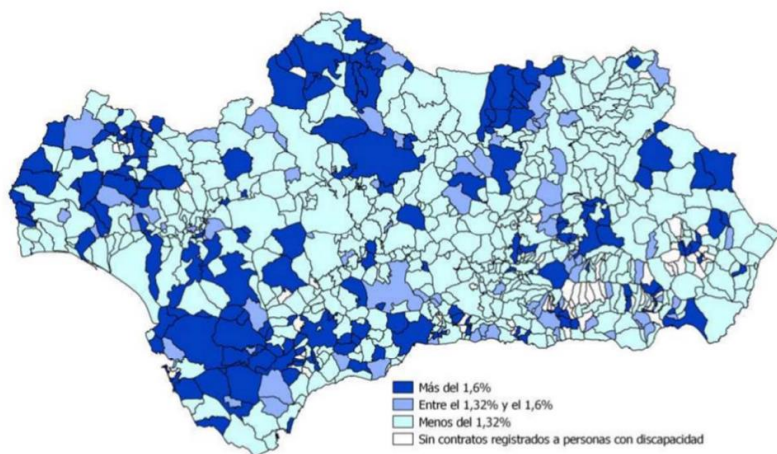
Figura 11: Distribución de las personas con discapacidad en Andalucía

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.

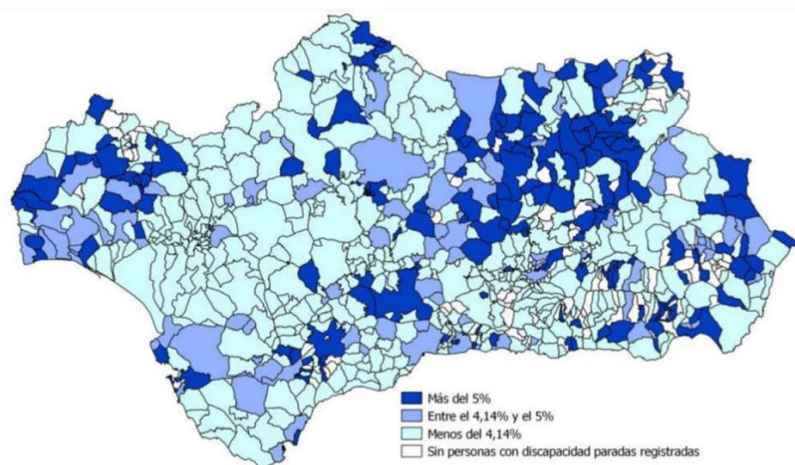
En las siguientes figuras, se muestra la distribución municipal de personas discapacitadas registradas en el paro, así como la tasa de contratación de estas:

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 km²	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-Situacio%CC%81n-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

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>.

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%

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.

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.

Educación y Formación

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

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.

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

encuentra en
mínimos.

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 20% población migrante y/o perceptora SMI

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.

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.

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:

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

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

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

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.

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

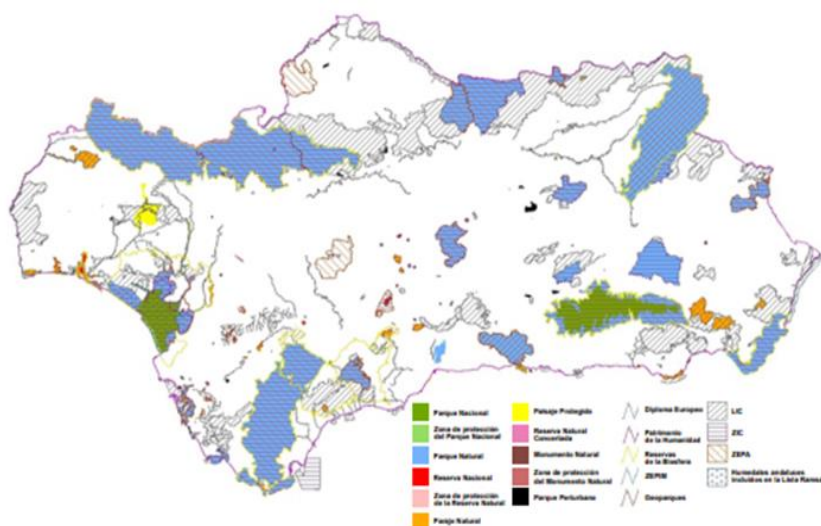
¹⁶ Observatorio de Inclusión Financiera. "Informe Anual de Inclusión Financiera." Disponible en: <https://www.ocu.org/dinero/cuenta-bancaria/informe/servicios-financieros-mundo-rural>.

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.

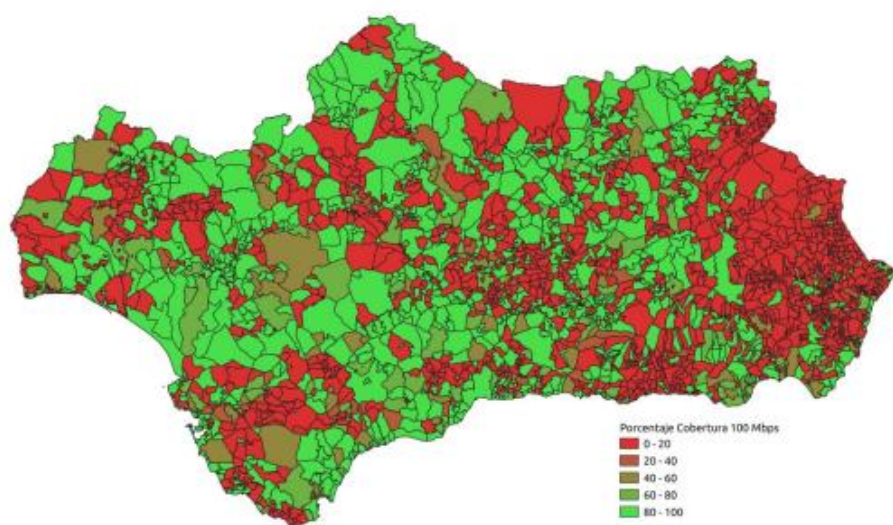
Entre 2016-2021 la **demanda de agua** se sitúa en el 77% de los recursos disponibles (77,9% para uso agrícola y 16,1% urbano), con una situación deficitaria de las Cuencas Mediterráneas Andaluzas y la demarcación hidrográfica de Segura. Andalucía dispone de 677 **estaciones depuradoras de aguas residuales** 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?

Metodología del trabajo del grupo:

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.

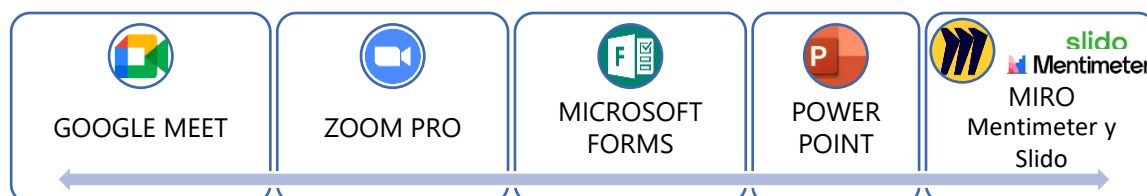
1. Web del proyecto: <https://labinnovacionretofamp.org/>

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 Laboratorio.

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

Figura 20. Fases del Design 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.

Las fases que se han transitado y las actividades y metodologías que se han desarrollado se resumen a continuación:

Fase 1. Presentación y toma de contacto

En la primera fase, se presentaron tanto el proyecto en su totalidad como el objetivo del Laboratorio, 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 Laboratorio FAMP 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.

Fase 2. Ideación y prototipado

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, permite la posterior reflexión crítica y fortalece el compromiso y el empoderamiento de los participantes al hacer sentir a los participantes 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 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 permite 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.

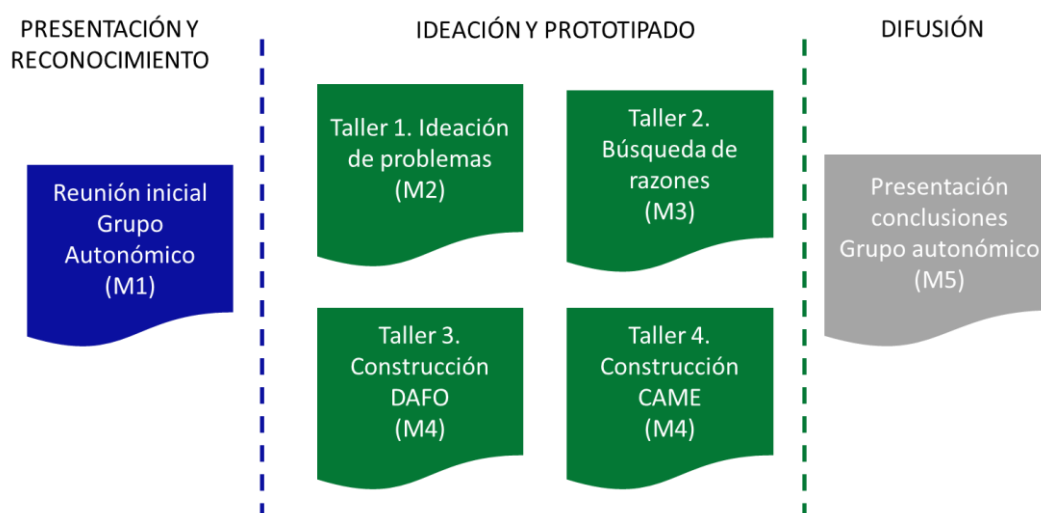
Fase 3. Presentación de conclusiones y difusión

Una vez redactadas las conclusiones, que se debatirán en el seno del GT1 para alcanzar un consenso entre todas las personas participantes, prepararemos una presentación que se compartirá con el GMA para su análisis y validación. En esta presentación se dará voz componentes del GMA para que puedan completar y exponer el parecer del Grupo en su conjunto con respecto al trabajo elaborado.

¿Qué pasos se han seguido?

A continuación, se presenta una ilustración a del proceso de trabajo que se planteó.

Figura 21. Planificación del trabajo del Grupo Temático 1



Fuente: Elaboración propia

¿Qué resultados y qué productos se han logrado en este Grupo?

En este apartado, se presentan los resultados y la documentación producida en las sesiones junto a las conclusiones alcanzadas.

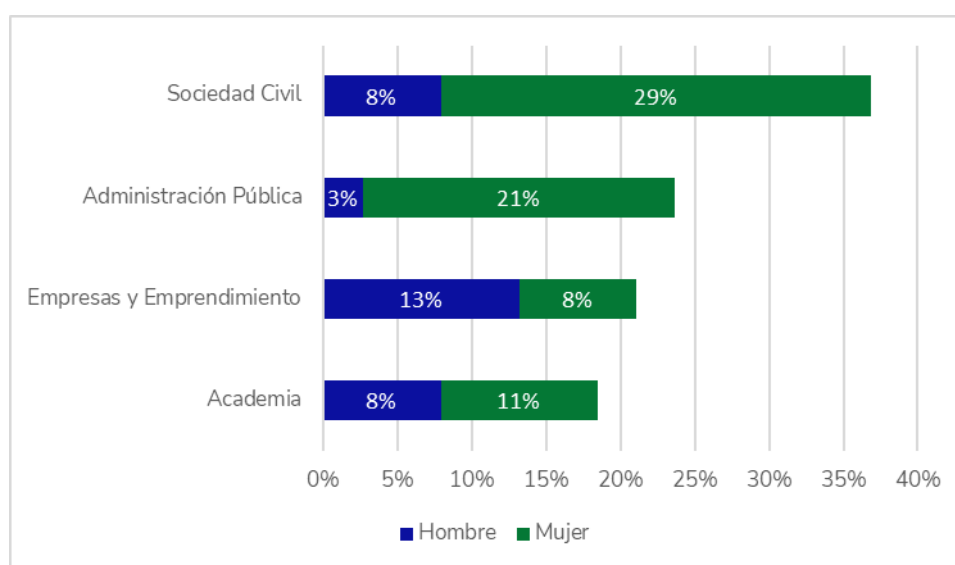
Resultados fase 1. Presentación y toma de contacto

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 22: 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.

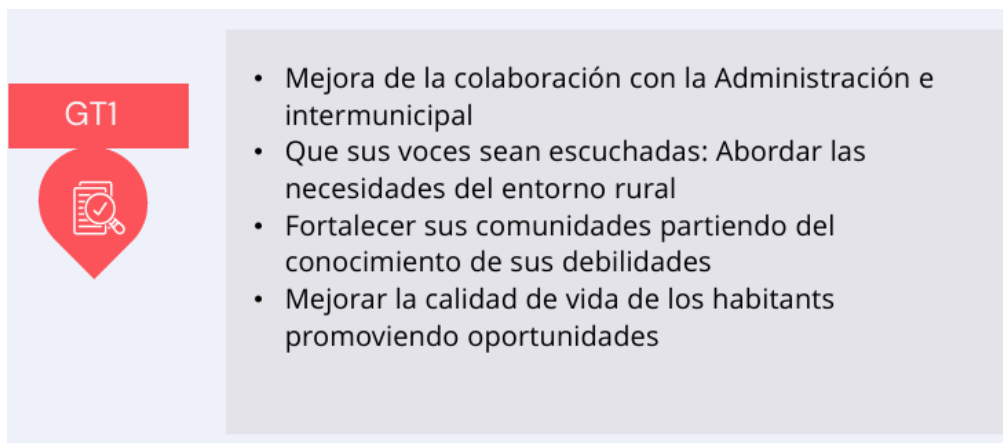
Esto permitió obtener una perspectiva más amplia y directa de las problemáticas existentes en la comunidad. La participación mayoritaria de personas de la Sociedad Civil en el GT1 representó una voz auténtica y directa de quienes experimentan estas necesidades en su vida diaria. Esta perspectiva comúnmente 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 23: 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 24: 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 25: 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.

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):

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.

Figura 26: 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.	- 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.

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

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

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 27: Matriz CAME elaborada por el GT1

CORREGIR Debilidades para aprovechar oportunidades - 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.	AFRONTAR Amenazas evitando o minimizando su influencia negativa - 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 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.	EXPLOTAR Posibilidades que ofrecen las oportunidades del entorno para mejorar la situación actual - 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

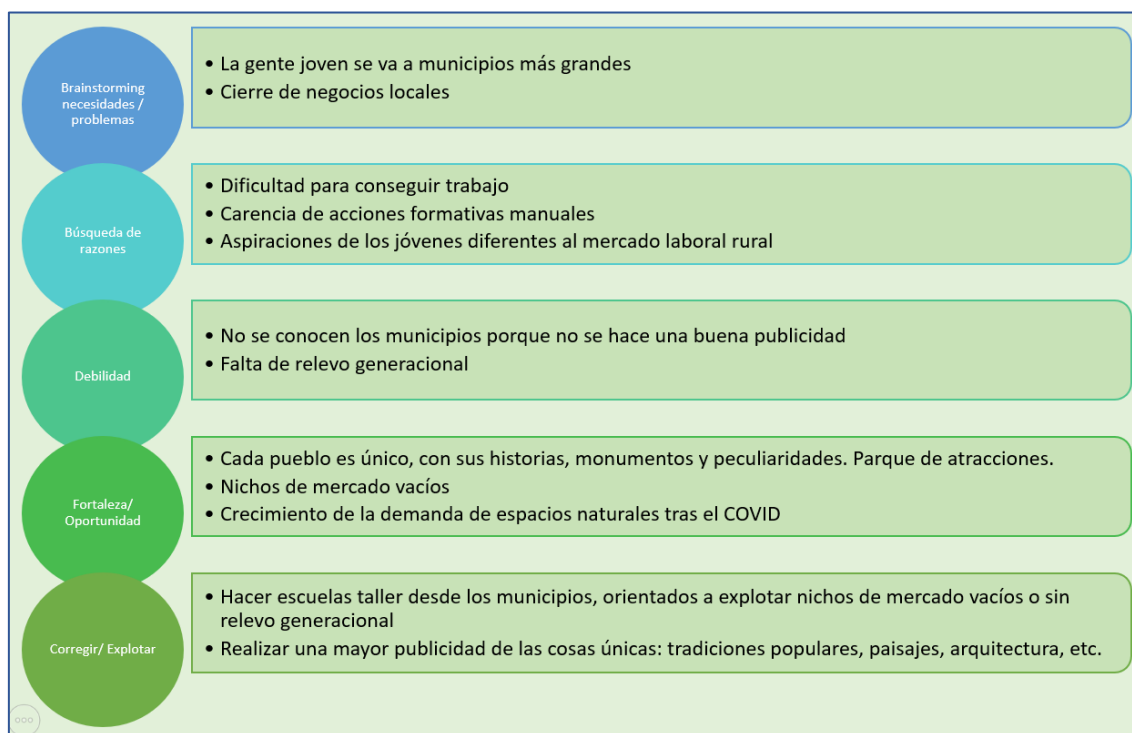
La elaboración conjunta de la matriz CAME supuso la culminación del proceso de trabajo del GT1, y significó un primer paso, con medidas concretas, hacia la posterior creación de soluciones innovadoras que ayuden a luchar contra los efectos negativos de la despoblación. Este proceso permitió desarrollar 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 26: 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.

