Estrategia de Desarrollo Local Participativo 2023 - 2027 Sierras de Salamanca

Asociación para el Desarrollo Rural Integral de las Sierras de Salamanca

Índice

Apartado I. Zona geográfica y población cubierta por la EDLL. 3

1.1. Zona Geográfica. 3

1.2. Población cubierta por la EDLL. 4

Apartado II. Proceso de participación y metodología. 7

Apartado III. Análisis del territorio 7

3.1. Análisis del territorio 14

3.2. Análisis DAFO 29

3.3. Análisis CAME: Cruzamiento del DAFO 40

Apartado IV.-Objetivos de la EDLL. 40

4.1. Tema principal diferenciador y característico de nuestra estrategia: 42

4.2. Objetivo General 1. Promoción del desarrollo económico. 42

4.3. Objetivo General 2. Revalorizar el territorio. 47

4.4. Objetivo General 3. Dinamización social 55

4.5. Complementariedades estratégicas y coherencia con otras políticas. 65

4.6. La cooperación como valor añadido a la estrategia planteada. 69

Apartado V. Disposiciones de gestión, seguimiento y evaluación. 41

5.1. Disposiciones de gestión 71

5.2. Separación de funciones y responsabilidades 71

5.3. Toma de decisiones, disposiciones para garantizar la ausencia de conflictos de interés e incompatibilidades 79

5.3.1. Toma de decisiones 79

5.3.2. Alegaciones y recursos 81

5.4. Sistema de evaluación y seguimiento 83

5.5. Procedimientos que garanticen el cumplimiento de colaboración, objetividad, imparcialidad, neutralidad, eficacia, transparencia, publicidad, concurrencia, confidencialidad y credibilidad. 88

5.6. Mecanismos de prevención del fraude. 92

Apartado VI. Plan financiero 70

Apartado VII. Plan de difusión. 97

Apartado I. Zona geográfica y población cubierta por la EDLL.

1.1. Zona Geográfica.

El área de actuación de la Asociación para el Desarrollo Rural Integral Sierras de Salamanca se sitúa en el sudeste de la provincia de Salamanca, limitando con las provincias de Cáceres y Ávila, formando parte del Sistema Central y abarcando **173.568 HA**[1]. La totalidad del territorio se encuentra incluido en la lista de zonas agrícolas desfavorecidas y existe una **Superficie Agrícola Útil de 84.789,16 HA**[2].

Dentro del mismo se encuentran 79 municipios (95 núcleos de población indicados entre paréntesis) distribuidos entre las siguientes comarcas:

Sierra de Béjar (31 municipios)

Aldeacipreste, Candelario, Cantagallo, El Cerro (Valdelamatanza), Colmenar de Montemayor, Cristóbal de la Sierra, Fresnedoso, Fuentes de Béjar, Horcajo de Montemayor, La Cabeza de Béjar, La Calzada de Béjar, La Hoya, Lagunilla, Ledrada, Montemayor del Río, Nava de Béjar, Navacarros (Vistahermosa), Navalmoral de Béjar, Peñacaballera (Colonia de San Miguel), Peromingo, Puebla de San Medel (San Medel), Puerto de Béjar. Sanchotello, Santibáñez de Béjar (El Parador), Sorihuela, Valdefuentes de Sangusín, Valdehijaderos, Valdelacasa, Valdelageve, Vallejera de Riofrío y Valverde de Valdelacasa.

Sierra de Francia (31 municipios)

[1] Sistema de Información estadística de la Junta de Castilla y León
[2] Censo Agrario 2020

Aldeanueva de la Sierra, Cepeda, Cereceda de la Sierra, Cilleros la Bastida, El Cabaco (Peña de Francia y Zarzoso), El Maíllo, El Tornadizo (Mata de Arriba), Escurial de la Sierra, Garcibuey, Herguijuela de la Sierra (Rebollosa), La Alberca (Batuecas y Padro Carreras), La Bastida, La Rinconada de la Sierra (Ventas de Garriel), Las Casas del Conde, Linares de Riofrío, Madroñal, Miranda del Castañar, Mogarraz, Molinillo, Monforte de la Sierra, Nava de Francia, Navarredonda de la Rinconada, Pinedas, San Esteban de la Sierra, San Martín del Castañar, San Miguel de Valero, San Miguel de Robledo, Santibáñez de la Sierra (Caillas de las Erías, Puentes del Alagón y Santa María de los Llanos), Sequeros, Sotoserrano, Villanueva del Conde y Valero
Alto Tormes (6 municipios)
Cespedosa de Tormes, Gallegos de Solmirón, Navalmorales, Puente del Congosto (Bercimuelle), El Tejado (La Casilla y La Magdalena), Guijo de Ávila
Entresierras (7 municipios)
Casafranca (Aldeanueva de Campomojado), Endrinal (Casas de Monleón y Villar de Leche), Frades de la Sierra (Navarredonda de Salvatierra), La Sierpe, Los Santos, Membribe de la Sierra (Coquilla Garriel y Segovia del Doctor), Monleón
Salvatierra (1 municipio)
Fuenterroble de Salvatierra
Campo Charro (2 municipios)
Tamames (Avililla de la Siera, Monte-Llen, Pedraza y Servández), Tejeda y Segoyuela (Los Arévalos, Monflorido, Puerto de la Calderilla, San Miguel de Asperones y Segoyuela de Los Cornejos)

1.2. Población cubierta por la EDLL.

Dentro del territorio descrito hay un total de 17.443 habitantes, distribuidos en los diferentes municipios y unidades poblacionales que, excepto en el caso de La Alberca, todos tienen menos de 1.000 habitantes. Según el número de habitantes, se clasifican de la siguiente forma:

Tabla 1. Total de municipios según el número de habitantes.

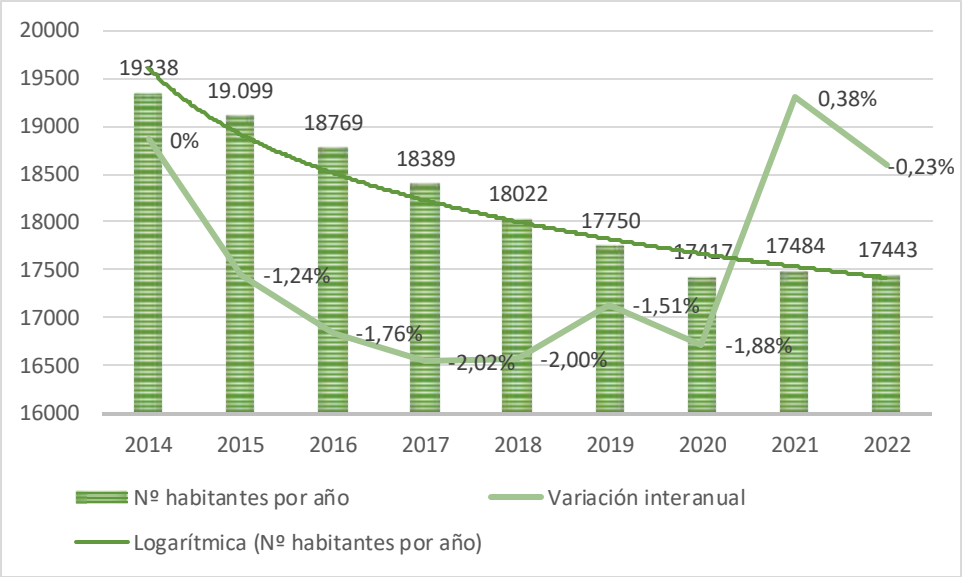
	Nº municipios	% municipios	Nº habitantes	% habitantes
Menos de 100 habitantes	27	33%	1.629	9%
Entre 100 y menos de 300 habitantes	37	48%	7.275	42%
Entre 300 y menos de 1.000 habitantes	14	18%	7.446	43%
Entre 1.000 y menos de 2.000 habitantes	1	1%	1.071	6%
Más de 2.000 habitantes	0	0%	0	0%
Total	79	9%	17.443	100%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del INE[3]

Como se muestra, los municipios de estas comarcas pertenecen todos al grupo de municipios en riesgo de pérdida de población, mostrando, de hecho, un **grado de ruralidad del 100%** en todo el territorio. Además, la superficie gestionada (1.735 km2) unida al total de la población (**17.443 habitantes**) resultaría en una **densidad de población de 10,04 hab/km2**, que significa que está por debajo del umbral que la UE considera como riesgo demográfico, 12'5 hab/km2. Es decir, nos encontramos ante un territorio en serio riesgo de despoblación.

Respecto a la evolución del total poblacional del territorio, el número de habitantes de estas comarcas ha ido en la línea general de la Comunidad Autónoma, con pérdida de población. La evolución se muestra en el siguiente gráfico.

Gráfico 1. Evolución del total de la población y crecimiento interanual 2014-2022.



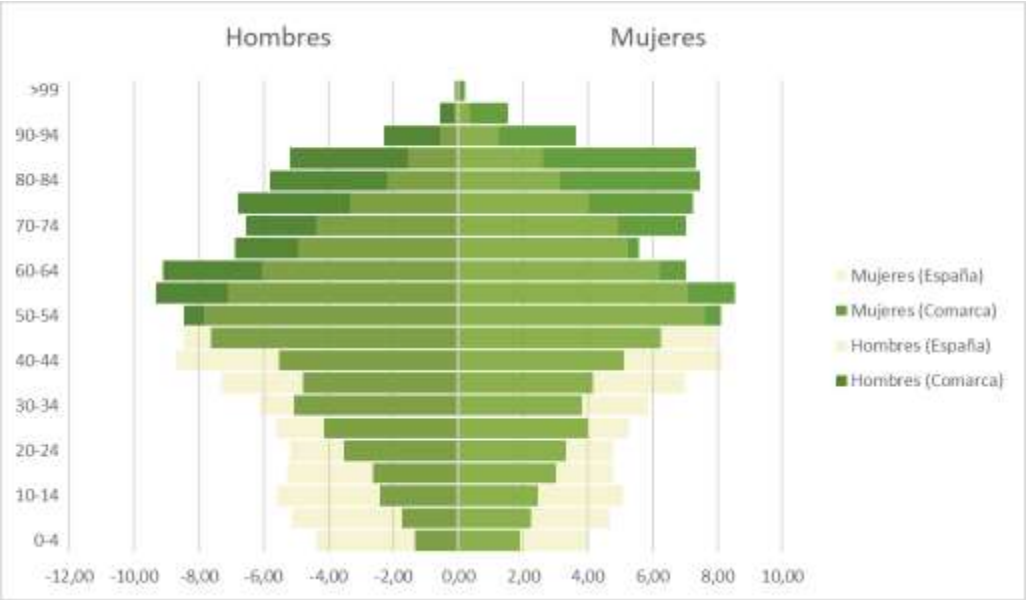
Fuente. Elaboración propia a partir de datos del INE[4].

Como se puede observar, la población ha sufrido un **descenso de 1.895 habitantes** entre 2014 y 2021, es decir, el territorio ha **decrecido un 9,8% en población desde 2014**. **Desde 1996** el territorio ha perdido un **30 % de la población**. Esta pérdida de población se une a los efectos del proceso de envejecimiento. Este fenómeno queda perfectamente reflejado en la siguiente pirámide poblacional:

[3] INE. Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17)

[4] INE. Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17)

Gráfico 2. Pirámide de población del territorio y España en el año 2021.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE[5]

La pirámide muestra el porcentaje de población por grupos de edad tanto en España (colores transparentes) como en el territorio en cuestión (colores oscuros), siendo la parte izquierda los hombres y la parte derecha las mujeres. De la población total un **53% son varones y un 47 % son mujeres**[6]. Uno de los aspectos que más llama la atención es la concentración de la población a partir del grupo de edad 50-54, agrupándose, sobre todo, entre los 50 y los 65. La **tasa de envejecimiento es del 36,96%** (19,43 en España). La **tasa de dependencia del territorio es de 77,18%** (**Dependencia de Jóvenes: 11,7 / Dependencia Mayores: 65,48%**)[7].

Este envejecimiento de la población, unido a los escasos nacimientos y la emigración de la población joven, indican un crecimiento natural negativo (más defunciones que nacimientos), pese al pequeño crecimiento de este último año. En concreto el territorio tienen una **tasa de natalidad de 3,05%** (ha caído 1% desde 2015), una **tasa de mortalidad del 17,92%** (ha aumentado 2,20% desde 2015), la **tasa de nupcialidad es del 1,64%** (ha caído 0,72% desde el 2015)[8].

Otro dato representativo del grado de envejecimiento del territorio es el porcentaje de 7 puntos que representa la población menor a 15 años. Además, a esto se suma una masculinización de la población en edad de trabajar habiendo una diferencia de 7 puntos porcentuales entre hombres y mujeres sobre la población total. En la siguiente tabla se exponen de manera detallada el número y porcentajes de los habitantes, hombres, mujeres y extranjeros por tramo de edad.

[5] INE Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2022
[6] INE. Cifras oficiales de población de los municipios españoles en aplicación de la Ley de Bases del Régimen Local (Art. 17)
[7] Censo de Población y Viviendas 2021
[8] Censo de Población y Viviendas 2021

Tabla 2. Número y porcentaje de hombres, mujeres y población extranjera por tramo de edad en el año 2022.

	Total	%	Hombres	%	Mujeres	%	Extranjera	%
Menor de 15 años	1.215	7%	585	3%	630	4%	57	0,33%
Entre 15 y 64	9.913	57%	5.559	32%	4.354	25%	360	2,06%
Más de 64	6.379	36%	3.143	18%	3.236	18%	22	0,13%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE[9]

Por otro lado, la población aumenta de manera notable durante los periodos vacacionales y puede llegar a duplicarse en temporada estival, puesto que la población que emigró mantiene estrechos vínculos con este territorio. Esta población, unida a la presencia constante de turistas de interior, hace que haya una demanda potencial de servicios, de por sí deficitaria, y una interrelación cultural, que favorece la diversidad.

A modo de conclusión se presenta la siguiente tabla con los principales datos presentados:

Población	
Población total • **Hombres** • **Mujeres**	**17.433** **9.287 (57%)** **8.220 (43%)**
Densidad de población	**10,04 hab/km2**[10]
Grado de Ruralidad	**100%**
Grado de urbanización	**0%**
Coeficiente sustitución	**43,77**
Grado de envejecimiento	**36,96%**
Grado de ruralidad	**100%**
Tasa de masculinidad	**1,13**
Tasa de dependencia	**77,18 (Dependencia de Jóvenes: 11,7 / Dependencia Mayores: 65,48)**[11]

Apartado II. Proceso de participación y metodología.

La elaboración de la estrategia nace de un proceso participativo que tiene su base primera en la estructura de la organización. Como se marca en los estatutos, ADRISS[12] está compuesto por cuatro órganos de gestión: la Asamblea General de Socios, la Junta

[9] Censo de Población y Viviendas 2021
[10] INE Estadística del Padrón Continuo a 1 de enero de 2022
[11] Censo de Población y Viviendas 2021
[12] Estatutos

Directiva, el Equipo Técnico y el Responsable Administrativo y Financiero (RAF). En concreto los órganos de gobierno de la Asociación son los dos primeros.

La Asamblea General es el órgano supremo de expresión de la voluntad de la Asociación. Todos los acuerdos se toman democráticamente; cada socio, independientemente de su naturaleza jurídica, tiene adjudicada la representación correspondiente a un voto, y la Asociación adopta, como principios de gobierno la igualdad de todos los socios, la gestión democrática y la búsqueda de acuerdos por consenso. En total la Asamblea cuenta con un total de 435 socios de diferente naturaleza jurídica, de los cuales 58 son grupos de interés de naturaleza pública, 25 colectivos culturales, 1 asociación sindical, 5 colectivos sociales, 7 asociaciones empresariales y 303 colectivos empresariales. Se reúne, por lo general, dos veces al año, en una sesión ordinaria y otra extraordinaria.

A nivel cualitativo se puede afirmar la diversidad de los miembros de la asociación que regula los diferentes intereses sectoriales y promueve la interconexión de los mismos. La asamblea cuenta con un **75% de los ayuntamientos del territorio** donde opera ADRISS, además de la participación de las tres mancomunidades también englobadas en el territorio y con la Diputación entre sus socios, significando un amplio respaldo institucional. Por otro lado, se cuenta con la participación de los principales sectores productivos del territorio, como es el sector cárnico y chacinero, el sector de la miel, el vitivinícola y el sector turístico. También la presencia de **157 autónomos, 3 asociaciones de mujeres, 3 juveniles, 6 culturales**, o la presencia de **un sindicato agrario** es garante de la diversidad de intereses y perspectivas que recoge la Asamblea General.

La Junta Directiva es el Órgano permanente de gobierno, gestión, administración y dirección de la Asociación, debiendo rendir cuentas de su actuación ante la Asamblea General. La Junta Directiva se reúne de forma continua para la aprobación de todas las acciones llevadas a cabo por el grupo. Está formada por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y once vocales, siendo el 53% de la junta de carácter privado.

Esta estructura plantea la necesidad constante de diálogo en la toma de decisiones para la consecución de los objetivos del grupo de acción local. Además, el grupo mantiene, como metodología transversal el desarrollo del enfoque ascendente, por lo que, a lo largo de todo el periodo 2016-2022, se han podido recoger de manera sistematizada diferentes análisis grupales realizados con la población del territorio, nacidos en el marco de distintos las distintas medidas 19.02, 19.03 o 19.04. Para la redacción de la estrategia se han tenido en consideración los datos obtenidos en el marco de las siguientes acciones:

- Plan de Sostenibilidad Turístico Ruta de la Plata (1 encuentro presencial con el sector público, 1 encuentro online con el sector privado y 5 mesas de trabajo temáticas: Patrimonio y cultura, Sostenibilidad y medioambiente, Comunicación, Senderos y Digitalización).
- Plan de Sostenibilidad Turístico Entresierras (1 mesa de trabajo con sector público y 1 mesa de trabajo con sector privado).

- Plan de Sostenibilidad Turístico Candelario (1 mesa de trabajo con sector público y 1 mesa de trabajo con sector privado).
- I Encuentro de mujeres rurales salmantinas (1 Análisis conjunto).
- Vision for rural areas 2040 (1 Análisis conjunto online).

Estos datos han sido seleccionados al mantener una misma, o muy similar metodología de sistematización de datos, que se basa en la creación de análisis DAFO o similares y que podían ser fácilmente aglomerados junto a los datos que se recogieron a lo largo del proceso participativo, específicamente realizado para la redacción de la estrategia.

Con el objetivo específico de redacción de la **EDLL para el periodo 2023-2027**, durante el último año se ha concentrado la actividad del grupo en la realización, en primer lugar, de una **evaluación interna de la gestión del anterior periodo LEADER 2016-2022** y posteriormente un **proceso de análisis en conjunto con la población local**. Para ello se pusieron en marcha las siguientes técnicas metodológicas:

Cuestionarios Online: Los cuestionarios realizados fueron tres, uno dirigido a la junta directiva y equipo técnico del GAL (con 16 respuestas), otro dirigido a todos los socios (con 35 respuestas) (ambos pertenecientes al proceso de evaluación interna) y otro abierto a los habitantes del territorio (con 25 respuestas). El primero de ellos posee preguntas técnicas dirigidas a medir la implementación de los mecanismos LEADER, mientras que el segundo se dirige a la medición de la representatividad, la gobernanza y la participación dentro del grupo. El último de ellos estaba destinado a recoger la valoración de la población respecto a los principales obstáculos, las principales potencialidades del territorio y establecer una priorización.

En el caso de los dos primeros las preguntas que conformaron los cuestionarios giran en torno a las siguientes temáticas:

- Nivel de importancia de los principios LEADER para generar beneficios reales en el territorio.
- Capacidad del grupo para implementar los principios LEADER.
- Grado de acuerdo sobre diferentes aspectos del mecanismo de aplicación de LEADER tales como: los procedimientos de aplicación de LEADER son capaces de responder a las necesidades de desarrollo local de forma flexible e innovadora; el GAL tiene el control general de la fijación de los criterios de selección y la definición de las convocatorias de proyectos; el poder de decisión de los GAL no está excesivamente limitado por los procedimientos y reglamentos del Programa de Desarrollo Rural (PDR), etc.
- Nivel de importancia de los posibles efectos locales producidos por LEADER en el caso del GAL: abordar directamente los problemas y las oportunidades locales; fortalecimiento de la asociación público-privada; mejora del capital social y la cohesión de la comunidad local, etc.
- Nivel de efecto de diferentes factores en la aplicación de LEADER: reducción de la financiación de LEADER en el marco del PDR; nivel de las condiciones de la Autoridad de Gestión/Organismo Pagador, requisitos de información; auditoría y posibles sanciones; efectos en la toma de decisiones locales de la aprobación final de los proyectos por parte de la autoridad de gestión u organismo pagador, etc.

- Nivel de cambio de diferentes aspectos del GAL entre la estrategia vigente y la anterior: presupuesto disponible; participación del personal en la animación; nivel de controles y requisitos de información, etc.
- Aspectos relacionados con el trabajo diario en el GAL: inversión de tiempo en diferentes actividades y orden de importancia de estas para maximizar el beneficio de LEADER.
- Nivel de importancia de las prioridades operativas y grado de libertad para ejecutarlas.
- Mecanismos de difusión de ADRISS.
- Finalmente, opinión sobre los temas prioritarios que afronta el GAL actualmente y los que debería afrontar.
- Preguntas relacionadas con la Asamblea General del GAL, organización y toma de decisiones en la asociación.
- Preguntas sociodemográficas: género, edad, nacionalidad y situación laboral.

En el caso del tercero las preguntas se dividieron en tres bloques: obstáculos, potencialidades y prioridades. En los dos primeros, además, se subdividió la cuestión en las siguientes temáticas generales: territorio, población, economía, sector agrícola forestal, sector turístico y servicios asistenciales. Por último, se planteó el bloque de las prioridades en el que los encuestados podían dar su respuesta de manera abierta.

Entrevistas: A lo largo de los dos procesos destinados a la elaboración de la EDLP se han realizado un total de **35 entrevistas**. Durante la evaluación interna se realizaron 27 entrevistas y durante el proceso de análisis en conjunto se realizaron 8. El primer paso realizado para encontrar los principales agentes presentes en el territorio y empezar a generar una lista de contactos fue la realización de un **sociograma** junto al equipo técnico, que se describirá más adelante en el apartado de jornadas técnicas. A partir de ese momento la técnica utilizada fue la "bola de nieve", a través del equipo técnico y de los propios informantes en las entrevistas, siempre que cumplieran con los criterios a continuación señalados.

En el caso de la evaluación se escogió a los informantes por medio de la elaboración de perfiles que pueden tener información útil para responder a las diferentes preguntas de evaluación. Se establecieron los siguientes perfiles: miembros del equipo técnico, socios, promotores de proyectos, miembros de la junta directiva, responsables públicos (alcaldes, diputados etc.), otros agentes del desarrollo en la zona, pymes y pequeñas empresas de los distintos sectores productivos y participantes en actividades de animación y dinamización del grupo. Para el proceso de análisis en conjunto, la selección de los entrevistados se realizó buscando incidir en aquellas temáticas que se habían visto indispensables para el territorio, siguiendo los discursos de los participantes, como son el sector primario, la industria agroalimentaria, la gestión medioambiental, el ocio, la cultura y el patrimonio.

A continuación, se muestra una tabla en la que se relacionan a los entrevistados con diferentes sectores

Sector	Entrevistados

Administración pública	• Diputado de Empleo y Desarrollo Rural • Diputado de Turismo • Alcaldesa de Mogarraz • Alcalde de San Martín del Castañar
Sector Turístico	• Juan Llorens SL • Ruta del Vino • Asociación Sierras de Béjar
Sector Primario	• Ecohuerta la Charrita • Ecolagunilla • Ganadero de vacuno • Soleae • Cooperativa Reina Quilama
Sector Medioambiental/Forestal	• Aula del Alagón • Casa del Parque • Técnico Forestal
Transformación agroalimentaria	• DOP Sierras de Salamanca • DOP Guijuelo • Consultor de Industria Agroalimentaria • Setalandia
Artesanía	• Obrador de Momo • Red Arrayan • Cestero Montemayor
Desarrollo Rural	• ASAM • CEAS • CIVITAS • Experto en arqueología • Equipo técnico ADRISS (5 personas) • Presidente ADRISS • Consultora ZIES • Asociación El Tejado

Las entrevistas fueron semiestructuradas y buscaban obtener la siguiente información: Principales problemáticas del territorio y el efecto de la despoblación, principales potencialidades, prioridades, colectivos desfavorecidos, opinión sobre la cuestión medioambiental y climática, opinión sobre la cuestión de género, opinión sobre la cuestión cultural y patrimonial, opinión sobre el desarrollo económico, actores relevantes, propuestas concretas de proyectos, opinión sobre el funcionamiento de ADRISS, su rol en el territorio y las posibilidades de mejora y otras cuestiones de carácter abierto.

Focus Group: La totalidad de los grupos de discusión o "focus group" se realizaron bajo el proceso de análisis conjunto. De los 4 "focus group" podemos diferenciar 2 que responden a temáticas concretas y 2 que integraban múltiples temáticas, 1 con un perfil abierto de participante y otro centrado en la población joven. Desde el grupo se tomó la decisión de que un "focus group" debía estar centrado en la temática de **vivienda (9 participantes)** y otro en la **formación y el empleo (12 participantes)**, puesto que ambas temáticas parecen ser dos de las principales prioridades del grupo, siendo también un terreno de gran profundidad y complejidad, para los se quería conocer las posiciones de otros actores relevantes del territorio, tales como administraciones de

diverso nivel (municipales, diputación y Junta de Castilla y León), la banca, el obispado y otros técnicos de desarrollo rural que trabajan en la cuestión.

Por otro lado, se quiso realizar un "focus group" más amplio y abierto en el que se pudiera ratificar los resultados y el análisis realizado fruto del trabajo constante de los técnicos y de los procesos de evaluación previos, con los vecinos del territorio, siendo el perfil de los asistentes muy abierto y la temática general de "territorio". De esta manera se hace hincapié en la necesidad de comprender la realidad rural de una manera integral sin una separación de las diversas dimensiones que componen el territorio. Esto responde a una situación en la que nos encontramos de manera continuada los técnicos, que es la interconexión de todas las temáticas y la interdependencia de la misma. Se involucraron en la actividad **20 participantes**.

Por último, y continuando con la lógica de apertura temática aplicada al "focus group" anteriormente referido, se pretendió reforzar nuestro rol de cara a los jóvenes del territorio. Además de la importancia del colectivo respecto al futuro del territorio, existe una dificultad extraordinaria para conectar con ellos, por lo que se buscaba conocer cuáles pueden ser los puentes que permitan una conexión eficaz. Asistieron **7 participantes**.

En resumidas cuentas, se planteó la consecución de los siguientes objetivos dentro de esta metodología: juntar a perfiles diversos para obtener una radiografía amplia y heterogénea del territorio, comprender la interconexión de las problemáticas que le afectan, recoger cuales son las principales preocupaciones y prioridades de la población local, obtener propuestas que abarquen un abanico amplio de temáticas, profundizar en la temática de la vivienda, considerando los principales retos, posibilidades y herramientas administrativas, profundizar en la temática de la formación y el empleo, considerando los principales retos, posibilidades y herramientas administrativas a nuestra disposición para la mejora de la situación territorial, determinar nuevas metodologías de acercamiento a los jóvenes para involucrarlos en el desarrollo rural, conocer de qué manera podemos atraer a los jóvenes e incluirlos en nuestras acciones y conocer cuál debe ser el rol del grupo respecto a lo debatido.

Jornadas Técnicas: A lo largo de ambos procesos se han realizado diferentes jornadas técnicas en distintas fases de los procesos participativos. Durante estas se ha hecho un repaso por los principales resultados de las entrevistas, grupos y otras actividades que se producían de manera paralela a los procesos.

- La **primera jornada** se destinó a la realización de un **sociograma** con todos los miembros del equipo técnico, mapeando a los diferentes actores del territorio, definiendo el grado de relación y la calidad de la misma.
- La **segunda jornada** se destinó al análisis de los resultados del proceso participativo de la evaluación y a la priorización de cuestiones a tratar como organización y de cara al periodo 2023-2027, dentro del equipo técnico. Para ello, se realizó una matriz dividiendo diferentes proyectos e ideas por su grado

de dificultad e impacto. También se llevó a cabo la actividad de visión, misión y valores.

- La **tercera jornada** se realizó con los miembros de la Junta Directiva, en ella se llevó a cabo la actividad de misión, visión y valores y se señalaron las principales temáticas que debían ser contempladas para la realización de la estrategia.
- La **cuarta jornada** se realizó nuevamente dentro del equipo técnico y sirvió para analizar los resultados del proceso participativo y para estructurar de manera conjunta los servicios que se quieren dar desde ADRISS, realizando un ejercicio reflexivo sobre cómo integrar a nivel técnico todos los objetivos.

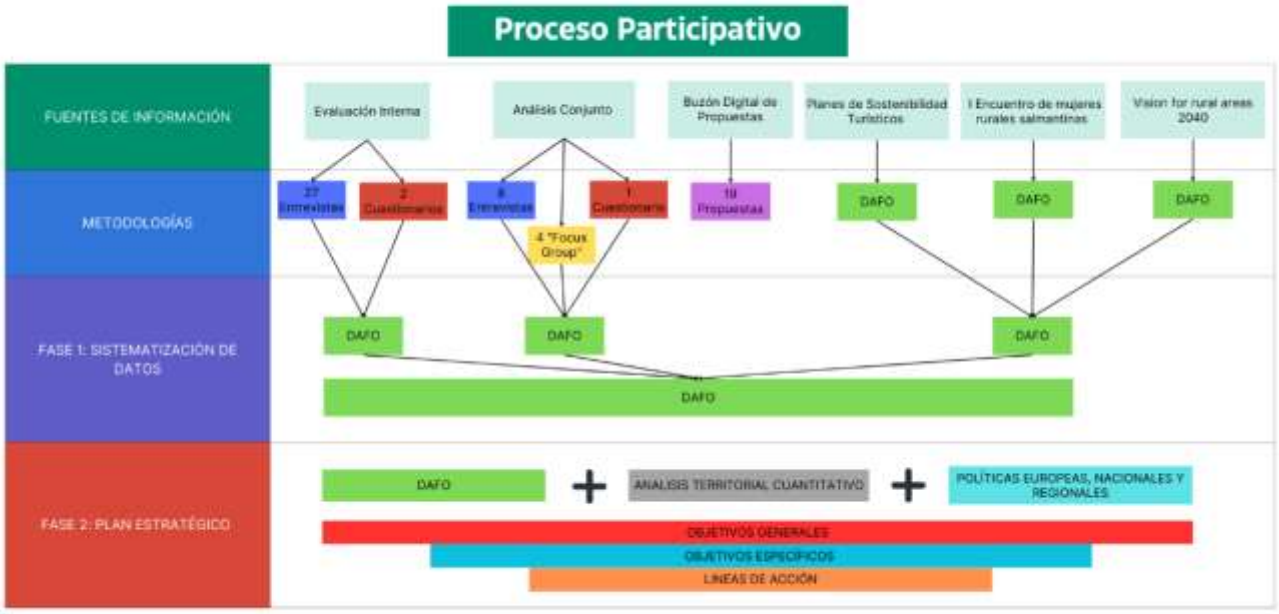
Buzón digital de propuestas: Este fue realizado en paralelo al procesos de análisis en conjunto como recurso online de libre utilización para la recogida de propuestas concretas por parte de la ciudadanía ubicándose en el siguiente enlace: https://espacioabiertodeconsulta.great-site.net/?i=1. En este buzón, los participantes podían dejar sus ideas y propuestas fácilmente. La página web se realizó buscando sencillez y utilidad, por lo que simplemente se pedía que el participante indicase un área temática en el que englobaba su propuesta y una descripción de la misma. De esta manera se pretendía dar la oportunidad a todos los quisieran participar sin la necesidad de desplazarse hasta los lugares donde se realizaron los grupos de discusión.

A continuación, se presenta un **cronograma** con las diferentes fases que se han desarrollado ambos procesos (en amarillo la evaluación y en verde el proceso de análisis conjunto):

Fase	Descripción	Ago. 22	Sept. 22	Oct. 22	Nov. 22	Dic. 22	Ene. 23	Feb. 23	Mar. 23	Abr. 23	May. 23	Jun. 23	Jul. 23
1	Preparación de la evaluación												
2	Realización de 25 entrevistas												
3	Cuestionarios												
4	Jornadas técnicas												
5	Creación base de datos												
6	Análisis de resultados												
7	Presentación de resultados												
8	Preparación del proceso participativo												
9	Realización de 8 entrevistas												
10	Realización de 4 “Focus Group”												
11	Cuestionarios												
10	Buzón Digital												
11	Análisis de datos												
12	Redacción de la Estrategia												

Al tratar con diferentes herramientas y metodologías, provenientes de diversos procesos, se ha tenido que sistematizar la información de manera progresiva y en diferentes etapas. El objetivo final del proceso de sistematización fue la creación de un DAFO en el que se acumulase toda la información recopilada a lo largo del proceso de participación y en las actividades anteriormente descritas. En el siguiente esquema se

puede observar las diferentes fuentes de información, metodologías y fases del proceso de creación de la estrategia.



Apartado III. Análisis del territorio

3.1. Análisis del territorio

Tras delimitar geográficamente el territorio y determinar algunos aspectos de la población cubierta por la EDLL, en este apartado se consideran otras cuestiones que definen al territorio.

Empezando por la **identidad medioambiental** es preciso comentar que el territorio se caracteriza por sus elevadas montañas, relieves más o menos ondulados y ríos de montaña que nacen en estas formaciones y discurren hasta alcanzar otras unidades fisiográficas de menor entidad y altitud, vegas y sotos que proporcionan contrastes paisajísticos de gran valor y belleza. En el territorio se cuenta con cotas de más de 2.400 metros de altura (Calvitero, 2465 m), con bosques de especies singulares que ascienden por las laderas de la sierra y todo entremezclado con gargantas, arroyos y circos glaciares acompañados de una variada flora y fauna.

Todo ello le confiere a este espacio un alto interés paisajístico, contando con varios espacios protegidos, siendo significativo que **50.921,29 de sus hectáreas** (más del 30 % de su superficie) estén declaradas **Lugar de Interés Comunitario (LIC)**. Además, dentro de las figuras de protección de la Red NATURA 2000, en el territorio hay **42.051,46 hectáreas** declaradas **Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA)**. Un alto porcentaje del territorio tiene la condición de área natural protegida, al formar parte de la Red Natura 2000 y la Red de Espacios Naturales (REN), al amparo de la Ley 8/1991, de Espacios Naturales de la Comunidad de Castilla y León, y otras figuras de protección ambiental del territorio. También existen Zonas Naturales de Interés Especial, en este caso humedales incluidos en el Catálogo de Zonas Húmedas de

Interés Especial, y árboles singulares incluidos en el Catálogo de Especímenes Vegetales de Singular Relevancia. El territorio en su totalidad es considerado como Reserva de la Biosfera, desde 2006. La existencia de este patrimonio natural de gran calidad y la amplia disponibilidad de recursos naturales (forestales, cinegéticos, piscícolas y ganaderos) es altamente susceptible de un aprovechamiento integral por medio de actividades económicas distintas a las tradicionales, como por ejemplo el turismo rural, la puesta en marcha de actividades de ocio y tiempo libre o la agricultura ecológica.

Sin embargo, los cambios que se están produciendo en el clima tales como el descenso de las precipitaciones con la ausencia de nevadas, un aumento de la estación estival y de las temperaturas, amenazan con desestabilizar los ecosistemas afectando de manera drástica a la disponibilidad de agua (afectando mayormente a los municipios con mayor carga turística) o al aumento de riesgos de incendios, por ejemplo. Todo ello sumado a la situación del sector primario, que más adelante se especifica, hace necesaria una reformulación de la gestión de los recursos naturales.

En las Sierras de Salamanca se puede encontrar una serie de huellas comunes que le confieren **identidad histórica y cultural** y que de alguna forma definen el territorio, entre las que se encuentra su arquitectura popular; localizamos **ocho conjuntos históricos**, su patrimonio cultural edificado, su folklore, su gastronomía o su artesanía y todo el patrimonio intangible.

Repartidos por el territorio se encuentran reconocidos **34 Bienes de Interés Cultural**. Entre ellos destacan las ruinas paleolíticas, el arte rupestre, la minería romana o la Calzada de la Vía de la Plata. En los de carácter monumental destacan los santuarios, castillos, iglesias, ermitas, palacios, plazas de toros, rollos de justicia, etc. La **arquitectura** de la Sierra de Francia se caracteriza por su peculiar factura de entramado de madera de roble o castaño; en la sierra de Béjar-Candelario, con la sillería de piedra y la particularidad de la "batipuerta" candelariense; y en la zona del llano con adobe, granito y un acabado exterior en cal, con presencia de esgrafiados, que recientemente se están recuperando.

Además, existen cuatro **fiestas declaradas de Interés Turístico Nacional**: Nuestra Señora de la Asunción y Corpus Christi (La Alberca), Boda Típica (Candelario), la Procesión de los Candiles (Miranda del Castañar), además de un sinfín de fiestas populares en toda la comarca. La riqueza cultural también se manifiesta en los instrumentos musicales, como son la gaita y el tamboril; el traje típico con su bordado serrano y la suntuosa joyería de oro, plata y coral; la artesanía de la cestería, la alfarería y la orfebrería. La gastronomía, con la tradicional matanza y otros muchos platos típicos, como el hornazo o los calboches, están ligadas a un amplio calendario festivo.

Recientemente se ha incluido el **bordado popular** como **Bien de Interés Cultural Inmaterial**, por recoger un conjunto de elementos intangibles y simbólicos que transcienden la mera materialidad, significando la expresión de la creatividad e identidad de la comunidad portadora, creador de vínculos de unión entre mujeres de grupos de edad y clases sociales diferentes.

Existe, también, una rica y variada **gastronomía** basada en la calidad de sus productos, entre los que destacan el calderillo de carne de ternera con patatas y el cabrito asado u otros platos tan llamativos y originales como el Limón Serrano. Los embutidos y productos del cerdo son de excelente calidad, los barbos escabechados son especialmente destacables, al igual que su aceite de oliva, y para los postres la fruta, sobre todo las cerezas, también la miel, el turrón o las floretas, y siempre acompañados por los vinos de esta tierra, blancos, rosados y tintos.

Se suma a todo ello, diferentes rutas tradicionales, algunas de ellas incluidas dentro de los itinerarios de **rutas turísticas regionales del Plan de Turismo de Castilla y León**, entre las que se destacan por su reconocimiento nacional la Vía de la Plata, el Camino de Santiago y las Vías pecuarias (Cañadas Reales).

La gran cantidad y dispersión de recursos del patrimonio cultural facilita un tipo de turismo que integra aspectos culturales, históricos y naturales y que ha experimentado un auge considerable en los últimos años. Este hecho les otorga un carácter diferenciador respecto a otros de similares características socioeconómicas.

Por otro lado, en cuanto a las **infraestructuras y equipamientos** es importante en este sentido, señalar que, aunque Béjar y Guijuelo no se incluyen en el territorio, también cuentan con servicios e infraestructuras clave para la población local.

Relativo al **equipamiento sanitario**[13], los datos del Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Social de 2019, muestran la existencia de 82 consultorios y 4 centros de salud en el territorio. Es decir, de las 95 entidades de población, 82 poseen la infraestructura necesaria para el funcionamiento de un consultorio médico. A nivel cualitativo existe un descontento respecto a los servicios ofertados, que se reducen a la atención primaria. Para cualquier otro servicio la población debe desplazarse hasta Béjar o Salamanca. Además, el hospital de Béjar ha perdido diversos servicios como son el paritorio, la cocina, la lavandería, el laboratorio, los archivos, el quirófano, las consultas de especialistas, las ecografías y parte de las camas.

También se cuenta en el territorio con los **servicios asistenciales**[14] llevados a cabo por CEAS de Linares de Riofrío, CEAS de Tamames, CEAS Béjar y CEAS Guijuelo y con 6 Residencias de Ancianos y otras 6 viviendas comunitarias, junto a 5 centros de día para personas mayores. Hay que resaltar también la presencia de ASPRODES y el Centro Ocupacional Altair. En Béjar también se concentran otras residencias, viviendas y centros de día, a los que la población local recurre.

Referente al **equipamiento educativo**[15] el territorio cuenta con 14 Colegios de Educación Infantil y Primaria (CEIP), 2 Escuelas de Educación Infantil (EEI), un Centro de Educación obligatoria (CEO) y un Instituto de Educación Secundaria Obligatoria (IESO). Si añadimos tanto Béjar como Guijuelo habría que sumar 6 CEIP, 2 EEI, 3 Institutos de Educación Secundaria (IES), dos colegios privados, un Centro Público de Educación para Personas Adultas (CEPA), un Centro Publico Integrado de Formación Profesional (CIFP) la Escuela de Idiomas y una Escuela de Música. También importante

[13] REGCESS (mscbs.es)
[14] Centros de Acción Social | Servicios Sociales | Junta de Castilla y León (jcyl.es)
[15] Directorio de centros de Castilla y León

resaltar la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial de Béjar. La distribución de estos centros afecta negativamente a las familias residentes en la Sierra de Francia, que muchas veces deben financiar la estancia de los hijos e hijas en Salamanca para cursar bachillerato, una FP o estudios superiores. También los jóvenes residentes en Béjar deben desplazarse a la capital de provincia para cursar estudios artísticos.

La Formaciones Profesionales que se pueden cursar en el territorio son los Ciclos Formativos de Cocina y Restauración (Béjar) y de Informática y Comunicación (Guijuelo); Grados medios (Béjar) de Confección y Moda, Gestión Administrativa e Instalaciones Eléctricas y Automáticas; Grado Superior de Administración y Finanzas, Automatización y Robótica Industrial y de Patronaje y Moda.

El territorio, además está en proceso de asegurar unas mínimas **infraestructuras digitales**, habiéndose instalado la fibra en una cantidad significativa de municipios en este último año 2023. Aun así, la población sigue percibiendo una desigualdad digital que se produce por la calidad de los servicios de conectividad, afectando a los municipios con menor población. Esto se suma al envejecimiento y la falta de talento relacionado con el sector digital.

En total se cuenta con **20 oficinas bancarias**[16], aunque concentradas en las principales localidades como Linares de Riofrío, Tamames, La Alberca, Mogarraz o Miranda del Castañar. Dentro de las principales quejas y reclamaciones del territorio se encuentra la pérdida de servicios bancarios. Una de las soluciones parciales que se han puesto en este sentido ha sido la inclusión del servicio bancario dentro del servicio de bibliobús.

En cuanto a la **movilidad**, también se encuentran fuertes debilidades. No existe una red de transporte que conecte los pueblos, ni tampoco a estos con las principales ciudades cercanas. Incluso la conexión con la capital de provincia es limitada, habiéndose sustituido servicios diarios con horario fijo por transporte a la carta, que los ciudadanos encuentran limitante. Esta es una de las principales demandas de la población local. Respecto a la conectividad, también se ha señalado en algunas ocasiones el **mal estado de algunas carreteras**, aunque esta situación no es la misma para todos los pueblos.

En contraposición, en la comarca de la Sierra de Béjar encontramos una gran ventaja por la cercanía a la A-66 de la Ruta de la Plata, que facilita enormemente los desplazamientos, no solo a las localidades donde se encuentran centralizados los servicios y el comercio, sino que supone una enorme ventaja para las empresas que tienen mayor y más fácil conexión con los mercados de Béjar, Guijuelo, Salamanca y también Extremadura.

En cuanto a la **vivienda**, hay un total de **8.439 casas principales** y **14.540 secundarias**[17]. La vivienda es la principal dificultad que encuentra la población que desea instalarse en el territorio. Los dueños de las casas prefieren no alquilar por las complicaciones que conlleva y, si lo desean, pocas veces utilizan medios digitales para anunciarse, el mercado queda oculto. Además, aquellas ofertas de alquiler que existen

[16] Directorio de bancos y cajas de ahorros
[17] Censo de Población y Viviendas, 2021

tienen un coste elevado como efecto de la demanda turística. Otras viviendas están abandonas añadiendo un problema en los núcleos urbanos por la gestión de las ruinas.

En el territorio hay, además, una totalidad de **417 asociaciones registradas**[18] de diferente índole. En general, se percibe cierta pobreza en cuanto a niveles de gobernanza y una falta de permeabilidad en la administración regional de las inquietudes y necesidades de la población. Tras la realización del sociograma, dentro la organización, se determinó que los principales actores estratégicos con los que se ha de mantener una relación colaborativa son los siguientes: Dirección General de Valladolid y Servicio Territorial Salamanca de la Junta de Castilla y León, Universidad de Salamanca, Ruta del Vino, Sector cárnico, ZIES, Centro ZAHOZ, Popolo Consultora, La Factoría Lúdica, PRINCAL, NORDESTE, ADRECAG, ADECOCIR, ADEZOS, Sector Oleícola, Sector Viñedos, Ayuntamientos, Mancomunidades, Reserva de la Biosfera, Red Arrayán, Diputación, ASAM, Asociación Sierra Béjar, El Tejado, Arroyo Muerto Activo, A Mano Cultura, Sector de la artesanía, Colegios y AMPAS, Casa del parque, RRN, CEPAIM, COCEDER, Naturaleza y Hombre, Cruz Roja, Cáritas, Asociaciones Juveniles, Asociaciones de Mujeres, Cámara de Comercio Béjar, ECYL, Sector del Folklore, ASPRODES, CEAS, ASAJA/ UPA/ COAG, Instituto de las Identidades.

Respecto a la **caracterización económica** se ha observado como el territorio ADRISS es un territorio tradicionalmente ligado a la actividad agraria, ganadera y el aprovechamiento del medio natural, sin embargo, en las últimas décadas ha sufrido una progresiva terciarización.

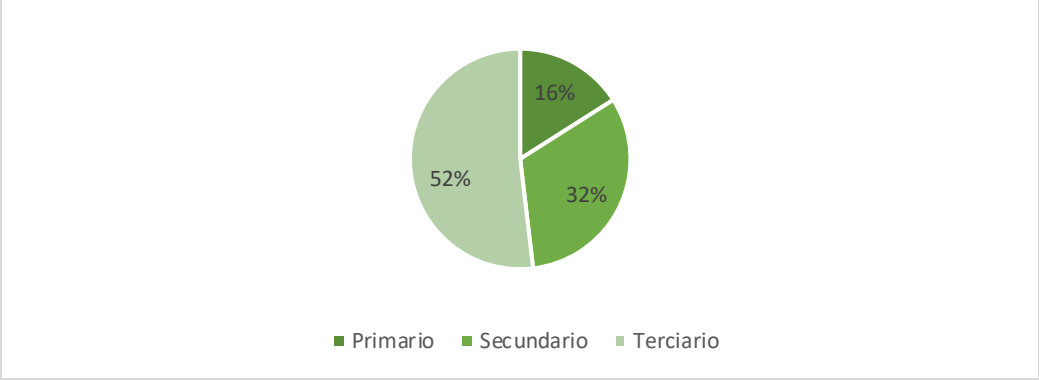
En general, el sector turístico ha crecido exponencialmente, así como el sector de los cuidados con el progresivo aumento de los índices de dependencia de la población, altamente envejecida. Este sector servicios se ha ido, además concentrando en las cabeceras de comarca y los pueblos de mayor tamaño mientras que el pequeño comercio ha ido desapareciendo progresivamente de los municipios con menor tamaño (pese a ello, el comercio al por menor sigue empleando a un mayor número de personas frente el comercio al por mayor). En estas poblaciones también se han concentrado la oferta de servicios profesionales tales como servicios de arquitectura, abogacía, sanitarios, formativos, ocio, cultura y arte o servicios de la Administración Pública y defensa, que son también una fuente de empleo importante en el territorio dentro de este sector. Junto a la tercerización de la economía la perdida de tejido económico es una tendencia que se ha mantenido a lo largo de la última década.

El sector secundario por su parte se concentra en la transformación agroalimentaria y al aprovechamiento de materias naturales como la madera, aunque también hay presencia de industria textil en el territorio de la Sierra de Béjar y cierta presencia de prácticas extractivas, como la del granito en Los Santos. La construcción también acumula gran parte de los afiliados de este sector.

[18] ..: Junta de Castilla y León :.. (jcyl.es)

Este análisis general se puede confirmar mediante los diferentes datos presentados a lo largo de este apartado. En primer lugar, se puede ver el peso de los diferentes sectores según el número de afiliados a la Seguridad Social.

Gráfico 3. Porcentaje de afiliados a la Seguridad Social por sectores económicos.

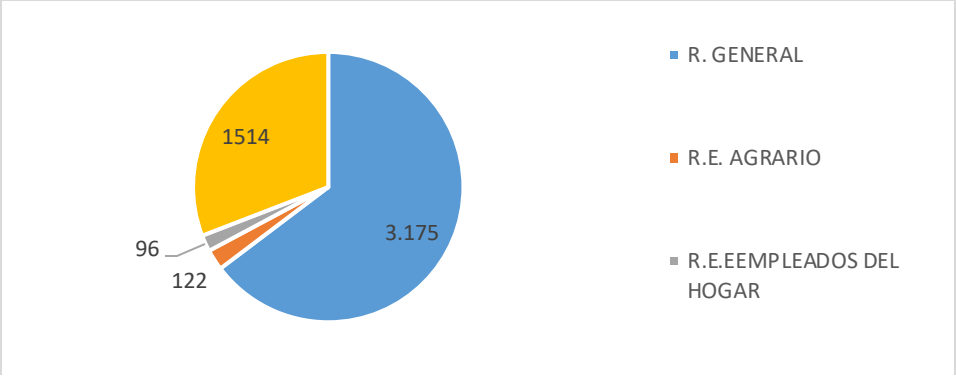


Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE.

Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE[19].

Se presenta a continuación en número de afiliados por régimen de la Seguridad Social:

Gráfico 4. Datos de afiliados a la SS según régimen, mayo de 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE[20].

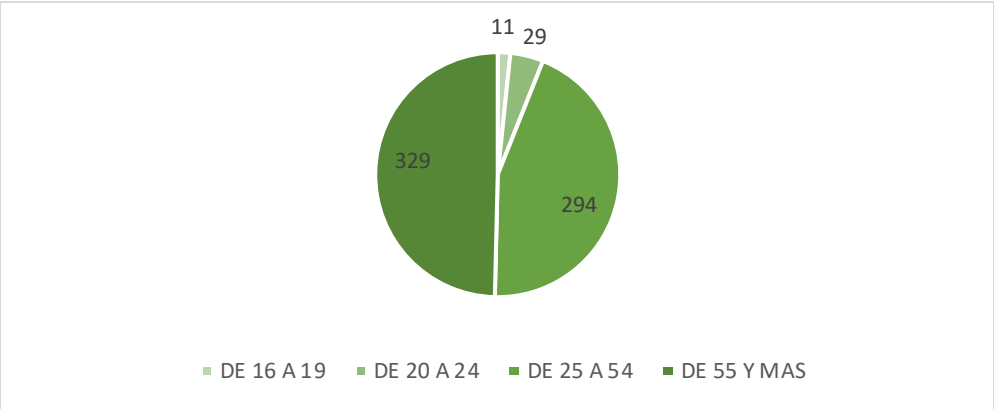
A mayores de estos datos, el número de **empresas presentes en el territorio es de 1.044**, habiéndose producido una pérdida de 25 empresas en desde 2012. Los datos obtenidos en cuanto a la tipología de estas empresas y su distribución en el territorio no

[19] SEPE, mayo de 2023.
[20] SEPE, mayo de 2023.

son fiables, puesto que de los 79 municipios solo en dos se especifica la actividad de las empresas , por lo que no se presentan estos datos[21].

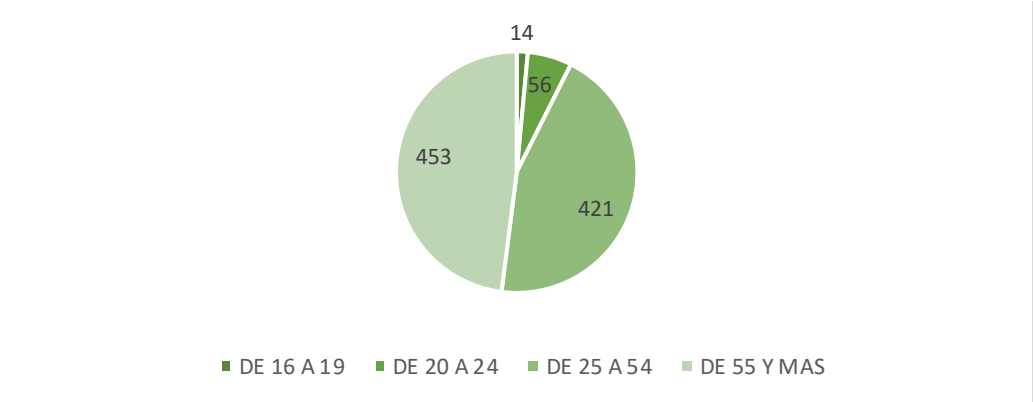
Por otro lado, el número total de parados, en mayo de 2023, es de **663 parados**, de los cuales **350 son mujeres y 315 varones**. Hay **943 demandantes de empleo**, de los cuales **496 son mujeres y 448 son varones**. Sobre parados y demandantes se muestra a continuación los datos relativos a la distribución por grupo de edad y por sector CNAE09.

Gráficos 5. Paro registrado por grupo de edad, mayo 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE[22].

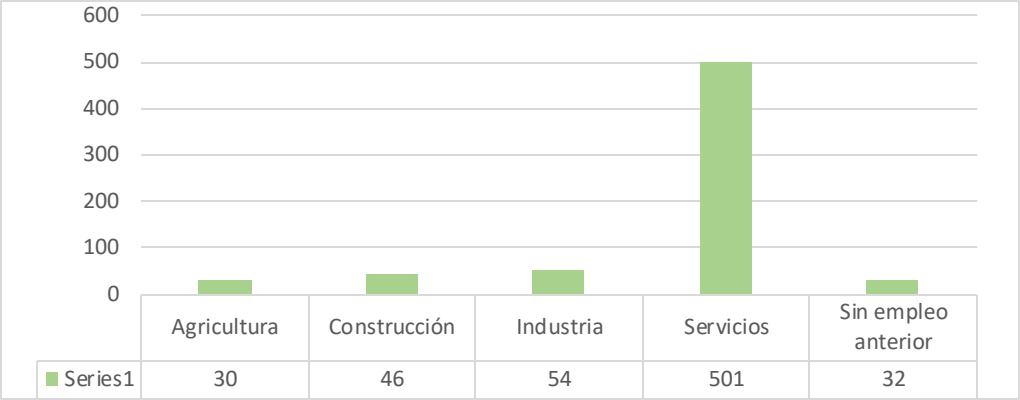
Gráficos 6. Número de demandantes de empleo por grupo de edad, mayo 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE[23].

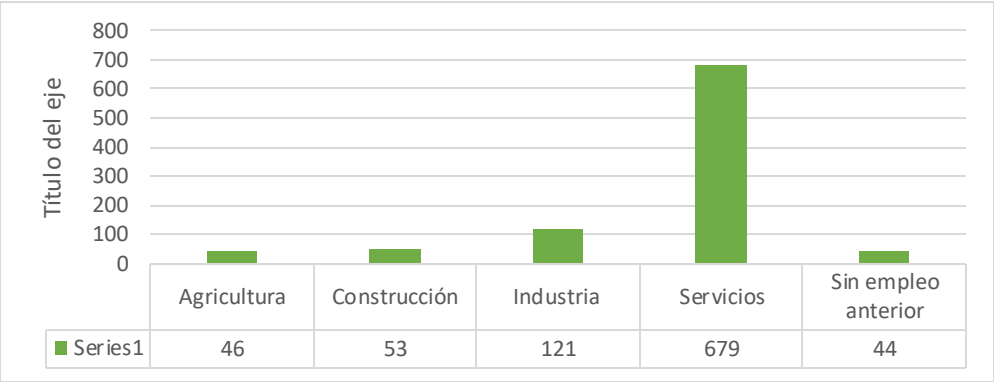
Gráficos 7. Número de parados por sector CNAE09, mayo 2023.

[21] INE Empresa por municipio y actividad principal.
[22] SEPE, mayo de 2023.
[23] SEPE, mayo de 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE[24]

Gráficos 8. Número de demandantes de empleo por sector CNAE09, mayo 2023.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del SEPE[25].

En cuanto a la **estructura productiva**, aunque el sector servicios sea el más numeroso del territorio en la actualidad, el **sector primario** merece especial atención, puesto que históricamente ha habido una interconexión entre el desarrollo del territorio y el aprovechamiento de los recursos naturales. El aprovechamiento de los recursos mediante la producción del sector primario es así mismo un punto estratégico de cara a futuro para dar respuestas al reto climático, así como vital para garantizar la soberanía alimentaria. El sector primario es clave en cuestiones como el mantenimiento de la biodiversidad, la prevención de incendios, mantenimiento del paisaje o la provisión de alimentos de calidad y saludables para la población. Se mantiene en él un valioso patrimonio cultural, lingüístico, tecnológico y humano incalculable, que da valor al territorio y puede ser aprovechado en el desarrollo del mismo. A continuación se presenta algunos de los datos obtenidos del censo de 2020[26] que dan una imagen de

[24] SEPE, mayo de 2023.
[25] SEPE, mayo de 2023.

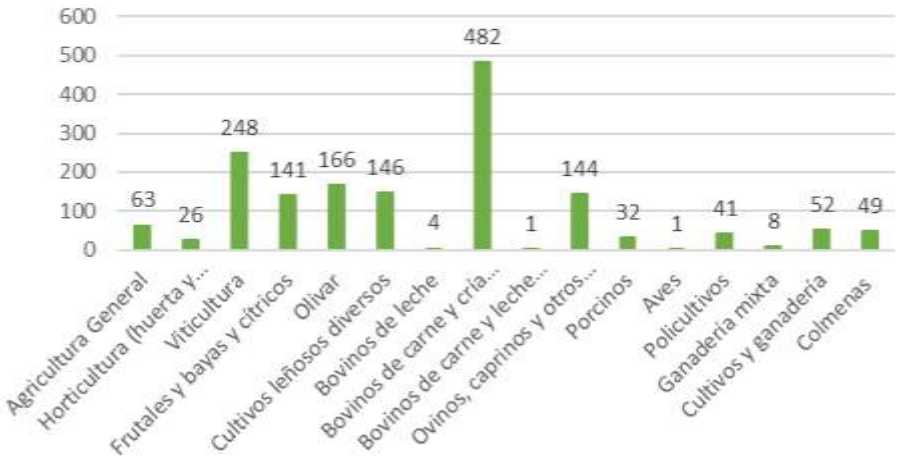
la situación en la que se encuentra el sector, pudiéndose comparar en algunos casos la evolución desde el Censo Agrario de 2009[27].

El territorio gestionado por ADRISS, con una extensión de 168757 HA, posee **71.692 HA de SAU.** En el censo de 2009 se contabilizaban **84.788,26 HA de SAU.** La diferencia pone de relieve la progresiva pérdida del sector primario y el abandono que sufren las tierras, donde en la actualidad se acumulan enormes reservas energéticas de masa forestal, que son un peligro por el riesgo de incendios, pero que además dificultan la entrada de jóvenes agricultores o ganaderos y que afecta indirectamente también al estado en el que se encuentran los bancales o algunos de los caminos tradicionales. La pérdida progresiva del sector primario, o incluso el cambio de modelo extendido en el territorio supone un gran reto a la hora de gestionar el mismo.

La práctica totalidad de la SAU se encuentra al aire libre, siendo solo **4,71 HA las que se encuentran en invernadero o abrigo alto accesible**. **65229 HA son pastos permanentes**, **1.788,75 HA cultivos leñosos**, **4659,36 HA tierra arable** y **10,25 HA son huertos para consumo propio[28].**

El tipo de explotaciones que predomina en el territorio son las explotaciones de carne, seguido de la viticultura y el olivar. Existen 141 explotaciones especializadas en frutales, bayas o críticos y otras 146 que tienen una producción diversa de cultivos leñosos, entre los que destacan las cerezas, las castañas o los arándanos. En la siguiente tabla se puede obtener una mejor perspectiva de la diversidad existente.

Gráfico 9. Número de explotación por tipo de producción.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario 2020[29].

[27] Censo Agrario 2009.
[28] Censo Agrario 2020.
[29] Censo Agrario 2020.

Las explotaciones, en general, son pequeñas producciones. De las 1558 explotaciones categorizadas por su orientación técnico-económica (OTE), 512 tienen una producción estándar total (PET) menor a 2.000 € y el 57% de las explotaciones no supera los 7.999 € de PET. Las explotaciones que se encuentran entre los 8.000 € y los 49.999 € de PET representan el 28%, de entre 50.000 € y 99.999 € de PET el 8%, de entre 100.000 € y 499.999 € de PET el 5% y hay 7 explotaciones (0,4%) que superan el medio millón de euros de PET. Cabe destacar que de las 7 explotaciones que superan esta cifra, dos son de bovino de carne y 5 de porcino. Se puede afirmar, así mismo que la ganadería tiene mayores beneficios que la agricultura, de las 525 explotaciones que tienen un PET superior a 15.000€, 456 están dedicadas a la ganadería o a una producción mixta (destacando por encima de todas las de bovino que representa el 68% de todas ellas). En apicultura la mayoría de explotaciones tiene un PET de entre 15.000 € y 24.999 €, aunque 10 de ellas superan estas cifras, siendo 5 las que se encuentran en el rango 50.000 €-99.999 €.

En lo que respecta a la agricultura, el sector donde se encuentran las explotaciones con mayor PET es el de la viticultura seguida de la producción de olivar. Otro de los sectores que ha crecido durante los últimos años es el de las bayas, como los arándanos. A continuación, se plantea una tabla comparando los datos del censo agrario de 2009 y el de 2020 en cuanto a dichas producciones. En ella se puede apreciar el descenso drástico de explotaciones y también de SAU. También se puede deducir que parte de las explotaciones que han perdurado tienen un mayor tamaño y que durante estos últimos años son las pequeñas explotaciones las que sufren un mayor abandono. La dificultad para concentrar tierras y poder hacer las explotaciones más rentables, es una de las principales debilidades señaladas por los agricultores durante el proceso participativo y podría ser unos de los principales retos, al haber una gran reticencia entre la población local en cuanto a la venta, alquiler o cesión de las propiedades.

Tabla 3. Comparativa del número de explotaciones y la SAU por tipo de producción del Censo Agrario 2009 y el del 2020.

Tipo de producción	Nº explotaciones	SAU (HA) 2009	Nº explotaciones	SAU (HA) 2020
Frutales, bayas y cítricos	415	584,2	153	570
Olivar	579	893	166	413
Viticultura	450	447	248	297

Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario 2009-2020[30].

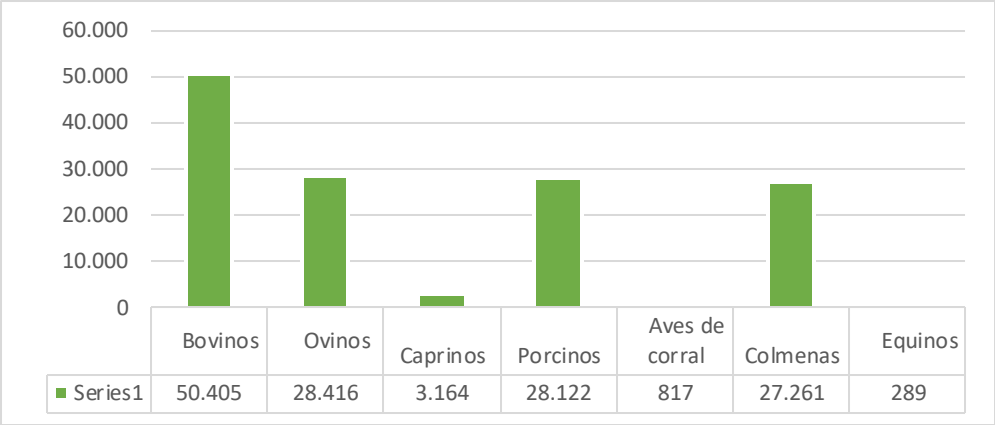
Por otro lado, es necesario destacar que dentro de la viticultura hay **161 explotaciones, de 169 HA en total,** que producen **vino de origen protegido**.

El siguiente gráfico muestra el número de cabezas por tipo de ganado. El ganado bovino es el más numeroso con diferencia. Otro de los datos que llaman la atención es el nº de colmenas de la zona. Como se ha mencionado anteriormente, este territorio cuenta con una tradición apícola muy arraigada que se demuestra con la existencia de la Cooperativa Reina Quilama en el municipio de San Miguel de Valero que agrupa a 30

[30] Censo Agrario 2020. Censo Agrario 2009.

de las 49 explotaciones apícolas que hay en el territorio. Otro de los aspectos que llaman la atención es la pobre concentración de ganado caprino en la zona, el cual ha ido perdiendo cabezas desde hace décadas debido a la dificultad del trabajo y a la poca rentabilidad económica de este. De hecho, desde el 2009 se han perdido más de 3.000 cabezas. El ganado ovino y porcino representan también un sector importante de la cabaña ganadera. Sin embargo, comparando respecto al censo agrario de 2009 veremos cómo se han perdido cerca de 10.000 cabezas de ganado ovino, 3.000 cabezas de ganado bovino, 12.000 cabezas de aves y cerca de 270 cabezas de ganado equino. La única cabaña ganadera que aumenta es la del porcino, que ha crecido aproximadamente en 3.000 cabezas.

Gráfico 10. Nº de cabezas por tipo de ganado



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario 2020[31].

Pese a las condiciones en las que se encuentra el sector primario, este es también una de las principales potencialidades con las que cuenta el territorio. La vasta variedad de posibles cultivos, junto con una tendencia de cambio de paradigma, en la que una producción ecológica de calidad y local vuelve a ser un valor añadido que influye en los precios del mercado, es una buena oportunidad para realizar una transición agroecológica adecuada. Por el momento, la **producción ecológica** no ha tenido un gran acogimiento existiendo solo 13 explotaciones (163 HA) con SAU ecológica, 10 certificadas y 5 en periodo de conversión. La presencia del ecológico se concentra en los viñedos, siendo 7 las explotaciones con SAU ecológica. También hay, 2 explotaciones de frutales y bayas, 1 de olivar, 1 de ganado bovino, 1 de caprino y 1 de ovino. En el territorio también existe al menos otras dos explotaciones de horticultura con certificado ecológico.

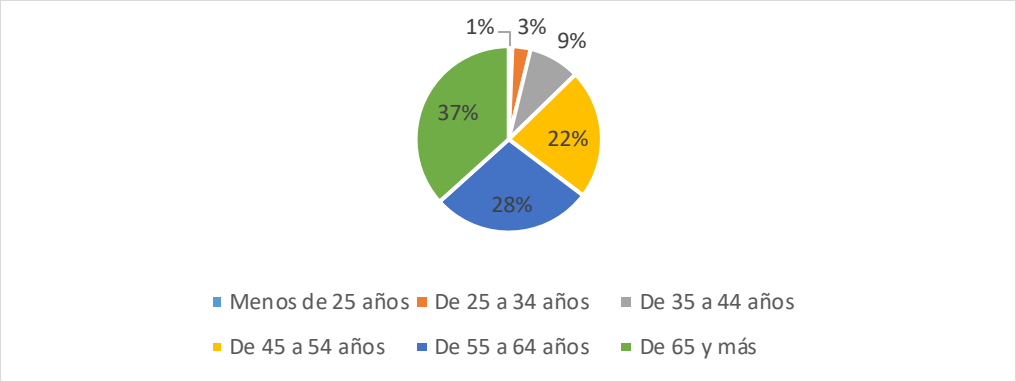
En el territorio ya se cuenta con dos Denominaciones de Origen protegido como son la DOP de Guijuelo y la DOP de Sierras de Salamanca que han permitido aumentar el valor añadido de los productos y dar mayor rentabilidad a las explotaciones.

A nivel cualitativo los productores refieren la falta de rentabilidad que encuentran en la propia producción primaria y señalan la diversificación hacia la transformación de los alimentos, su comercialización o la oferta de otros servicios como claves en los modelos de negocios para que estos tengan rentabilidad. Sin embargo, señalan múltiples dificultades normativas para llevar a cabo sus actividades económicas.

[31] Censo Agrario 2020.

En cuanto a los jefes de las explotaciones es necesario mencionar la edad, ya que nos encontramos ante un alto grado de envejecimiento. Como se pone de relieve en el siguiente gráfico, el territorio atraviesa una gran crisis de relevo generacional.

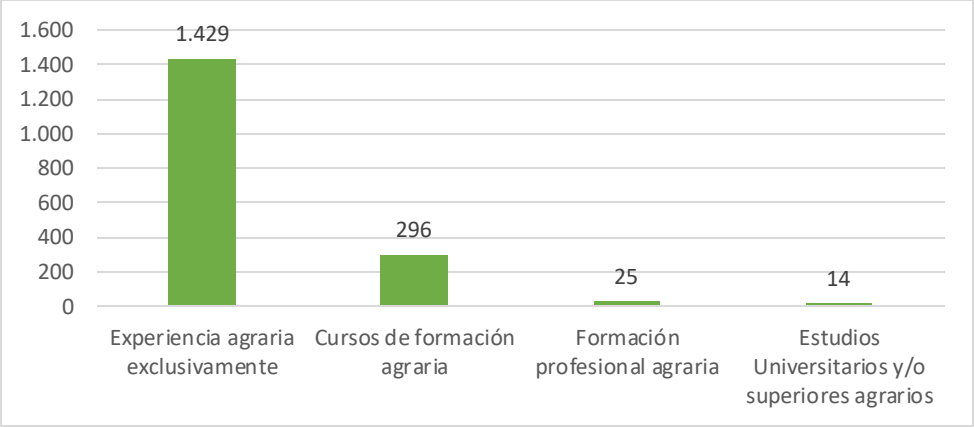
Gráfico 11. Porcentaje de titulares de explotaciones por grupo de edad.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario 2020[32].

Por otro lado, también podemos observar que el sector sufre de una fuerte masculinización siendo el **73,3% de los titulares de explotación hombres**. Otro de los problemas del sector es el bajo grado de formación de los jefes de explotación. En el siguiente gráfico se dibuja parte de esta realidad.

Gráfico 12. Jefes/as de las explotaciones por nivel de formación agraria.



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Censo Agrario 2020[33].

En conclusión; el sector atraviesa una crisis que amenaza su sostenibilidad y que es percibida como crítica por muchos de los profesionales que lo integran, generándose una sensación de enfado y frustración en el colectivo. Esto ha derivado en diversas protestas que se han generado a lo largo del último año. También la sensación de tristeza y apatía provoca el abandono de proyectos empresariales y desincentiva el emprendimiento y la innovación en el sector.

[32] Censo Agrario 2020.
[33] Censo Agrario 2020.

Por su lado, el **sector secundario** está principalmente constituido por la **industria alimentaria**, en la que hay un total de **1042 afiliados en la seguridad social**, suponiendo esto un **21% del total de afiliados del territorio** y el **65% de afiliados en el sector secundario**. De esta industria sobresale la fabricación y curación de jamones y embutidos. Los embutidos y jamones de la comarca son productos locales de gran reconocimiento, que se unen a carnes características de la provincia como el cordero o el lechazo. Existen varias plantas y mataderos en la comarca y poblaciones cercanas que albergan este tipo de industria, concentradas especialmente en Guijuelo.

La **construcción**, se sitúa en segundo puesto como actividad dentro del sector secundario representando el **21% de los afiliados del sector (343)** y un **6% del total de afiliados**. Por detrás se encuentra la industria de la madera, corcho etc. con un total de 87 afiliados y las actividades extractivas, industrias químicas y otras categorías que tienen un peso menor.

Al contrario de lo que ha sucedido en otras comarcas, la **artesanía** (ya secular), mantiene en el territorio cierta vitalidad. La talla sobre maderas nobles, el cuero, los tejidos y los bordados, la cestería de castaño y la forja son algunos ejemplos presentes en el territorio, ubicándose un total de **22 talleres artesanos.** A nivel cualitativo se han encontrado preocupaciones por parte de los artesanos por la continuidad de sus oficios. Por ejemplo, entre los cesteros de Montemayor el hecho de que solo queden ocho supone el temor a que su artesanía muera con ellos. Junto a esta problemática se encuentran otras que se recogen en el documento elaborado desde ADRISS y Red Arrayan de "Radiografía y elaboración de una estrategia para el sector artesano".

En cuanto al sector terciario se destaca un gran peso del **sector turístico y la hostelería** que agrupan un total de 923 afiliados a la Seguridad Social, lo que supone el 18% del total de afiliados y el 36% del sector terciario. En la siguiente tabla se puede ver el número de recursos turísticos identificados en el Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León.

Tabla 4. Número, número de plazas y de habitaciones de los diferentes tipos de recursos turísticos en el territorio.

Tipo de Recurso Turístico	Número	Número de plazas	Número de habitaciones
Albergues	2	48	10
Apartamentos	31	556	158
Campings	10	2.895	
Casas rurales	244	1.379	712
Hoteles	58	1.237	635
Hoteles Rurales	21	336	158
Posadas	6	103	55
Posadas Reales	1	15	5
Restaurantes 1 tenedor	70	1.489	

Restaurantes 2 tenedores	27	2.852	
Restaurantes 3 tenedores	2	144	
Restaurantes 4 tenedores	1		
Viviendas turísticas	51	291	

Fuente: elaboración propia a partir del Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León[34].

Dentro del sector servicios, la **Administración Pública** ocupa a un **17,77%** de los afiliados que son **447 personas.**

En cuanto al **comercio**, se hace visible la progresiva pérdida del comercio local, en parte por las pautas de consumo de la población que recurren a las grandes empresas asentadas en los núcleos urbanos cercanos en busca de precios más asequibles. En muchos de los pueblos la venta ambulante sustituye a las tiendas ya desaparecidas, lo que supone un esfuerzo para el consumidor para adaptarse a los horarios y calendarios de la venta ambulante que también favorece el consumo en los supermercados. Por otro lado, el pequeño comercio local se caracteriza por su capacidad de personalizar el servicio y dar un tratamiento más ajustado a las necesidades del consumidor, así como, posibilitar la compra de productos locales.

El **comercio al por menor** representa el **13,20%** de las afiliaciones del sector terciario (**332 afiliados**) mientras que el **comercio al por mayor** supone **el 5,96% (150 afiliados).**

En cuanto a los establecimientos comerciales se presentan a continuación los datos obtenidos mediante dos fuentes de información que tienen datos diferentes. A la izquierda en la tabla se sitúan los datos obtenidos en las fichas socioeconómicas del Consejo General de Economistas. En el segundo caso se presentan los datos obtenidos en la base de datos abiertos de la Junta de Castilla y León.

Tabla 5. Número de establecimientos comerciales.

Establecimientos comerciales (CGE)[35]		Establecimientos comerciales (JCYL)[36]	
Total	417	**BAZARES Y OTROS ESTABLECIMIENTOS**	30
Comercio al por mayor e intermediarios	129	**BRICOLAJE**	24
Comercio al por menor	288	**CALZADO Y CUERO**	1
Comercio al por menor de alimentación, bebidas	130	**CARNICERÍAS**	14
- Frutas, verduras, hortalizas y tubérculos	2	**COMBUSTIBLES**	8

[34] Portal Oficial de Turismo de la Junta de Castilla y León

[35] Fichas Socioeconómicas CGE. Fuente: Camerdata 2020. AIMC - Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación. 2019

[36] Base de datos abiertos "Establecimientos Comerciales" de la Junta de Castilla y León.

- Carnes, despojos, huevos, aves, conejos, caza	30	ELECTRODOMÉSTICOS	3
- Pescados y otros productos de la pesca	0	FARMACIAS Y ÓPTICAS	22
- Pan, pastelería, confitería y productos lácteos	7	FRUTERÍAS	35
- Vinos y bebidas de todas clases	1	KIOSKOS Y PAPELERÍA	2
- Labores del tabaco y productos del fumador	38	LIBRERÍAS Y JUGUETES	7
- Productos alimenticios y bebidas en general	52	MUEBLES	5
Comercio al por menor de productos no	94	OTROS-ARTÍCULOS NUEVOS	2
- Textil, confección, calzado y artículos de cuero	6	PANADERÍAS Y CONFITERÍAS	6
- Productos farmacéuticos, droguería, perf. y cosmética	22	PLANTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA	1
- Equipamiento hogar, bricolaje, constr. y saneamiento	38	PRENDAS DE VESTIR Y TEXTILES	5
- Vehículos terrestres, accesorios y recambios	10	RELOJERÍA Y JOYERÍA	2
- Combustible, carburantes y lubricantes	7	SUPERMERCADOS Y ALIMENTACIÓN	20
- Bienes usados (muebles y enseres de uso doméstico)	0	TABACO / ESTANCO	25
- Instrumentos musicales y accesorios	0	TOTAL	212
- Otro comercio al por menor	11		
Comercio al por menor mixto y otros (Grandes	64		

Fuente: Elaboración propia a partir de las fichas socioeconómicas del Consejo General de Economistas y de la Junta de Castilla y León.

El **sector de los cuidados,** por su parte, está aumentando su demanda debido a los índices de dependencia del territorio. En este sector se están haciendo avances para poder cambiar el modelo hacia una asistencia en casa, que está generando puestos de empleo y que tiene un gran potencial de futuro que lidera ASPRODES. Con todo ello, los afiliados en la categoría CNAE09 "Asistencia en establecimientos residenciales para personas mayores y con discapacidad" supone un **3,59%** del sector y empleando a **90 personas.** El sector afronta además un reto para la mejora de convenios y de la estabilidad de los contratos.

Asimismo, es importante observar los datos de las pensiones retributivas vigentes en el territorio en abril de 2023[37]. Hay **4.827 pensiones** vigentes de una media de **882 €/mes,** que en total suman **4.247.082 €/mes**. También se resalta los datos de las rentas netas medias: la **renta neta media por persona** se sitúa en los **11.495 €** y la **renta neta media por hogar** en **23.052€.**

A modo de conclusión, sobre la caracterización económica, se presenta una tabla con los principales datos económicos:

[37] Seguridad Social, abril 2023.

Caracterización económica	
Ocupados	**4.907**
Parados	**664**
Demandantes de empleo	**943**
Población activa	**5.571**
Tasa de actividad	**56,19%**
Tasa de paro	**11,91%**
Pensiones en vigor (abril 2023)	**4.827**
Pensión media	**882€/mes**
Renta neta media por persona	**11.495 €**
Renta neta media por hogar	**23.052€**

3.2. Análisis DAFO

Una vez expuestos los datos más cuantitativos y con el objetivo a reflejar de manera resumida las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del territorio, percibidas por la población participante en la elaboración de la estrategia y que estas puedan ser utilizadas posteriormente a la hora de desarrollar la estrategia, se presenta el siguiente **análisis DAFO**.

DAFO		
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**ANÁLISIS INTERNO**
Espacio Físico-Ecosistémico 1. Abundante presencia de espacios naturales protegidos dentro de la Red Natura 2000. 2. Abundante biodiversidad de flora y fauna, entre ellas algunas especies en peligro de extinción, como el águila real, el lince ibérico y el buitre negro. 3. Las condiciones físicas de la comarca (orografía, climatología, cursos de agua...) posibilitan la diversidad de aprovechamientos productivos de los recursos naturales. 4. El entorno natural de las Sierras de Salamanca ofrece paisajes impresionantes y escenas panorámicas. Montañas, valles, ríos y bosques se combinan para crear un escenario visualmente atractivo y agradable. 5. El territorio es un gran captador de agua y existe presencia de nieve en las cuotas más elevadas que son reservorios de agua. 6. Las Sierras de Salamanca albergan una rica variedad de especies vegetales, incluyendo algunas endémicas y exclusivas de la región. Esto las convierte en un lugar de interés para los botánicos y amantes de la flora. 7. Estas sierras cuentan con una red de ríos y arroyos que proporcionan agua fresca y fuentes de vida para la fauna y flora local. También ofrecen oportunidades para actividades recreativas como el senderismo y la observación de aves. 8. El espacio físico de las Sierras de Salamanca se caracteriza por tener un aire puro y limpio. La ausencia de contaminación atmosférica brinda	**Espacio Físico-Ecosistémico** 1. La configuración orográfica del territorio hace más compleja la planificación de servicios públicos, la movilidad y la logística 2. Elevado grado de perificidad de los municipios respecto a la capital de provincia. 3. Falta de conocimiento y de valoración del patrimonio natural y pérdida del conocimiento tradicional del medio que mantenía una relación respetuosa y de cuidado con el mismo. 4. Abandono de los terrenos de cultivo que acumulan una gran masa forestal. 5. Presencia de vertidos en parajes naturales de gran valor medioambiental. 6. Vertidos de aguas residuales directamente a los ríos y arroyos. 7. Usos abusivos de productos fitosanitarios. 8. Exceso de eucaliptos y pinos como resultado de políticas de reforestación pasadas. 9. Pérdida de relación tradicional con la naturaleza y de aprovechamiento de los recursos locales. 10. Ausencia de estrategias integrales que establezcan una visión sostenible, y solventen los conflictos que se dan entre las posturas más proteccionistas y las extractivistas. 11. Incertidumbre acerca de los cambios necesarios para el fomento de la sostenibilidad y falta de conciencia y conocimiento acerca de la misma. 12. Escasa y deficiente planificación energética. 13. Escasa y deficiente planificación sobre los recursos hídricos, muy alejadas de paradigmas	

beneficios para la salud y el bienestar de las personas que viven y visitan en la región.

9. Estas sierras albergan una variedad de recursos naturales, que pueden ser utilizados de manera sostenible para beneficio de las comunidades locales.
10. Las Sierras de Salamanca actúan como corredores ecológicos que permiten la conexión entre diferentes hábitats y ecosistemas. Esto es esencial para la migración de especies y el intercambio genético, promoviendo la diversidad biológica en la región.

Dimensión Política-Administrativa / Infraestructura y Servicios

11. Los Centros Rurales Agrupados y los centros de educación secundaria pública, en sus distintas modalidades como garante del derecho a la educación.
12. Cercanía a Guijuelo y Béjar que posibilita un mayor acceso a servicios y comercios.
13. La existencia de Centros de Salud en la mayoría de municipios.
14. La existencia del Hospital de Béjar que facilita el acceso a especialistas.
15. Diversos programas formativos y cursos organizados por organismos que operan en el territorio.
16. Inversiones en infraestructura deportiva en ciertos municipios.
17. Presencia de espacios para el encuentro en la mayoría de municipios. Red de propiedades públicas que podrían ser utilizadas, centros de formación sin uso, centros culturales, salas y espacios que actualmente no se utilizan.
18. La A-66, Ruta de la Plata, vertebra parte del territorio y permite una mayor facilidad de acceso de mercados urbanos para los productores locales.

Dimensión Social-Demográfica/ Igualdad / Repoblación

19. La labor de otros actores clave que trabajan en el desarrollo del territorio como: Red Arrayan, ASAM, Asociación Sierras de Béjar, Civitas, Ruta del Vino de Sierra de Francia, DOP Guijuelo, DOP Sierras de Salamanca, Arroyo Muerto Activo, El Tejado, ASPRODES, Caritas, Centro Zahoz, A Mano Cultura, Casa del Parque Cruz Roja, USAL, Ayuntamientos, Mancomunidades, Reserva de la Biosfera, Asociación Turismo Candelario etc.
20. La ilusión de algunos de los vecinos y vecinas del territorio de que exista un futuro en él.
21. Los habitantes perciben una mayor calidad de vida.
22. El talento de muchos de los profesionales que se encuentran en el territorio.
23. El conocimiento sobre el territorio de muchos de sus habitantes.

de sostenibilidad que se centran en la retención del agua.

14. Falta de proyectos centrados en la sostenibilidad que sirvan de referencia.
15. Falta de soberanía sobre la gestión de los recursos locales.
16. Falta de información permanente a la población en general de los recursos existentes.
17. Deficiente gestión de prevención de incendios.

Dimensión Política-Administrativa / Infraestructura y Servicios

18. Pérdida progresiva de servicios públicos (sanitarios, educativos, transporte, ocio y cultura…)
19. Poca estabilidad laboral de los profesionales en el sector público.
20. Ausencia de una red de transportes entre las localidades del territorio.
21. Nula o mala conexión con la capital de provincia y otras ciudades cercanas como Guijuelo y Béjar.
22. Gran dependencia de los vehículos privados y falta de una red de transporte sostenible.
23. Múltiples interpretaciones administrativas contradictorias del territorio.
24. Falta de infraestructura de tratamiento de aguas residuales.
25. Falta de guarderías municipales.
26. Carreteras en mal estado.
27. Múltiples limitaciones en la gestión municipal.
28. Ausencia de competencias y de visión dentro de las mancomunidades.
29. Alta carga administrativa y burocrática y falta de unos criterios unificados entre los organismos presentes del territorio.
30. Normativas rígidas y poco adaptadas a la realidad rural que desincentivan la inversión y la continuidad de los proyectos existentes en la totalidad de sectores económicos.

Dimensión Social-Demográfica/ Igualdad / Repoblación

31. Despoblación (envejecimiento, masculinización, elevadas tasas de dependencia etc.)
32. Soledad.
33. Fuga de cerebros.
34. Falta de dinamismo y diversidad social.
35. Falta de masa crítica organizada.
36. Falta de motivación vital y actitud pesimista ante el futuro.
37. Problemas de alcoholismo y abuso de drogas (sobre todo en varones).
38. Prevalencia de intereses privados por encima del interés colectivo.

24. Un gran número de personas vinculadas al territorio que acude a él en periodos estivales.
25. Los ayuntamientos como conocedores de las necesidades del territorio y como nivel de la administración más adecuado para dar soluciones a nivel local.
26. Las Mancomunidades que tienen un potencial vertebrador del territorio y podrían llevar a cabo estrategias comarcales adaptadas a las necesidades los municipios impulsando mayores niveles de gobernanza.
27. Los grupos de mujeres están distribuidos por buena parte del territorio (especialmente en la Sierra de Francia donde tienen mayor estructura y conexión intermunicipal).
28. Red de centros de apoyo a la mujer emprendedora.
29. Eventos y encuentros de mujeres organizados por los GAL, CEAS y otras asociaciones.
30. Mujeres jóvenes que buscan nuevas formas de habitar la ruralidad con pensamiento crítico.
31. Cierto grado de consciencia sobre la violencia de género en algunos de los ayuntamientos que han impulsado acciones de concienciación.
32. Fondos para la lucha por la igualdad y contra la violencia de género.
33. Nuevos pobladores y retornados que traen diversidad e innovación al territorio.
34. Nuevos pobladores y retornados que traen ideales sobre la relación con la naturaleza.
35. Nuevos pobladores o retornados, que pueden ocupar puestos cualificados.
36. Nuevos pobladores o retornados que pueden traer nuevas inversiones en el territorio.
37. El *Banco de Tierras, Viviendas y Locales* de ADRISS es un proyecto con potencial para el territorio que puede facilitar la llegada de nuevos pobladores, retornados o incluso promover el emprendimiento entre la población local.
38. La red de huertos y de ayuda (ASAM) permite a los colectivos en peligro de exclusión social y otros nuevos pobladores tener acceso a la tierra y cubrir otras necesidades básicas al llegar al territorio.

Patrimonio y Cultura

39. Buena conservación del patrimonio arquitectónico en muchos de los municipios.
40. Territorio con arraigo a las tradiciones en el que se han conservado muestras del folclore local, de la artesanía y otros aspectos culturales.
41. Múltiples herramientas e inventarios de los recursos del territorio.
42. Actividades culturales diversas que se desarrollan por todo el territorio.
43. Existencia de rasgos distintivos históricos y de recursos patrimoniales en los diferentes municipios como el yacimiento del Berrueco de El Tejado, el parque de granito de Los Santos, entre otros muchos ejemplos.

39. Bajo nivel de formación y cualificación profesional.
40. Falta de coordinación efectiva entre los organismos presentes en la zona
41. Desconocimiento del territorio y de las actividades que realizan, diversas organizaciones, en el mismo por parte de la población local.
42. Sentimiento de pertenencia ligado al municipio, pero no al territorio desde una perspectiva más amplia.
43. Falta de compromiso de la población estival ("hijos del pueblo") con el mantenimiento del pueblo el resto del año.
44. Bajo nivel del tejido asociativo.
45. Falta de educación sexual.
46. Problemas de salud mental entre la población entre los que destaca la soledad y la ansiedad.
47. Aumento de los discursos machistas.
48. Cultura machista en los entornos laborales (sobre todo aquellos masculinizados como la gestión forestal o el sector primario)
49. Mantenimiento de los roles de género con una sobrecarga del trabajo para el sector femenino de la población por los cuidados familiares.
50. Dificultad añadida entre las mujeres para la conciliación familiar y laboral.
51. Falta de apoyo por parte de las administraciones locales para implantar la igualdad en la sociedad.
52. Elevada edad media de las asociaciones de mujeres.
53. La mujer encuentra dificultades añadidas en el mercado laboral por el ambiente laboral híper-masculinizado del sector primario, chacinero, forestal etc.
54. Bajo conocimiento de la realidad de los jóvenes por parte de administraciones y organismos.
55. Pautas de ocio poco saludables y constructivas y falta de alternativas.
56. Falta de actividades que promuevan el dinamismo juvenil.
57. Falta de sinergias entre jóvenes de los diversos municipios.
58. Falta de personal técnico en las administraciones locales específico para la juventud.
59. Poca capacidad y motivación emprendedora entre los jóvenes.
60. Falta de dinamismo social, que implica cierta conflictividad con lo que es percibido como diferente. Choque cultural.
61. Dificultad en el acceso a la vivienda.
62. Mercado de la vivienda muy opaco.
63. Encarecimiento del mercado inmobiliario.
64. Dificultad en el acceso a la tierra y recursos naturales.

44. Unificación de normas estéticas y de concienciación en algunos de los municipios del territorio.
45. Acciones de embellecimiento de los municipios como los grafitis de Garcibuey y Sotoserrano, la cestería de Montemayor del Río, los contadores en San Esteban, los retratos de Mogarraz o las macetas de en San Martín del Castañar entre otros ejemplos.
46. Los distintos teatros distribuidos por el territorio y los diversos programas de actividades como el de Titiriqueros, realizado en el teatro de Sequeros u otros programas de nivel provincial.
47. Los 7 Centros de Interpretación que tiene el territorio.
48. BIC Bordado Serrano que es un atractivo turístico pero que también está sirviendo de contexto para la dinamización de los artesanos y la realización de talleres para la recuperación del mismo.
49. Festivales musicales veraniegos (Cuca, Roblefolk, MejillonRock etc.).
50. Las Loas de los diferentes municipios pueden ser un buen recurso cultural para la dinamización de la población.
51. Enorme patrimonio arqueológico, gran parte de él aún por catalogar, proteger y explotar.
52. Monasterios e iglesias de gran interés por su valor patrimonial entre ellos el Monasterio de la Peña de Francia.
53. Presencia de la Cañada Segoviana y otros caminos ganaderos que puede ser objeto de proyectos diversos como los incluidos en el Life Cañadas o Life Via de la Plata.
54. Presencia de campamentos infantiles en el territorio, sobretodo en temporadas estivales, que facilitan la conciliación y resultan atractivos para los más jóvenes.
55. La recuperación del esgrafiado como practica cultural de embellecimiento del patrimonio arquitectónico.

Dimensión Económica (multisectorial)

56. La presencia de emprendedores con proyectos vitales en el territorio que pueden servir de ejemplo y que están involucrados en la promoción del emprendimiento y del territorio.
57. La Red de Espacios de coworking que favorece la llegada de trabajadores y emprendedores al territorio.
58. Ayudas económicas al sector privado desde diversos organismos que operan en el territorio y que dan un apoyo a las empresas, así como varios ejemplos de colaboraciones público - privado.
59. El territorio cuenta con recursos productivos endógenos con alto potencial para impulsar una actividad económica sostenible y de impacto sobre el mercado laboral.
60. Las Sierras de Salamanca proyecta unos valores medioambientales, paisajísticos, saludables… que

65. Dificultad en la integración social de las personas migrantes.
66. Deterioro de las casas y casas en estado de ruina.

Patrimonio y Cultura

67. Deficiente estado de conservación de una buena parte del patrimonio histórico artístico y desconocimiento por parte de responsables del patrimonio del valor de lo que gestionan.
68. Poca presencia del sector científico en la investigación sobre el patrimonio del territorio
69. Presupuestos insuficientes a fin de potenciar y recuperar el patrimonio y la promoción de la cultura.
70. Desconocimiento que se tiene de parte del patrimonio existente en el territorio.
71. Ausencia o escasa información de las programaciones culturales entre los municipios del territorio.
72. Escasa y poco variada oferta de ocio y cultura.
73. Falta de animadores socio-culturales.
74. Pérdida progresiva de varios de los movimientos culturales que existían en el territorio como el musical en San Martín del Castañar, la actividad cultural de Béjar, o la presencia del teatro en las aulas.
75. La señalización comarcal en todo lo referente al rico patrimonio cultural es deficitaria y en muchos casos inexistente

Dimensión Económica (multisectorial)

76. Pérdida progresiva del tejido empresarial.
77. Falta de cooperación en el tejido empresarial.
78. Falta de relevo generacional y de motivación entre la población para trabajar.
79. Falta de formación especializada y adaptada a las fortalezas y oportunidades del territorio.
80. Desactualización en cuanto a la digitalización y en la introducción de nuevas tecnologías.
81. Problemas para la conciliación laboral.
82. Precariedad laboral (contratos cortos, de pocas horas, salarios bajos, excesiva carga física… dependiendo del sector).
83. Poca diversidad económica.
84. Poca innovación.
85. Poca dinamización por parte de las asociaciones empresariales a fin de estimular el comercio local.
86. Falta de organizaciones empresariales fuertes.
87. Poco peso de organizaciones sindicales.
88. Falta de una política fuerte de atracción de inversiones capaces de asentar nuevas empresas.
89. La población local presenta una actitud pesimista ante la situación de su comarca, hay

favorecen el posicionamiento de sus productos y servicios.

Sector Primario

61. Condiciones Climáticas que permiten diversos cultivos como la vid, el olivo, los frutales etc.
62. Variada oferta de productos de calidad.
63. La DOP Guijuelo que diferencia el producto apostando por la calidad y prácticas sostenibles.
64. La DOP Sierra de Francia que diferencia el producto apostando por la calidad y prácticas sostenibles y que junto a la Ruta del Vino están generando un modelo rentable en el que están participando los viticultores.
65. La ganadería aún presente previene incendios y mantiene agro ecosistemas antropogénicos.
66. La presencia de productores de cerezas, de castañas, de frutos rojos, aceite que mantienen la actividad agraria tradicional
67. Sector forestal como sector con un enorme potencial aún por explotar y que puede ser un gran generador de actividad económica y empleo y que puede abarcar una lista muy variada de actividades diversificadoras.
68. La presencia de ganaderías de toro bravo que, además de asentar una gestión adecuada del medio, son un atractivo turístico.
69. Los cuidados del sector cinegético hacia el medio como el desbroce y la creación de cortafuegos además del control cinegético.
70. La producción agroalimentaria artesanal
71. La presencia de una fuerte producción de miel de calidad que genera riqueza entre los productores.
72. La reciente creación de una asociación de productores ecológicos.
73. La existencia de ejemplos de agroturismo.

Sector Secundario

74. Sector artesanal muy diverso con cierto nivel de organización y movilización y que están integrando señas de identidad, como el bordado serrano dentro de su producción.
75. La consolidación de la actividad cultural, la artesanía y la creativa ofrece posibilidades de diversificar la oferta de ocio, crear oferta turística tematizada o impulsar el comercio local a través de la diferenciación de la oferta.
76. Industria cárnica y chacinera como fuente de empleo.
77. La presencia de una industria maderera que puede gestionar los recursos del territorio y que podría solventar el problema de exceso de pinos y eucaliptos.
78. El aumento de bodegas artesanales de vino.
79. El obrador de El Cerro y el de la Casa del Parque pueden asentar las bases y servir de espacio para el inicio de diversos negocios relacionados con la

escaso espíritu empresarial, falta de iniciativa, poca capacidad de riesgo y escasa cooperación entre empresarios

90. Falta de concienciación y compromiso con la sostenibilidad.
91. Aumento de los costes de producción.

Sector Primario

92. La agricultura de montaña es menos competitiva en los mercados globales que premian la productividad antes que la calidad.
93. Las explotaciones son poco rentables.
94. Los precios de los productos agrícolas son bajos.
95. Excesos de intermediarios.
96. Dependencia de insumos.
97. Poco comercio de cercanía.
98. Problemas relativos al acceso al agua.
99. Reticencias en la población respecto al modelo ecológico.
100. Pérdida de biodiversidad autóctona más adaptada a la climatología del territorio.
101. Pérdida de rebaños de pequeños rumiantes.
102. Abandono de tierras, siendo doblemente un problema ambiental y agrícola.
103. Ejemplos pasados de fracasos de cooperativas.
104. Pérdida de rebaños de pequeños rumiantes.
105. Dificultades para comprar nuevos terrenos colindantes y aumentar el tamaño de las explotaciones
106. Desconocimiento acerca de los propietarios de la tierra.
107. Ausencia de concentración parcelaria.
108. Errores en la medición del coeficiente de superficie admisible del SIGPAC.

Sector Secundario

109. Inexistencia de polígonos industriales de los municipios más pequeños que conforman el territorio, y en otros están poco desarrollados.
110. Falta de dinamismo y cooperación en los polígonos industriales.
111. Falta de inmuebles disponibles para alquilar e instalar negocios.
112. Falta de asociacionismo en los polígonos industriales.
113. La industria agroalimentaria se encuentra muy concentrada en la producción chacinera.
114. Dificultades en la gestión de residuos.
115. Falta de compromiso social de las empresas fuertes del territorio.
116. Dificultades añadidas en la producción de productos alimentarios artesanales.

Sector Terciario

producción agroalimentaria aportando un valor añadido a los productos.

Sector Terciario

80. Sector de los cuidados como fuente de empleo que además está cambiando hacia un modelo basado en la asistencia en casa que premia la calidad de los servicios y el bienestar de los mayores.
81. Multitud de infraestructuras turísticas tales como rutas o miradores.
82. La presencia de Planes de Sostenibilidad Turísticos en prácticamente la totalidad del territorio o la puesta en marcha de los procedimientos necesarios para obtenerlos.
83. La presencia de rutas BTT, senderos señalizados y parques micológicos como atractivo turístico.
84. Cielos nocturnos limpios como atractivo turístico.
85. Actividad dentro del turismo ornitológico.
86. Sellos o distinciones territoriales.
87. Un buen posicionamiento del territorio dentro de redes y plataformas de turismo rural.
88. Posicionamiento y promoción del territorio en campañas publicitarias.
89. Participación de las empresas del territorio y otros actores en ferias y foros locales, regionales, nacionales e internacionales.
90. Frente al trato homogéneo de las grandes superficies el comercio, la pequeña empresa local cuentan con la capacidad de ofrecer un trato personalizado e identificarse con el cliente. Junto a las redes de proximidad, se vuelve más sencillo fidelizar el cliente.

117. El sector turístico está desigualmente desarrollado en el territorio con una excesiva concentración en ciertos pueblos de la Sierra de Francia (SF).
118. El modelo de la SF está orientado en la cantidad y no en la calidad.
119. No existe ninguna metodología para la recogida de datos en el sector turístico.
120. Los turistas generan poco gasto en el territorio.
121. Se producen problemas de abastecimiento de agua en verano agravados por la presión turística.
122. Se generan residuos en el monte a consecuencia de la presión turística.
123. Se producen actos vandálicos sobre el patrimonio ligados a la presión turística.
124. No existe suficiente conexión del turismo con el resto de sectores locales y en muchos casos se comercializan productos exógenos.
125. Modelo de movilidad de los turistas contaminante basado en el uso del vehículo privado, que también genera problemas relacionados con el aparcamiento.
126. Reducida oferta de actividades complementarias.
127. Señalización escasa y con formato diferente en el territorio.
128. Alta estacionalidad.
129. Reducida demanda y oferta de alojamiento en la zona de Sierra de Béjar, Entresierras y Alto Tormes y en general del sector turístico.
130. Deficiente información al visitante, poco actualizada, poco unificada y falta de señalización.
131. Poca difusión de la diversidad del destino.
132. Precarización en el sector de los cuidados.
133. Pérdida de servicios financieros.
134. Pérdida progresiva del comercio local.
135. Pérdida de servicios profesionales y concentración en las cabeceras de comarca.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES	ANÁLISIS EXTERN
Espacio Físico-Ecosistémico 1. El cambio climático puede producir fenómenos bruscos que alteren los ciclos naturales que mantienen las condiciones a las que están adaptadas las diferentes especies del territorio que conforman flora y fauna, produciéndose desequilibrios que, a su vez aumentan el riesgo de sequía, incendios, lluvias torrenciales y otros fenómenos medioambientales con claros impactos negativos sobre el medio físico-ecosistémico. 2. Degradación del suelo y pérdida de infraestructura tradicionales como los bancales que retienen mucha parte del mismo, posibilitando los ecosistemas	**Espacio Físico-Ecosistémico** 1. Cooperación nacional e internacional con otros territorios de montaña. 2. Concentraciones parcelarias virtuales pueden fomentar la expansión de ciertos profesionales del sector primario ayudando en la prevención de incendios y manteniendo los eco-esquemas antropogénicos asentados en el territorio. 3. La progresiva concienciación de la necesidad de realizar planes de reforestación adaptados al ecosistema.	

presentes y el potencial para el aprovechamiento agrícola, como también sucede con las regueras.

3. El abandono y la falta de control sobre el medio también genera problemas relacionados con las enfermedades presentes en la fauna salvaje.
4. Contaminación del agua y de espacios naturales como consecuencia del turismo y de poca educación ambiental entre la población local.
5. El abandono de las labores tradicionales genera riesgos que afectan a la preservación de los espacios naturales como incendios, degradación del paisaje o pérdida de biodiversidad

Dimensión Política-Administrativa / Infraestructura y Servicios

6. Falta de inversión en investigación, infraestructuras, transporte y movilidad, cultura y patrimonio, formación, servicios sanitarios, protección medioambiental y otras cuestiones que producen una pérdida progresiva de servicios públicos y de las posibilidades de desarrollo del territorio.
7. Obsolescencia y deterioro de las infraestructuras.
8. Imposición de normativas alejadas a la realidad del territorio.
9. Desinterés y abandono de propiedades inmuebles en el territorio.
10. Los conflictos sobre la propiedad derivados de las herencias generan un problema a la hora de gestionar las viviendas que en algunos casos quedan abandonadas.
11. A menudo los objetivos e iniciativas de desarrollo de las administraciones locales "chocan" con los intereses y la burocracia de las administraciones de rango superior
12. Políticas de centralización a nivel provincial, regional y estatal.
13. La complejidad de las convocatorias de diferentes líneas de ayuda, limita la capacidad de las corporaciones locales para acudir a convocatorias de alto interés para impulsar la actividad social, cultural y lúdica de las localidades de la comarca.
14. Los Conjunto Históricos tienen dificultades añadidas para poner en marcha comunidades energéticas por el impacto sobre el patrimonio y visual que estas pueden producir.
15. El término de "Comunidad Energética" está siendo utilizado también por compañías que no siguen el modelo cooperativista que garantiza la soberanía del municipio sobre su propia energía.
16. La ausencia de una estrategia educativa regional enfocada a transmitir a la población escolar los valores medioambientales del territorio en el que habita, implica que esta iniciativa depende de la voluntad de entidades locales y equipos directivos de los centros escolares.
17. La falta de estabilidad entre el personal profesional de los servicios públicos y la ausencia de motivación entre estos produce que no se introduzcan

4. Los avances tecnológicos permiten tener un mayor conocimiento y control sobre la biodiversidad existente.
5. La revalorización de otros territorios que están poniendo en marcha políticas de mantenimiento de las actividades tradicionales como gestoras del territorio, pueden servir de impulso para la puesta en marcha de medidas similares.

Dimensión Política-Administrativa / Infraestructura y Servicios

6. Políticas y fondos europeos, nacionales y regionales orientados al desarrollo territorial que puedan financiar los proyectos que se plantean en el territorio.
7. Centros de Formación Homologados a nivel municipal que pueden suplir la carencia de formación reglada y generar una oferta formativa adaptada a las potencialidades del territorio.
8. La telemedicina puede solventar parte de las necesidades médicas del ciudadano sin que este se tenga que desplazar, pudiéndose invertir en otros servicios que el territorio ha perdido progresivamente.
9. Crear y aplicar planes de movilidad sostenible a la realidad del territorio puede ser una oportunidad para vertebrar el territorio y conectar unos municipios con los otros posibilitando el acceso a los servicios a los ciudadanos y el funcionamiento del territorio como una unidad.
10. Planes educativos y nuevas pedagogías aplicados a la realidad del territorio que saquen provecho al contexto y eduquen a generaciones en la revalorización y aprovechamiento del territorio.
11. La llegada de la Fibra Óptica y otras nuevas tecnologías en torno a la conectividad pueden generar un atractivo para el teletrabajo o incluso para la atracción de industria 4.0.
12. Nuevos sistemas ecológicos y baratos de depuración de agua, que se están implantando en otros territorios pueden ser ejemplo de una gestión hídrica eficiente y sostenible.
13. Aumento de la consciencia de la dependencia de la ciudad con espacios naturales como este territorio, puede hacer que sus necesidades se vean como prioridades dentro de la agenda política.
14. El fomento de alianzas estratégicas con instituciones educativas y centros de investigación puede acercar los diferentes avances que se producen en el mundo y puede también modificar las cuestiones estudiadas, en estos centros, planteándose como prioritarias aquellas que den respuestas a las necesidades del territorio.
15. Programas de cooperación y financiamiento para el desarrollo rural y la conservación del medio ambiente.

O S

estrategias pedagógicas a largo plazo orientadas a la revalorización del territorio.

Dimensión Social-Demográfica/ Igualdad / Repoblación

18. La falta de convicción en cuanto al desarrollo rural en cargos de responsabilidad pública produce que no se promuevan cambios en las políticas públicas ni en su aplicación limitándose notablemente los esfuerzos y la calidad de los proyectos que se ponen en marcha.
19. La acumulación de la innovación y talento en las ciudades produce un agravio comparativo y aleja a nuestros sectores productivos de la posibilidad de mejorar rendimiento e impacto.
20. Las tendencias culturales alejadas de la naturaleza y los entornos rurales provocan una falta de comprensión de la necesidad del desarrollo de los entornos rurales alejándose de las prioridades sociales.
21. Los conflictos de intereses en la toma de decisiones, tanto a nivel económico, como político, produce, en muchos casos, que se generen bloqueos que no se resuelven y que frenan el posible desarrollo territorial.
22. La falta de competencias de las administraciones locales, que son limitaciones políticas en la soberanía y en gestión territorial, producen, en muchos casos que la toma de decisiones se aleje de la realidad local y se contraproducente.
23. La pérdida de lazos culturales y valorización de los recursos locales y costumbres, sobre todo entre los más jóvenes, produce el abandono de la cultura y también del territorio que se ve sustituida por aquellas propuestas que llegan desde la ciudad.
24. En muchos casos se infravalora la vida rural y todos los beneficios que esta puede aportar, incidiendo en relatos negativos que alejan a posibles nuevos pobladores.
25. Se ha producido un aumento de la conflictividad social que se ve reflejada en discursos de odio, basados en la crítica a grupos concretos de la población, como los desempleados, ecologistas, las feministas o los inmigrantes y que bloqueen algunos de los cambios que se pretenden potenciar en el territorio.
26. La población en muchos casos demuestra tener información incorrecta y contaminada por bulos.

Patrimonio y Cultura

27. El vandalismo es una amenaza sobre el patrimonio que cuenta con varios casos en los últimos años.
28. Pérdida del patrimonio por desprotección al realizarse otras actividades en el mismo espacio donde se encuentran, por ejemplo, restos arqueológicos o pinturas rupestres.

Dimensión Económica (multisectorial)

16. La línea de investigación que sigue el Grupo de investigación de Derecho Administrativo Negueda (USAL) sobre la adaptación de las normativas que afectan al territorio se plantea como una oportunidad para el desbloqueo de una de las principales amenazas del territorio.
17. La puesta en marcha de políticas de fiscalidad diferenciada, en otros territorios, sirve de ejemplo y se ven como una oportunidad para la mejora de la calidad de vida siempre y cuando no se produzca un detrimento de los servicios públicos.

Dimensión Social-Demográfica/ Igualdad / Repoblación

18. Innovación respecto a la gobernanza que refuerce los procesos participativos mediante metodologías que sean capaces de recoger las voluntades de manera organizada y de producir una satisfacción entre los ciudadanos.
19. Las nuevas tecnologías favorecen la creación de canales de comunicación y la participación en los procesos participativos de diferentes actores del territorio.
20. El Programa LEADER representa una oportunidad para estructurar un sistema participativo estable a escala comarcal y consolidar un modelo de participación público - privado eficiente y sostenible.
21. La existencia de otros fondos que buscan promover la dinamización social y la gobernanza activa a nivel local.
22. Políticas de distribución de la riqueza y otros ejemplos que pueden favorecer una mayor involucración de las empresas en el desarrollo territorial favoreciendo a todos en conjunto y pudiendo crecer en términos económicos.
23. La formación online se percibe como una oportunidad para que las personas del territorio puedan formarse sin límites en cuanto a las temáticas, al menos a un nivel teórico sin la necesidad de desplazarse.
24. El teletrabajo abre numerosas puertas al asentamiento de población en el territorio sin la necesidad previa de generar empleo y generando un consumo.
25. Se han producido cambios en los relatos que señalan la mayor calidad de vida en los entornos rurales, en términos comparativos con la urbe, lo cual puede favorecer la llegada de nuevos pobladores que busquen una mayor calidad de vida.
26. En muchos casos las acciones que se llevan a cabo por ADRISS y otros actores del territorio son valoradas positivamente por la influencia en la opinión de los “hijos del pueblo” que ven con buenos ojos eventos, mercados, proyectos etc. Esta población es un activo a la hora de movilizar también a la población local.

29. El cambio climático puede afectar la economía de las Sierras de Salamanca al producirse eventos climáticos extremos, como sequías, inundaciones o incendios forestales, pueden dañar la infraestructura y la producción industrial. Además, la variabilidad climática puede alterar los patrones de turismo y la disponibilidad de recursos naturales.
30. Continuidad del modelo económico actual en el que el medio rural es una externalidad negativa del mismo.
31. Existe una dificultad en el acceso a la financiación para emprender proyectos vitales en el territorio para muchos de los habitantes del territorio debido a la tendencia demográfica que tiene el territorio y la poca rentabilidad de los negocios.
32. Falta de inversión pública en el territorio y de políticas de desarrollo especializadas.
33. La dependencia de las inversiones externas.
34. Imposición de normativas alejadas a la realidad de la economía del territorio.
35. Competencia desleal que comercializan productos de menor calidad o directamente exógenos, jugando con la buena imagen que genera el territorio por su valor paisajístico y medioambiental, menospreciando los sellos y otras distinciones de calidad de los productos locales, artesanales, ecológicos etc.
36. Aumento de los costes de producción.
37. Los cambios en las políticas económicas a nivel nacional o internacional pueden tener un impacto significativo en la economía de las Sierras de Salamanca. Por ejemplo, la implementación de políticas comerciales restrictivas o la apertura de mercados pueden afectar la competitividad de las industrias locales y el flujo de inversión extranjera.
38. Condiciones económicas globales, como recesiones o crisis financieras que pueden afectar negativamente todos los sectores productivos de las Sierras de Salamanca. La disminución de la demanda de productos y servicios puede llevar a una reducción de la producción, el cierre de empresas y el aumento del desempleo.
39. Variaciones en los tipos de cambio que pueden afectar las exportaciones e importaciones.
40. Crisis sanitarias internacionales, como las pandemias.
41. El aislamiento de los progresos relativos a la tecnología y la conectividad.
42. Conflictos de intereses (turismo-sector primario, medioambiente-turismo, ganadería-ganadería, trabajadores-empresarios, cantidad-calidad, sector energético-agricultura etc.)
43. Especulación y macro proyectos en el territorio sin el territorio.
44. La consolidación de los grandes comercios situados en los centros urbanos más cercanos y que basan su competencia en el precio y no en la calidad.
45. La estructura de ayudas sociales está generando un sistema que motiva el apalancamiento en la población, lo que limita la capacidad productiva y

27. Nuevas herramientas y métodos digitales que pueden ser utilizados para la promoción del territorio teniendo mayor alcance.
28. El nivel de concienciación de la población española respecto a la desigualdad de género ha propiciado la puesta en marcha de diversas políticas feministas.
29. Nuevas fórmulas habitacionales que permitan llegar a acuerdos satisfactorios para todas las partes y que favorezcan el asentamiento de nueva población.
30. Cierto nivel de consenso entre los principales actores del territorio en que la vivienda es una problemática prioritaria.

Patrimonio y Cultura

31. Atraer turistas interesados en explorar y experimentar la historia y la cultura y el patrimonio de la región.
32. Establecer programas de residencias artísticas en las Sierras de Salamanca puede atraer a artistas de diferentes disciplinas y nacionalidades. Estas residencias permiten la colaboración, la creación de obras inspiradas en el entorno natural y cultural de la región, y la promoción del intercambio cultural.
33. Establecer programas educativos y de investigación en colaboración con instituciones académicas externas puede fomentar el estudio y la preservación del patrimonio cultural de las Sierras de Salamanca. Estas colaboraciones pueden atraer a estudiantes, investigadores y expertos, enriqueciendo el conocimiento sobre la región.
34. Establecer lazos de cooperación cultural con instituciones, artistas y comunidades de otros países puede fomentar intercambios artísticos, exposiciones internacionales y proyectos conjuntos. Esto puede dar a conocer el patrimonio cultural de las Sierras de Salamanca a nivel global y generar oportunidades de colaboración.
35. La gastronomía local es parte integral de la cultura de las Sierras de Salamanca. Promover y difundir la cocina tradicional y los productos locales puede atraer a turistas interesados en la gastronomía y contribuir al desarrollo económico de la región.

Dimensión Económica (multisectorial)

36. El cambio de paradigma hacia una economía circular, bioeconomía y otros formatos basados en generar una mayor sostenibilidad del sistema económico traen consigo múltiples oportunidades para desarrollar en el territorio.
37. Las energías renovables y el autoconsumo son una alternativa a la dependencia energética de todos los sectores abaratando los costes de producción a largo plazo.

genera desmotivación en la iniciativa privada que no observa una compensación del esfuerzo.

46. Las dificultades añadidas de conectividad que tienen algunos pueblos limitan las posibilidades de negocios y habitantes.

Sector Primario

47. Competencia de productos agrícolas y ganaderos de otros territorios.
48. Los cambios en la demanda y preferencias de los consumidores pueden ser una amenaza.
49. Los cambios en las políticas agrícolas europeas son rechazados en muchos casos por los profesionales del sector primario.
50. Las normativas sanitarias en ganadería están generando un gran enfado entre los productores locales que no sienten que la normativa se aplique debidamente.
51. Los efectos del cambio climático afectan de manera negativa a la actividad productiva.
52. Condiciones climáticas extremas a nivel global, como sequías o inundaciones, que afectan la producción y los precios de los insumos necesarios para la producción local.
53. Disponibilidad y costos de los combustibles y energía a nivel mundial.
54. Inestabilidad política y conflictos armados en otras regiones, que pueden afectar los mercados.
55. Epidemias o enfermedades que afectan a los cultivos o al ganado.
56. Las medidas de conservación en los terrenos que forman parte de los espacios naturales protegidos limitan los aprovechamientos forestales, ganaderos y agrícolas.
57. La ausencia de formación especializada en el sector empuja a los jóvenes a estudiar otros campos o a trasladarse a la ciudad de la que muchas veces no vuelven.

Sector Secundario

58. La expansión de las grandes superficies comerciales a localidades de referencia en entornos rurales dificulta el posicionamiento y la comercialización de productos locales transformados a pequeña escala.
59. Incremento de las exigencias de las cadenas de distribución exteriores, reduciendo los márgenes de beneficios.

Sector Terciario

60. La proximidad del territorio a Guijuelo y Béjar posibilita el consumo en grandes superficies que compiten en precio con el comercio local.
61. La concentración de la demanda de servicios profesionales en los centros urbanos.

38. La utilización de biomateriales puede generar oportunidades de negocios en el territorio además de promover un modelo económico sostenible.
39. La absorción de CO2 que se produce en el territorio puede ser cuantificada y monetizada.
40. Los centros de innovación provinciales que se están implantando en la actualidad pueden recibir los retos de los productores del territorio hallando soluciones eficientes.
41. La existencia de ejemplos que pueden potenciar una economía social en el territorio que incida en el bienestar común.
42. Las ventas por internet son una gran oportunidad especialmente para los pequeños productores.
43. El grado de conocimiento en marketing y las nuevas herramientas que existen para ello son una oportunidad para los productores locales.
44. La colaboración público-privada para la detección de necesidades formativas adaptadas en el territorio y la puesta en marcha de cursos especializados.
45. La necesidad de mano de obra cualificada en diversos sectores (electricistas, fontaneros, albañiles etc.) son oportunidades para la población joven o futuros pobladores del territorio.
46. La creación de una agencia de colocación que facilitase la interacción entre empresas y trabajadores podría ser de gran utilidad para solventar problemas vinculados al empleo.

Sector Primario

47. La promoción de una transición agroecológica del territorio.
48. Programas para potenciar la ganadería extensiva mediante el pago de servicios ambientales como el desbroce.
49. Sistemas novedosos de cosecha y almacenamiento del agua.
50. Programas de conservación y gestión del agua y los recursos hídricos.
51. Innovación en el compostaje y aprovechamiento de residuos forestales.
52. Producción agrícola y ganadera ecológica.
53. Agricultura y Ganadería Regenerativa.
54. Manejo holístico del ganado.
55. El comercio local, grupos de consumo u otros canales de comercialización corta.
56. Desarrollo de productos artesanales y expansión de su comercialización.
57. Silvicultura.
58. Recolección de plantas silvestres comestibles y comercialización en la alta cocina.
59. Razas autóctonas de ganado y semillas autóctonas.
60. Pequeños mataderos, mataderos móviles, pequeñas salas de despiece particulares.
61. Innovación e investigación en análisis de suelos.

62. Innovación en poda.
63. Fincas modelo.
64. Recuperación de la Trashumancia.
65. Escuelas de Pastores.
66. Aprovechamiento de Residuos Forestales.

Sector Secundario

67. La llegada inversión exógena que busque un lugar con precios asequibles para implantar industria.
68. La introducción de una industria 4.0.
69. La apertura de nuevos mercados internacionales o la expansión de los existentes puede brindar oportunidades de exportación para las empresas del sector secundario.
70. El fomento del desarrollo de clusters industriales, que agrupen a empresas del mismo sector o relacionadas entre sí, puede generar sinergias, promover la colaboración y aumentar la competitividad.
71. La adopción de tecnologías avanzadas y la automatización en el sector secundario pueden mejorar la eficiencia, la calidad y la productividad de las empresas.
72. La innovación en el sector textil puede suponer un impulso en el entorno de Béjar donde existe formación especializada y un vínculo con esta industria.

Sector Terciario

73. El turismo de experiencia (turismo silver, turismo naturista, turismo yoga, turismo de aventuras, turismo gastronómico, enoturismo, apiturismo…), el ecoturismo y formatos que se centren en el aprovechamiento del patrimonio material e inmaterial generando un modelo basado en la calidad.
74. Ofrecer servicios especializados y personalizados puede diferenciar a las empresas del sector terciario en las Sierras de Salamanca. Esto implica identificar nichos de mercado específicos y adaptar los servicios para satisfacer las necesidades y preferencias de los clientes, brindando experiencias únicas y de alto valor.
75. La organización de eventos y congresos en las Sierras de Salamanca puede atraer a visitantes, generar ingresos y promover el intercambio de conocimientos y experiencias.
76. Las necesidades expresadas por la población de actividades culturales y artísticas pueden ser un motor económico incluyendo la organización de festivales, exposiciones, conciertos, obras de teatro y actividades de promoción de la cultura local. Estas actividades pueden atraer a turistas, mejorar la calidad de vida de los residentes y fomentar la identidad cultural de la región.
77. Planteamientos de una salud integral que considere la alimentación, el contacto con la naturaleza y sus ciclos, el bienestar psicológico

	cuenta con numerosas posibilidades en el territorio. 78. La atención a domicilio de personas dependientes como base del modelo del sector de los cuidados.	

3.3. Análisis CAME: Cruzamiento del DAFO

En este apartado se agrupan las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, dando como resultado diferentes líneas de acción que forman parte de nuestra estrategia. Estas líneas de acción pueden ser reactivas, defensivas, adaptativas u ofensivas en función de si buscan corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Se plantean en la siguiente tabla los cruces de pares reactivos (amenazas y fortalezas), de pares defensivos (debilidades y amenazas), pares adaptativos (oportunidades y debilidades) y ofensivos (oportunidades y fortalezas) que corresponden respectivamente a las funciones que pueden tener las líneas de acción.

Pares de Reacción: Amenazas y Fortalezas	Para Corregir: Líneas Estratégicas Reactivas	Pares de Riesgo: Debilidades y Amenazas	Para Afrontar: Líneas Estratégicas Defensivas
A.27-28 + F. 38-52	L.A.10. Recuperación del patrimonio cultural material e inmaterial.	**D.18, 24, 25 + A.6-10**	L.A.13. Mejora de equipamientos e infraestructuras locales.
A.1-5 + F.1-10	L.A.11. Preservación del patrimonio natural y los valores paisajísticos.	**D.43-44, 52, 57 + A.18, 21, 22**	L.A.27. Asentar metodologías participativas en el territorio.
A.5,9,16,18, 20, 22-23, 26 + F1-88	L.A.18. Proyección interior del territorio y sus valores autóctonos.	**D. 34-37, 41-44, 56-59, 68, 70, 72-75+ A. 19-20, 23-24**	L.A.31. Incremento y mejora de equipamientos lúdicos y culturales.
A.18, 21, 22 + F.19-28	L.A.25. Generar una red de participación con los principales actores del territorio	**D. 18, 31-39, 43-46, 61, 62-67, 76-90+ A. 6-13, 16-17, 19-20, 23-26.**	L.A.32. Programas de repoblación.
D.18-44 + F. 19-37, 53-54	L.A.28. Apoyo para la creación de nuevas asociaciones.	**D. 18-30, 31-46, 62-67 + A. 3, 5, 6-10, 19-25**	L.A.33. Mejora de acceso a la vivienda.
D. 31-39, 45, 48-54 + F. 26-32	L.A.34. Promoción de la igualdad de género.	**D. 31-66 + A. 19, 23-26**	L.A.35. Dinamización de la población joven.
A.25 + F.30-35	L.A.36. Promoción de la diversidad y de la integración de grupos en riesgo de exclusión social.		
O. 1-5, 36-77 + D. 76-135	L. A. 2: Impulso a la adaptación a un modelo de crecimiento sostenible.	**F. 53-87 +O. 36-77**	L.A.1.: Incrementar la competitividad, la eficiencia y la rentabilidad de las empresas de las empresas.

O. 7, 10, 14, 23, 32-34, 40 + D. 31-61, 76-135	L.A.6. Mejora de la capacitación y cualificación de la población local.	**F. 1-87 + O.1-77**	L.A.3. Promoción de la innovación.
O. D. 18-19, 33-40, 54-55, 76-82	L.A.7. Facilitación del acceso a empleo.	**F.53-87 + O.36-77**	L.A.4. Fomento de plataformas de colaboración dentro de los propios sectores.
O.36-38+ D.12, 76-91	L.A.14. Transición energética.	**F. 53-87 +O. 36-77**	L.A.5. Fomento de la interconexión de sectores.
O.9 + D.1-2, 18, 20-22, 26	L.A.15. Promoción de una mejora de la movilidad.	**F. 11, 18, 19, 20, 21, 27, 29, 32-37, 53-87 + O.1-77**	L.A.8. Fomento del emprendimiento
O. 12, 49 + D. 5-7, 13, 24, 90, 98, 120	L.A.16. Impulso de una nueva gestión hídrica.	**F. 11, 15, 17, 21, 53-87 + O. 1, 4, 6-19, 23-24, 36-77**	L.A.9. Fomento del talento joven.
O. 47- 66 + D.92-108	L.A.19. Sector primario. Impulso de una Transición Agroecología.	**F. 1-87 + O. 1-77**	L.A.12. Mejora, mantenimiento y difusión de recursos tractores.
O. 74, 77, 78 + D.31-32, 131	L.A20. Impulso al sector de los cuidados a personas dependientes	**F. 1-87 + O. 1, 5, 11, 13-15, 19, 27, 31-33, 42-43, 67, 69, 73-77**	L.A.17. Impulso de un Plan de Marketing Territorial.
O. 73-76 + D. 116-130	L.A.22. Transición hacia un turismo de calidad.	**F.71, 73, 75-76 + O. 55,56, 67, 69-71**	L.A.21. Apoyo al sector de la transformación de productos agroalimentarios
O. 36-39, 66 + D. 4, 8-9, 15, 17, 113	L.A.23. Promoción y transformación en el sector forestal.	**F. 40, 48, 69, 73-74, 77 + O. 31-46, 56**	L.A.24. Promoción de la artesanía.
O. 18-22 + D.18-44	L.A.29. Consolidación del tejido asociativo.		

Apartado IV.-Objetivos de la EDLL.

La estrategia del grupo de Acción Local ADRISS se compone por un tema principal diferenciador y característico de la estrategia, 3 objetivos generales, 12 objetivos específicos y 36 líneas de acción con diversas acciones tipo cada una de ellas. También se presentan, ligados a cada uno de los objetivos generales, una serie de indicadores resultados que han de ser tenidos en cuenta para los procedimientos de seguimiento y evaluación.

Todos ellos conforman una **estrategia integral** en la que cada uno de los puntos retroalimenta al siguiente con el fin último de dotar de cohesión y futuro al territorio. Durante el desarrollo de los anteriores programas se ha demostrado que aquellos proyectos que tienen un mayor éxito son los que más componentes de la realidad tienen en consideración y que son planificados desde una perspectiva holística, con la participación y el apoyo de los diferentes actores del territorio. Esta perspectiva integral es, en la actualidad, una necesidad básica del territorio por el grave riesgo de despoblación que atraviesa. La elección de los objetivos generales diferencia principalmente aquellas acciones que son necesarias en un marco económico frente a las del marco social, utilizando el concepto de revalorización del territorio como el campo intermedio en el que se sitúan aquellas acciones orientadas a generar un mayor valor

añadido mediante la potenciación de las principales fortalezas del territorio. Pese a la diferenciación, es la conjunción de las diferentes partes la que puede ayudar a revertir la tendencia negativa de despoblación y hacerlo basándose en el bienestar.

El territorio ha de ser comprendido de manera integral e inseparable. La interconexión de todas sus dimensiones, medioambiental, económica, social, político-administrativa, demográfica, histórica etc. es lo que dota de futuro y de oportunidades al territorio. La estrategia que se plantea recoge y atraviese cada una de las dimensiones planteadas y reconoce la interconexión y dependencia de todos los puntos, haciéndose fundamental, por lo tanto, la cooperación de todos los actores presentes en el territorio.

4.1. Tema principal diferenciador y característico de nuestra estrategia:

Promover el desarrollo integral y sostenible de las Sierras de Salamanca dando valor al territorio mediante el aprovechamiento de los recursos endógenos, con una visión holística del mismo, que contemple una dimensión ecosistémica, histórica, social, económica, político-administrativa y cultural, mediante la puesta en marcha de acciones encaminadas a generar un desarrollo económico sostenible, apoyando a las empresas, interconectándolas y asistiéndolas en la adaptación a los principales retos presentes y futuros, creando empleo, capacitando a la población, promoviendo el emprendimiento, la innovación, la digitalización, la transición energética, la economía circular, la bioeconomía y la igualdad de género, al mismo tiempo que se promueve una mayor cohesión territorial, mediante la aplicación de herramientas eficaces que garanticen la gobernanza y la mejora del capital social y el asentamiento de nueva población y de retornados, facilitando el acceso a los recursos y creando un ecosistema saludable para el desarrollo de proyectos vitales, que favorezca, a su vez, el arraigo de la población local.

4.2. Objetivo General 1. Promoción del desarrollo económico.

El desarrollo económico se ha planteado numerosas veces, durante el proceso participativo, como un elemento esencial para dotar de consistencia las políticas de desarrollo rural. La posibilidad de tener empresas resistentes en el territorio que puedan involucrarse en un desarrollo del mismo, que puedan generar empleo para los habitantes, operar de manera interconectada, generar un ecosistema de creación e innovación es un deseo de múltiples participantes del proceso participativo y es una de las bases para que el territorio pueda hacer frente al reto demográfico.

Además, una de las demandas observadas es el planteamiento de los proyectos centrados en el retorno y la apuesta por la viabilidad autónoma de estos, sin necesidad de financiarse constantemente con fondos públicos, por lo que es imprescindible involucrar al sector privado en los diversos proyectos que se lleven a cabo, es decir potenciar las colaboraciones público-privado.

Aunque el desarrollo económico es inseparable de otros puntos como el acceso a los servicios, la formación, la posibilidad de acceso a los recursos, la adaptación de las normativas, la oferta de ocio y cultura, la dispersión social etc. para la promoción de un desarrollo integral, este merece una serie de actuaciones específicas y especializadas. Este modelo debe diseñarse acorde a los retos presentes y futuros como son la sostenibilidad, la digitalización y el fomento de la soberanía sobre el territorio.

Dentro de este objetivo general se plantean los objetivos específicos, las líneas de acción y acciones centradas en favorecer el desarrollo y la consolidación de empresas del territorio e impulsar la actividad emprendedora asentando un modelo de crecimiento sostenible, vinculado a los recursos del territorio, que afronte el reto de digitalización, trabajo en red, la interconexión de los sectores productivos, la dinamización del mercado laboral, la capacitación de la población local, la retención de talento y la promoción de la innovación.

El modelo de crecimiento que se busca generar desde ADRISS parte de la evidencia científica de que el cambio climático es uno de los mayores retos a los que se enfrenta la sociedad actualmente y, por tanto, es preciso desarrollar herramientas desde todos los ámbitos de la sociedad para combatirlo. Por ello se contemplan actuaciones que traten de fomentar la disminución de las emisiones de carbono a través de un uso eficiente de los recursos, de propiciar un ahorro energético tanto a nivel social como empresarial, de impulsar el autoconsumo eléctrico siempre que sea posible, y que traten también de fomentar una adaptación de la actividad del entorno al cambio climático. Además, es fundamental propiciar una concienciación empresarial sobre la importancia del fenómeno del cambio climático, sus consecuencias y sus efectos directos en la calidad de vida.

Igualmente importante, se plantea la necesidad de dinamizar el mercado laboral, facilitando el acceso tanto al trabajo como a la mano de obra mediante la creación de canales eficientes. Estos canales deben orientarse así mismo a detectar las necesidades formativas que requiere el mercado laboral y poder llevar a la población local las oportunidades formativas correspondientes.

La retención y la atracción de talento son también parte fundamental de la estrategia. La llegada de nuevas perspectivas y de personas con talento es un activo necesario para que el territorio pueda desarrollarse económica y socialmente y puede generar un ecosistema de innovación, para ello la colaboración con los centros de investigación u otros organismos que faciliten la llegada de jóvenes formados, de ideas y de proyectos es un objetivo prioritario en la estrategia de ADRISS.

- O.E.1: Favorecer el desarrollo y consolidación de empresas.
  - L.A.1.: Incrementar la competitividad, la eficiencia y la rentabilidad de las empresas.
    - Apoyar las inversiones de empresas.
      - Apoyar a las empresas en procesos de traslado.
      - Apoyar a las empresas en procesos de ampliación.
      - Apoyar a las empresas en procesos de modernización.
    - Apoyar la implantación de procesos de mejora de la eficiencia
      - Apoyar los procesos de mejora de eficiencia energética.

        - Promoción de TIC y procesos de digitalización orientados a mejorar la eficiencia.
        - Apoyar procesos de sensibilización, capacitación y formación dentro de las empresas orientadas a la mejora de la eficiencia.
        - Apoyar procesos de mejorar de la eficiencia ligada a la cadena de suministros.
        - Apoyar los procesos de diversificación y agregación de valor.
        - Apoyar los procesos de colaboración público-privada.
        - Apoyar procesos de búsqueda de nuevas líneas de financiación y apoyo institucional.
    - Dar asesoramiento técnico a las empresas en las siguientes cuestiones:
        - Acceso a ayudas y subvenciones.
        - Marketing y comercialización.
        - Plan de empresa y diversificación.
        - Digitalización.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- L. A. 2: Impulso a la adaptación a un modelo de crecimiento sostenible.
    - Promoción de iniciativas destinadas a la evaluación del impacto ambiental de las empresas.
    - Apoyo a los procesos de transformación ligados al uso de materiales sostenibles.
    - Apoyo a los procesos de trasformación ligados a la gestión sostenible de los recursos naturales.
    - Apoyo en los procesos de reducción de los residuos y de mejora de su gestión.
    - Apoyo en los procesos que fomenten la reutilización de materiales.
    - Apoyo en los procesos de búsqueda de nuevas líneas de financiación y apoyo institucional ligados a la sostenibilidad.
    - Dar asesoramiento técnico a las empresas en las siguientes cuestiones:
        - Retorno social de la empresa.
        - Economía circular.
        - Eficiencia energética.
        - Transición hacia la sostenibilidad.
        - Igualdad.
    - Especial apoyo a los proyectos involucrados en las siguientes cuestiones:
        - Energías renovables y autoconsumo
        - Bioeconomia
        - Economía Circular
        - Movilidad sostenible
        - Innovación en infraestructuras de gestión de recursos hídricos
        - Silvicultura preventiva, restauración de daños, infraestructuras forestales, vías pecuarias y pastoreo.
        - Sistemas agroalimentarios y forestales sostenibles y diversificadores.
    - Promover soluciones y mejoras mediante la digitalización.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- L.A.3. Promoción de la innovación.
    - Favorecer la conexión de las empresas del territorio con la Universidad de Salamanca.
    - Favorecer la conexión de las empresas del territorio con otros centros de investigación.
    - Favorecer la conexión con los centros de innovación territorial.
    - Apoyo a las acciones destinadas a la transferencia de conocimiento.
    - Favorecer la llegada de talento joven.

- Facilitar el acceso a financiamiento para proyectos innovadores.
- Apoyar la protección y el reconocimiento de los derechos de propiedad intelectual para fomentar la innovación.
- Generar una red de espacios de innovación dentro del territorio.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- O.E.2: Impulso del trabajo en red y la cooperación entre empresas.
  - L.A.4. Fomento de plataformas de colaboración dentro de los propios sectores.
    - Fomento de la creación de nuevas asociaciones empresariales.
    - Fomento de actividades de encuentros como eventos, foros y ferias.
    - Impulso, fomento y dinamización del cooperativismo en el sector productivo.
    - Facilitar la creación de redes de proveedores y distribuidores.
    - Desarrollar programas de capacitación conjunta entre empresas.
    - Promover el intercambio de recursos y activos entre empresas.
    - Utilización de plataformas y otras herramientas digitales.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.5. Fomento de la interconexión de sectores.
    - Fomentar la creación de proyectos de innovación colaborativa que involucren a empresas de diferentes sectores productivos.
    - Implementar programas de mentoría intersectorial.
    - Apoyo a los viveros de empresas.
    - Fomento de espacios de coworking.
    - Dinamización de los polígonos industriales.
    - Fomento de actividades de encuentro como eventos, foros y ferias intersectoriales.
    - Fomento de alianzas estratégicas orientadas a la diversificación de las empresas.
    - Acciones encaminadas a implantar el uso de herramientas digitales con este fin.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- O.E.3: Dinamización del mercado laboral y promoción del emprendimiento.
  - L.A.6. Mejora de la capacitación y cualificación de la población local.
    - Incentivar el aumento de oferta formativa reglada.
    - Promover la creación de Centros de Formación Homologados especializados a nivel municipal con carácter supramunicipal.
    - Generar oferta formativa no reglada.
    - Dar visibilidad a la oferta formativa que se genera desde otras entidades.
    - Crear e implantar el uso de herramientas digitales con este fin.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.7. Facilitación del acceso a empleo.
    - Promoción de una agencia de colocación laboral.
    - Facilitar el acceso a mano de obra cualificada por parte de las empresas.
    - Amplificar la difusión de ofertas laborales de las empresas.
    - Facilitar la conexión entre centros formativos y el tejido empresarial.
    - Publicación de ofertas de empleo.
    - Registro de demandantes de empleo.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.8. Fomento del emprendimiento.
    - Impulso de cultura emprendedora.
    - Apoyo a iniciativas emprendedoras y actividades profesionales.
    - Creación de un ecosistema favorable para el emprendimiento.

- Creación de una red de espacios de coworking.
- Asesorías personalizadas, programas de apoyo y tutorización de nuevas iniciativas.
- Impulsar un programa para introducir la cultura emprendedora en los centros escolares.
- Organización de encuentros para el intercambio de experiencias de éxito.
- Impulso de un programa de banco de tierras y negocios locales que atienda tanto a oferta como a demanda.
- Acciones de información, dinamización y sensibilización sobre la transmisión de negocios.
- Acciones que promuevan la digitalización de los nuevos negocios.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- L.A.9. Fomento del talento joven.
  - Búsqueda, identificación y orientación de los jóvenes del territorio
  - Promocionar las prácticas en las empresas del territorio.
    - Formación Profesional
    - Universidades
    - Internacionales
  - Promocionar los primeros empleos en empresas del territorio.
    - Graduados universitarios.
    - Graduados de Formación Profesional.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

Código	Indicador	Unidad
1	Empleos creados/mantenidos en mujeres.	N.º empleos
2	Empleos creados/mantenidos en hombres.	N.º empleos
3	Empleos creados jóvenes.	N.º empleos
4	Empleos creados mujeres jóvenes.	N.º empleos
5	Empleos indefinidos creados/mantenidos	N.º empleos
6	Empleos autónomos creados/mantenidos	N.º empleos
7	Empleos eventuales creados/mantenidos	N.º empleos
8	Número de nuevos pobladores beneficiados	N.º personas
9	Número de espacios coworking	Nº espacios
10	Personas que concluyen actividades de formación mujeres.	N.º personas
11	Personas que concluyen actividades de formación jóvenes.	N.º personas
12	Población femenina beneficiada de las acciones apoyadas	Porcentaje
13	Población joven masculina beneficiada de las acciones apoyadas	Porcentaje
14	Implantación de TIC en gestión de almacenaje/stock	N.º acciones
15	Implantación de TIC en la comercialización y venta	N.º acciones
16	Implantación de TIC en la gestión administrativa	N.º acciones
17	Acciones con impactos medioambientales positivos	N.º acciones
18	Acciones orientadas a mejorar la eficiencia energética	N.º acciones
19	Acciones innovadoras llevadas a cabo.	N.º acciones
20	Acciones de cooperación entre agentes llevadas a cabo.	N.º acciones
21	Acciones llevadas a cabo por asociaciones.	N.º acciones
22	Empresas creadas	Nº empresas
23	Empresas trasladadas	Nº empresas

24	Empresas ampliadas	Nº empresas
25	Empresas modernizadas	Nº empresas
26	Acciones que buscan el aprovechamiento de recursos endógenos	Nº acciones
27	Acciones que incorporan mecanismos de economía circular	Nº acciones
28	Acciones formativas	Nº acciones

4.3. Objetivo General 2. Revalorizar el territorio.

El Objetivo General 2 recoge aquellas líneas de acción encaminadas a impulsar una revalorización de territorio, significando esto la potenciación de las principales fortalezas del mismo y la puesta en valor de los proyectos de vida de los habitantes, generando valor añadido al territorio, haciéndolo competitivo en la sociedad de mercado globalizada. Incide en la necesidad de explorar medidas efectivas que garanticen crear un entorno idóneo para que las personas que lo habitan sientan que se localizan en un territorio cohesionado. Los objetivos específicos están enfocados a mejorar las Sierras de Salamanca, como lugar en el que habita y/o desarrollan su labor profesional personas, a las que es preciso dotar de recursos, equipamientos e infraestructuras para crear un entorno caracterizado por estándares elevados de calidad de vida atendiendo a los valores del modelo rural serrano.

Durante el proceso participativo se ha observado la importancia de dar valor al territorio, englobando las diferentes relaciones del ser humano con este y sus recursos. El territorio en el que operamos, parte de una posición de desventaja competitiva en el contexto de la globalización, por los errores de atribución de valor dentro de los marcos del mercado. En numerosas ocasiones se denuncia que mantener el modelo de vida serrano, prácticas agrícolas ecológicas tradicionales, la utilización de tejidos naturales etc. tiene un coste económico y social negativo.

Esta estrategia pretende revertir esta deriva revalorizando las acciones de los habitantes del territorio, porque ante todo vemos la convergencia de los estilos de vida que aquí se dan y se podrían generar, con los valores de sostenibilidad que tan necesarios son para hacer frente a la crisis climática.

Entre otros factores, esta falla en la atribución de valor en los mercados globales ha producido durante décadas la pérdida constante de población y de muchas de las señas de identidad que otorgaban idiosincrasia al territorio. La protección de algunas y la recuperación de otras son, para muchos de los habitantes, una de las principales áreas de acción en las que ha de basarse el desarrollo del territorio.

Aunque también aparecen en los discursos la apuesta por las oportunidades que se generan a nivel exógeno, se percibe como necesario, generar una base asentada sobre los rasgos que lo singularizan. Esto tiene, además, un interés estratégico por la predisposición que muestra la población local a participar y la mayor facilidad de que los proyectos cuenten con un mayor apoyo social cuando se centran en cuestiones identitarias propias.

Dentro del O.E.4, centrado en la preservación del patrimonio material e inmaterial, diferenciamos por un lado el patrimonio cultural material e inmaterial y por el otro, el patrimonio natural. Pero también el O.E.7, centrado en dar apoyo y promover la transformación de sectores estratégicos y, por lo tanto, con un marcado carácter económico, tiene un peso considerable en cuanto a la relación de los humanos con el medio. Dentro estos sectores estratégicos nos centraremos en aquellos que se conectan con el patrimonio cultural y natural y que son el nexo de unión entre territorio y población como el sector primario, el forestal, el de la transformación alimentaria, el turismo y la artesanía, pero también con otros sectores emegentes que están logrando relevancia como el de los cuidados, que inciden en la calidad de vida de los habitantes más ancianos, que son, en muchos casos, la memoria viva de nuestro mayor patrimonio.

La Estrategia de ADRISS hace hincapié en la revalorización del sector primario y de las prácticas tradicionales porque son plenamente sostenibles. Las prácticas de silvicultura tradicionales se ven en peligro por una falta de rentabilidad, de relevo generacional y una elevada presión normativa que recae sobre los productores. En este sentido la estrategia plantea alternativas para hacer al sector más resiliente y rentable, al mismo tiempo que busca garantizar un mayor reconocimiento social.

Así mismo, la estrategia entiende el sector forestal como un sector con un enorme potencial debido a la necesidad de absorción de CO2 que nos plantea la crisis climática. Una correcta gestión forestal del medio puede ser un foco de empleo, además de posibilitar múltiples formas de aprovechamiento de los recursos naturales.

En buena parte el sector turístico también depende de la continuidad de estas actividades por lo que, desde esta estrategia, se busca potenciar su interconexión con el resto de sectores, ligando a actividades complementarias la llegada de turistas al territorio y vinculándolo con el consumo de la producción local y el disfrute de las costumbres y tradiciones locales.

Por su parte, el sector de la artesanía juega un rol fundamental en la protección de técnicas, simbologías, utilización de materiales autóctonos y otras cuestiones que protegen el patrimonio cultural material e inmaterial de las Sierras de Salamanca, además de suponer un motor económico que genera un gran retorno social en cuanto a la puesta en marcha de iniciativas populares que fomentan el ocio y la cultura, por lo que se ha incluido como uno de los sectores estratégicos en los que se centrará la acción ADRISS.

Por último, el sector estratégico de los cuidados, teniendo en cuenta la demografía del territorio, tiene un enorme potencial. El cambio de paradigma hacia un modelo centrado en la mejora de calidad de vida de los usuarios, que pueden permanecer en sus casas recibiendo servicios personalizados o pueden acudir a centros donde se realizan actividades comunitarias, es razón decisiva para la inclusión de diversas acciones en esta estrategia.

La misma lógica que marca el mercado, para la atribución de valor, opera dentro de las administraciones convirtiendo, aparentemente, más rentable la concentración de la población en ciudades o en las cabeceras de comarca que el mantenimiento de servicios e infraestructuras públicas en espacios tan amplios, con una orografía complicada, como

el de las Sierras de Salamanca. Una gran parte de la desmotivación de la población nace de la perdida de servicios básicos, la infrautilización de infraestructuras y recursos, la inestabilidad de los servicios etc. Esto produce un progresivo abandono de los pueblos, sobre todo en los municipios donde ya apenas queda comercio y servicios.

Frente a esta lógica operante, la pérdida de población y de tejido económico en un territorio, implica, a largo plazo, un sobre coste para la administración pública y, la desestructuración del territorio, un gran problema para la gestión futura. Por lo tanto, el mantenimiento e impulso de los servicios, equipamientos e infraestructuras de carácter público, así como los proyectos tractores tales como centros de interpretación, obradores comunitarios, bienes de interés o espacios culturales y lúdicos, es una necesidad del territorio para poder mantener la población e incentivar el surgimiento de diferentes proyectos vitales. En este aspecto se centrará el OE5 centrado en el impulso de la cohesión y sostenibilidad territorial.

Así mismo, la transición energética, la digitalización del territorio, el fomento de una mejora de la movilidad o el impulso de nuevas formas de la gestión hídrica, son líneas de acción encaminadas a proporcionar una mayor cohesión y sostenibilidad al territorio que están fundamentadas en las principales oportunidades percibidas por la población y que se incluyen, por lo tanto, como Líneas de Acción dentro del O.E.5. En este sentido, mediante la promoción de la transición energética, se buscaría ganar en autonomía, tanto a nivel público como privado, reduciendo los costes de vida, de las actividades económicas y algunos casos generando ingresos que pudieran ser reinvertidos en el bienestar común.

Otro de los problemas estructurales del territorio objetivo es el de la movilidad. El elevado grado de dispersión y aislamiento de gran parte de los núcleos poblacionales que lo componen, la elevada edad media de la ciudadanía de los municipios en riesgo demográfico y la precariedad del transporte público, implica la necesidad de impulsar una estrategia de movilidad sostenible que facilite el flujo de personas, mercancías y servicios y, por tanto, revitalice la actividad socioeconómica.

También la gestión de los recursos hídricos ha surgido de manera permanente en el proceso participativo. Existe una creciente preocupación por el acceso al agua en temporada de sequía tanto para consumo humano, animal y agrícola, pero también en cuanto a la gestión de aguas grises y aguas negras. Asentar un modelo que incida en la retención de agua durante las estaciones lluviosas, mediante balsas, estanques u otras infraestructuras es una de las propuestas que se han repetido desde diferentes posturas, así como la necesidad de dotar al territorio de sistemas de depuración. La gestión hídrica también se ve necesaria para la lucha contra los incendios que aumentan de manera significativa en el territorio.

Una parte fundamental de dar valor al territorio es poder visibilizar en el exterior, pero también sensibilizar y tener estrategias de valorización de los recursos locales dentro del propio territorio, por lo que se ha planteado el O.E.6 centrado en la promoción del territorio. El trabajo con la población joven mediante los diferentes centros formativos será también una de las prioridades de la estrategia.

- O.E.4, Preservación del patrimonio material e inmaterial.
  - L.A.10. Recuperación del patrimonio cultural material e inmaterial.
    - Impulso de la restauración y conservación de edificios históricos y monumentos.
    - Fomento de la digitalización y archivo de documentos y obras de arte.
    - Fomento de la investigación y documentación de tradiciones y expresiones culturales locales.
    - Promoción de actividades de educación y sensibilización sobre el patrimonio cultural.
    - Organización de eventos y festivales para celebrar y difundir el patrimonio cultural.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.11. Preservación del patrimonio natural y los valores paisajísticos.
    - Fomento de prácticas agrícolas sostenibles.
    - Fomento de un turismo sostenible y responsable con las áreas naturales.
    - Acciones destinadas a la limpieza del entorno.
    - Acciones destinadas a la promoción y señalización de buenas prácticas.
    - Acciones encaminadas a la educación ambiental y la concienciación.
    - Acciones destinadas a la recuperación de infraestructuras tradicionales como son las paredes de piedra, los bancales o las regueras.
    - Acciones formativas.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- O.E.5. Impulso de la cohesión y sostenibilidad territorial.
  - L.A.12. Mejora, mantenimiento y difusión de recursos tractores.
    - Identificación de los activos del territorio y de proyectos tractores.
    - Apoyo financiero a los proyectos tractores.
    - Impulso de los activos del territorio
    - Apoyo técnico en los proyectos tractores.
    - Creación de programas de formación y capacitación para mejorar las habilidades y conocimientos de los actores locales.
    - Fomento a la implementación de tecnologías inteligentes y digitales en la gestión de recursos y servicios.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.13. Mejora de equipamientos e infraestructuras locales.
    - Apoyo a los municipios para la implantación de infraestructuras innovadores, eficientes y sostenibles
    - Búsqueda e implantación de nuevas líneas de financiación.
    - Promoción de una planificación estratégica de los servicios públicos.
    - Impulso de medidas para la mejora de la accesibilidad y adaptación de las infraestructuras a personas con discapacidad.
    - Búsqueda de medidas orientadas a la solución que genera el abandono de inmuebles.
    - Fomento a la implementación de tecnologías inteligentes y digitales en la gestión de recursos y servicios.

- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.14. Transición energética,
    - Impulso de las Comunidades Energéticas.
    - Asesoramiento a entidades locales e iniciativas privadas para la implantación de comunidades energéticas.
    - Apoyo a la configuración e implantación de comunidades energéticas.
    - Impulso del autoconsumo en el sector privado.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.15. Promoción de una mejora de la movilidad.
    - Acciones encaminadas a fomentar de una red de transporte que vertebre el territorio y lo conecte con los principales centros de actividad comercial y de servicios.
    - Acciones de sensibilización encaminadas a fomentar hábitos sostenibles de desplazamiento.
    - Fomento de redes de apoyo para el desplazamiento.
    - Fomento de proyectos que faciliten el transporte entre las personas con dependencia
    - Fomento a la incorporación del vehículo eléctrico en el parque móvil.
    - Implantación de puntos de recargas y equipamientos privados relacionados con el vehículo eléctrico
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.16. Impulso de una nueva gestión hídrica.
    - Promoción de nuevas infraestructuras sostenibles de gestión hídrica.
    - Impulso de programas de conservación y gestión de los recursos hídricos.
    - Acciones encaminadas a la concienciación sobre la gestión de los recursos hídricos.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- O.E.6. Promoción del territorio
  - L.A.17. Impulso de un Plan de Marketing Territorial.
    - Acciones encaminadas a recoger y divulgar toda la información de los recursos y actividades del territorio.
    - Contribuir a la divulgación de los recursos a través de la participación en foros, regionales, nacionales e internacionales, etc.
    - Contribuir a la divulgación de los recursos mediante marketing digital y otros recursos no digitales como las guías, folletos etc.
    - Impulso de una marca territorial que refleje la identidad y los valores del territorio.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.18. Proyección interior del territorio y sus valores autóctonos.
    - Plan de trabajo con los centros educativos del territorio para la promoción de nuestros recursos y de las actividades económicas ligadas a los mismos.
    - Organización de eventos y actividades culturales que pongan en valor las tradiciones y costumbres propias del territorio.

- Promoción de la gastronomía local y los productos autóctonos a través de ferias y festivales.
- Apoyo a los centros de interpretación presentes en el territorio.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- O.E.7. Apoyo y transformación de sectores estratégicos
  - L.A.19. Sector primario. Impulso de una Transición Agroecológica.
    - Promover el acceso a la tierra y a la producción mediante: bancos de tierras, incubadoras de emprendimiento en producción agroecológica, puesta en marcha de tierras abandonadas, trabajo con el minifundio, acuerdos con propietarios de tierras y/o ayuntamientos.
    - Apoyo a la producción local (agroecológica) como sector aglutinando, dinamizando, haciendo red…
    - Apoyo a la generación de inputs a nivel local como viveros de planta, compost y fertilizantes orgánicos favoreciendo la bio-economía circular
    - Apoyo a la transformación mediante la promoción de pequeños obradores, mataderos locales/móviles, salas de despiece, etc.
    - Apoyo a los Circuitos Cortos de Comercialización mediante la creación y promoción de Centros de acopio, distribución y comercialización conjunta (infraestructuras, servicios técnicos, gestión de procesos - productor-Centro Acopio Distribución), mercados directos de productores, tiendas propias, etc.
    - Apoyo en la gestión de residuos orgánicos para su transformación en abono orgánico (generación de alianzas ganadería agricultura)
    - Acciones encaminadas a la promoción de una alimentación saludable, sostenible y local.
    - Acciones encaminadas a generar una perspectiva de bio-región, articulando territorios y agentes (campo y ciudad, zona productora-zona consumidora).
    - Acciones orientadas a acortar distancias entre productores y consumidores.
    - Acciones encaminadas al reconocimiento de los agricultores y ganaderos.
    - Protección de la biodiversidad mediante la promoción de razas y especies autóctonas.
    - Impulso de la trasnstermitancia para el aprovechamiento de los pastos y los servicios ambientales que da el ganado.
    - Promoción de un sistema de pago por los servicios ambientales
    - Promoción de la gastronomía local y los productos autóctonos.
    - Sensibilización, formación y capacitación orientadas a generar procesos de producción y transformación sostenibles.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A20. Impulso al sector de los cuidados a personas dependientes.
    - Apoyo a las instituciones que lideran sector de los cuidados a la población dependiente.
    - Acciones encaminadas a asentar prácticas de atención en el domicilio.
    - Acciones encaminadas a generar unidades de convivencia para personas dependientes.
    - Acciones encaminadas a mejorar la capacitación de los y las trabajadoras del sector.
    - Acciones encaminadas dignificar la vejez y apoyar su autodeterminación.

- Acciones encaminadas a mejorar la vida cotidiana de las personas con dependencia.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- L.A.21. Apoyo al sector de la transformación de productos agroalimentarios
  - Promover la creación de redes de colaboración entre los productores agroalimentarios de la región, fomentando la integración vertical y horizontal de las actividades, desde la producción primaria hasta la comercialización de los productos transformados.
  - Acciones encaminadas a identificar las necesidades de infraestructura en las Sierras de Salamanca, como plantas de procesamiento, almacenes, centros logísticos y laboratorios de calidad.
  - Acciones encaminadas a apoyar la construcción, modernización y equipamiento de estas instalaciones para mejorar la capacidad de transformación y conservación de los productos agroalimentarios.
  - Acciones encaminadas a impartir programas de capacitación y brindar asesoramiento técnico a los productores agroalimentarios.
  - Promover la adopción de tecnologías avanzadas en la transformación de productos agroalimentarios.
  - Fomentar la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos innovadores que puedan agregar valor a la oferta local.
  - Facilitar el acceso a financiamiento adecuado para los productores agroalimentarios.
  - Desarrollar estrategias de promoción y marketing para dar a conocer los productos transformados de las Sierras de Salamanca en mercados locales, nacionales e internacionales.
  - Brindar asistencia técnica y financiera a los productores agroalimentarios interesados en obtener certificaciones de calidad reconocidas, como las denominaciones de origen o sellos de producción ecológica.
  - Acciones encaminadas a producir un cambio en la gestión de los residuos orgánicos dentro del sector y otras que promuevan una economía circular.
  - Creación o promoción de espacios comunes para la pequeña producción tales como obradores.
  - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- L.A.22. Transición hacia un turismo de calidad.
  - Acciones encaminadas a identificar y registrar la actividad turística y la oferta de experiencias y de servicios existentes.
  - Acciones encaminadas a implantar un modelo de recogida de datos para el territorio.
  - Acciones encaminadas a generar sinergias entre sectores y promover el desarrollo turístico de empresas del sector primario, secundario y terciario.
  - Acciones encaminadas a la promoción del turismo de experiencia (turismo silver, turismo naturista, turismo yoga, turismo de aventuras, turismo gastronómico, enoturismo, apiturismo, orniturismo…), el ecoturismo y formatos que se centren en el aprovechamiento del patrimonio material e inmaterial generando un modelo basado en la calidad.

- Acciones que impulsen la accesibilidad del territorio para Personas en Situación de Discapacidad.
- Promoción de la creación de paquetes turísticos que promuevan un desarrollo turístico más equilibrado en el territorio.
- Acciones que vayan encaminadas a la concienciación ambiental, buenas prácticas en el entorno, la gestión de residuos, el respeto al patrimonio etc.
- Impulso de cambios en la gestión turística que contemplen el uso de productos de limpieza ecológicos, gestión de los residuos orgánicos u otras acciones sostenibles.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

o L.A.23. Promoción y transformación en el sector forestal.
- Promover una planificación forestal sostenible.
- Promover programas de restauración y reforestación para recuperar áreas degradadas por los incendios.
- Fomentar la diversificación de especies forestales, priorizando aquellas adaptadas a las condiciones climáticas y suelos de la región, para mejorar la resiliencia y la biodiversidad forestal.
- Promover el uso de prácticas silvícolas sostenibles, como la selvicultura de montes bajos, la gestión adaptativa y la regeneración natural, para garantizar una gestión forestal responsable y productiva.
- Promover la capacitación y formación a propietarios forestales, gestores y trabajadores del sector forestal en prácticas de gestión sostenible, técnicas de aprovechamiento forestal y conservación de la biodiversidad.
- Estímulo a la inversión y emprendimiento forestal.
- Promover y establecer alianzas y colaboraciones entre los diferentes actores de la cadena de valor forestal.
- Favorecer la investigación y la innovación en el sector forestal, promoviendo la aplicación de nuevas tecnologías y prácticas para mejorar la eficiencia productiva, la gestión de los recursos y la adaptación al cambio climático.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

o L.A.24. Promoción de la artesanía.
- Apoyo a los artesanos locales mediante la creación de talleres y espacios de trabajo.
- Fomento de la formación y capacitación en técnicas artesanales tradicionales.
- Organización de ferias y exposiciones para promover la venta de productos artesanales y el encuentro entre los miembros del sector.
- Otras acciones encaminadas a la visibilización y promoción
- Creación de programas de apoyo y financiamiento para emprendedores artesanos.
- Integración de la artesanía en proyectos de desarrollo turístico y cultural.
- Aplicación de metodología constante para la detección de necesidades.
- Acciones encaminadas a la creación de redes y la dinamización de los artesanos.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

Código	Indicador	Unidad
29	Número de acciones destinadas a la recuperación de patrimonio cultural material	N.º acciones
30	Número de acciones destinadas a la recuperación de patrimonio cultural inmaterial.	N.º acciones
31	Acciones de mejora de equipamientos e infraestructuras locales	Nº acciones
32	Número de Comunidades energéticas funcionando en el territorio	Nº Comunidades Energéticas
33	Número de acciones que contemplen el autoconsumo	Nº acciones
34	Número de acciones que contemplen medidas de ahorro energético	Nº acciones
35	Número de acciones vinculadas a la movilidad	Nº acciones
36	Número de acciones vinculadas a la gestión del agua	Nº acciones
37	Número de acciones destinadas a la promoción del territorio	Nº acciones
38	Número eventos, congresos etc.a los que se ha asistido	Nº acciones
39	Número de acciones realizadas en centros educativos de puesta en valor del territorio.	Nº acciones
40	Número de acciones vinculadas a la transformación agroecológica	Nº acciones
41	Número de acciones vinculadas a la transformación del sector cuidados.	Nº acciones
42	Número de acciones vinculadas a la transformación del sector turístico	Nº acciones
43	Número de acciones vinculadas a la transformación del sector forestal	Nº acciones

4.4. Objetivo General 3. Dinamización social

El tercero de los objetivos generales de ADRISS es promover la dinamización social reforzando la filosofía LEADER de abajo a arriba, que se percibe en múltiples ocasiones como lejana en la actualidad. La participación ciudadana en la aplicación de políticas de desarrollo territorial es imprescindible para que estas puedan tener resultados favorables. Durante el proceso participativo se ha puesto de manifiesto la necesidad de contar en mayor medida con los habitantes del territorio como actores clave. Por ello se ha desarrollado el O.E.8 enfocado a promoción de procesos participativos y de la colaboración institucional que se centra, tanto en los actores locales como los externos al territorio y que se asienta bajo el desarrollo de nuevas metodologías que puedan facilitar la cooperación y coordinación de los actores institucionales, evitar duplicaciones, mejorar la eficiencia burocrática, resolver conflictos, mejorar la transparencia, pero también promocionar la permeabilidad de estos actores institucionales respecto a la participación ciudadana.

La experiencia de estos años pone de manifiesto que los proyectos con mejores resultados son aquellos que cuentan con la participación y que nacen de una voluntad conjunta, involucrando a todas las personas que buscan el beneficio del territorio de manera altruista. La promoción de la gobernanza y la consolidación de prácticas democráticas dentro del territorio dotan de una mayor resiliencia al mismo, al detectarse rápidamente las necesidades o los problemas que se afrontan y darles más rápida y eficaz solución. Es decir, la capacidad de un territorio de interactuar y de implicar a los tejidos social, productivo e institucional en los procesos locales es un factor clave para mantener la motivación en la búsqueda de soluciones e iniciativas enfocadas a potenciar el desarrollo sostenible de la ciudadanía y mejorar su calidad de vida. Por ello es de vital importancia, reforzar la cultura asociativa e impulsar nuevas organizaciones.

Además, se ha puesto de relieve la necesidad de generar espacios de encuentro desde la distensión, normalizando y creando hábitos positivos de encuentro entre la población. En este sentido, son múltiples los participantes que han señalado la necesidad de diversificar la oferta de ocio y cultura con el fin de potenciar nuevas ideas, de generar ilusión. En general la población, una vez que considera cubiertas sus necesidades básicas de subsistencia, transforma sus aspiraciones, estableciendo como objetivo la búsqueda de una buena calidad de vida. Esta realidad en términos de desarrollo rural implica tejer un entorno en el que las personas puedan acceder a servicios de calidad, existan dinámicas vecinales activas y diversidad en las ofertas de ocio. Es decir, se necesita crear el ecosistema óptimo para que las personas que presentan una relación con el territorio, al margen de la naturaleza afectiva o productiva de esta, fijen su residencia en él.

También se ha señalado, durante el proceso participativo la necesidad de que lleguen nuevos pobladores, de que no se vayan los que están y que puedan retornar los que se fueron. En este sentido se ha planteado el O.E.11 que hace énfasis en la facilitación de la vivienda a todos aquellos que se quieran asentar en el territorio, pero también la dotación de herramientas y la creación de redes de contactos que puedan generar un ecosistema amable para el desarrollo de los diversos proyectos de vida con los que los nuevos pobladores llegan al territorio.

Por último, en este apartado también se ha querido incidir en el derecho a la no discriminación que se establece para garantizar la igualdad entre individuos independientemente de su origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, orientación sexual, condiciones de salud, religión, opiniones, preferencias o estado civil. El O.E.12 se centra precisamente en la promoción de la igualdad de trato entre las personas y la protección de los colectivos más vulnerables como son las mujeres, los jóvenes o los migrantes.

La igualdad de oportunidades ha de aplicarse en todos los ámbitos sociales, siendo de especial importancia su aplicación en el sector profesional, la educación y el acceso a los bienes y servicios sociales, así como a la asistencia sanitaria.

- O.E.8. Promoción de procesos participativos y de la colaboración institucional.
  - L.A.25. Generar una red de participación con los principales actores del territorio.

- Creación de una estructura estable para la participación conjunta en el desarrollo territorial.
- Fomento de acuerdos estratégicos.
- Fomento de canales de comunicación fluidos, constantes y transparentes.
- Fomento de actividades para la resolución de conflictos.
- Implementación de herramientas para la coordinación de recursos técnicos.
- Formación orientada a la cooperación institucional.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

o L.A.26. Cooperación con otros actores exógenos al territorio.

- Participar en las redes y plataformas de colaboración interterritoriales para compartir buenas prácticas y experiencias.
- Organizar, colaborar y participar en eventos y encuentros temáticos para facilitar el intercambio de conocimientos y promover la colaboración entre actores externos y locales.
- Desarrollar proyectos de cooperación transfronteriza.
- Establecer convenios de cooperación con universidades, centros de investigación y otras organizaciones de carácter regional, nacional o internacional para el intercambio de conocimientos y proyectos conjuntos.
- Crear programas de residencia para artistas, investigadores y emprendedores de otros lugares, fomentando el intercambio cultural y la generación de nuevas ideas.
- Crear programas de mentoría y apoyo empresarial, involucrando a empresarios externos con experiencia en sectores relevantes para el territorio.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

o L.A.27. Asentar metodologías participativas en el territorio.

- Generar y compartir metodologías participativas a nivel interno.
- Facilitar procesos de participación a escala municipal.
- Facilitar procesos de participación intermunicipales.
- Facilitar procesos de participación en otras organizaciones.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

• O.E.9. Impulso de la cultura asociativa

o L.A.28. Apoyo para la creación de nuevas asociaciones

- Dinamización de los diferentes grupos sociales y sectores económicos.
- Asistencia técnica en la creación de nuevas asociaciones y otros procedimientos que tengan que afrontar.
- Facilitación al acceso de nuevas líneas de financiación.
- Sensibilización ante el reto demográfico.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

o L.A.29. Consolidación del tejido asociativo.

- Facilitación al acceso de nuevas líneas de financiación.
- Visibilizarían y promoción de las acciones llevadas a cabo.
- Apoyo a las diversas iniciativas de las asociaciones presentes en el territorio que coincidan en los objetivos de la estrategia de ADRISS.

- Asistencia técnica.
- Fomento de redes y asociaciones supramunicipales.
- Fomento de formación y capacitación para la promoción de la cooperación.
- Creación de canales de comunicación entre los diferentes actores.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- O.E.10. Apoyo, impulso y diversificación de la oferta de ocio y cultura.
  - L.A.30. Planificación de un programa de eventos y diversificación de la oferta pública de actividades.
    - Acciones encaminadas a la identificación de toda la oferta de ocio y cultura en el territorio.
    - Acciones encaminadas a identificar nuevas demandas entre la población local y nuevas tendencias en materia de actividades culturales y de ocio.
    - Acciones encaminadas a definir a los actores propulsores de la oferta de ocio y cultura en el territorio.
    - Acciones colaborativas con los actores encargados de la promoción de las actividades de ocio y cultura en el territorio.
    - Promoción de la oferta de ocio y cultura.
    - Establecer alianzas con empresas y emprendedores locales para diversificar la oferta de actividades y generar nuevos productos culturales.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
  - L.A.31. Incremento y mejora de equipamientos lúdicos y culturales.
    - Identificar las necesidades de equipamientos lúdicos en el territorio y realizar un inventario de los existentes.
    - Realizar inversiones para la ampliación y mejora de los equipamientos lúdicos existentes.
    - Fomentar la participación ciudadana en la planificación y diseño de los nuevos equipamientos lúdicos.
    - Promover el intercambio intermunicipal de los equipamientos y la colaboración entre otros actores.
    - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- O.E.11. Permanencia y asentamiento de nueva población
  - L.A.32. Programas de repoblación.
    - Realizar acciones de difusión y promoción dirigidas a la población que haya emigrado, visitantes del territorio u otros interesados, para informar sobre las oportunidades y ventajas de retornar o instalarse en el territorio.
    - Establecer programas de apoyo y asesoramiento para facilitar el retorno o el asentamiento de población, incluyendo servicios de búsqueda de empleo y vivienda.
    - Desarrollar proyectos y programas de emprendimiento para promover la creación de empleo y oportunidades de negocio para la población retornada.
    - Fomentar la participación de la población retornada en la vida social, cultural y económica del territorio a través de programas de participación y colaboración.
    - Crear una red de viviendas de acogida para nuevos pobladores.

- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- L.A.33. Mejora de acceso a la vivienda.
  - Creación de una red de informantes para la obtención de información actualizada sobre la oferta de los diferentes municipios.
  - Creación de una base de datos con la oferta de alquiler venta y otras formas habitacionales presentes en el territorio.
  - Promoción de nuevas alternativas habitacionales como, por ejemplo, la construcción de viviendas ecológicas, el fomento de viviendas compartidas o cooperativas, la rehabilitación de viviendas antiguas, entre otros.
  - Establecer planes de vivienda y programas de ayuda para facilitar el acceso a la vivienda asequible.
  - Promover la rehabilitación y mejora de viviendas existentes, especialmente en zonas rurales o desfavorecidas.
  - Establecer convenios y colaboraciones entre diferentes actores involucrados en la vivienda rural, como propietarios, agentes inmobiliarios, constructores, entidades financieras, organizaciones comunitarias, etc. para desarrollar proyectos de vivienda asequible.
  - Facilitar el acceso a programas de financiamiento y ayudas para la adquisición, alquiler o rehabilitación de viviendas.
  - Asistencia técnica respecto a normativas y regulaciones relacionadas con la vivienda rural.
  - Investigación y desarrollo de proyectos con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, implementar innovaciones tecnológicas, promover prácticas sostenibles y generar conocimiento.
  - Promoción de prácticas etnoculturales como técnicas artesanales y tradicionales, como el esgrafiado, la carpintería artesanal, la cerámica, la tejeduría, entre otras.
  - Promoción de materiales locales en la construcción y rehabilitación de viviendas rurales.
  - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- O.E.12. Promover mayor igualdad social
  - L.A.34. Promoción de la igualdad de género.
    - Apoyo y creación de iniciativas emprendedoras y actividades profesionales para impulsar el emprendimiento femenino y las iniciativas empresariales y/o profesionales promovidas por mujeres.
    - Visibilizar proyectos de mujeres emprendedoras del territorio.
    - Asistencia técnica especializada para mujeres emprendedoras.
    - Actividades formativas basadas en las necesidades de las mujeres del territorio.
    - Concienciar sobre la desigualdad de género visibilizando problemáticas como el techo de cristal, el suelo pegajoso, la hipersexualización, el acoso, la infravaloración, la dificultad para la conciliación u otros fenómenos que afectan a las mujeres.
    - Fomentar la participación de mujeres en los procesos de toma de decisiones.
    - Fomentar la creación de redes de apoyo mutuo.
    - Organizar espacios de encuentro y socialización entre las mujeres.

- Fomentar el intercambio con otras redes y organizaciones de mujeres exógenas al territorio.
- Investigar el efecto del sexilio y fomentar acciones que ayuden a combatirlo visibilizando la diversidad.
- Incorporar la perspectiva de género en la planificación y ejecución de políticas y proyectos en el territorio.
- Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

- L.A.35. Dinamización de la población joven.
  - Crear espacios y programas de participación activa para los jóvenes, fomentando su protagonismo y contribución en el desarrollo del territorio.
  - Organizar eventos, concursos y actividades culturales, deportivas y recreativas dirigidas específicamente a la población joven.
  - Establecer programas de orientación y apoyo para el emprendimiento y el desarrollo de proyectos empresariales por parte de los jóvenes.
  - Promover la formación y el acceso a empleo de calidad para los jóvenes, facilitando la colaboración entre empresas, instituciones educativas y servicios de empleo.
  - Crear espacios de diálogo y participación para que los jóvenes puedan expresar sus necesidades, inquietudes y propuestas, y sean tenidos en cuenta en la toma de decisiones locales.
  - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.
- L.A.36. Promoción de la diversidad y de la integración de grupos en riesgo de exclusión social.
  - Fomentar la interculturalidad y la convivencia pacífica, promoviendo actividades que celebren y valoren la diversidad cultural presente en el territorio.
  - Implementar políticas y programas de inclusión social para grupos en situación de vulnerabilidad, como personas migrantes, refugiadas, personas con discapacidad, entre otros.
  - Establecer convenios y colaboraciones con organizaciones y entidades especializadas en la atención a grupos en riesgo de exclusión social.
  - Promover la igualdad de oportunidades y el acceso a servicios básicos para todos los ciudadanos, independientemente de su origen o situación socioeconómica.
  - Sensibilizar a la comunidad sobre la importancia de la integración y el respeto a los derechos de todos los ciudadanos, mediante campañas de sensibilización y acciones de educación para la convivencia.
  - Otras acciones que incidan en esta línea de acción y promuevan la consecución del objetivo.

Código	Indicador	Unidad
44	Número de acciones orientadas a generar una red de participación	Nº acciones
45	Número de acciones de cooperación exterior al territorio	Nº acciones
46	Número de acciones que contemplen metodologías participativas	Nº acciones

47	Número de asociaciones en el territorio	Nº asociaciones
48	Número de socios de ADRISS	Nº socios
49	Número de acciones destinadas a mejorar o aumentar las infraestructuras lúdicas.	Nº acciones
50	Número de viviendas restauradas	Nº acciones
51	Número de nuevos pobladores asentados	Nº acciones
52	Número de acciones destinadas a la promoción de la igualdad de género	Nº acciones
53	Número de acciones destinadas a la promoción de la participación de la juventud	Nº acciones
54	Número de acciones destinadas a la integración social	Nº acciones

4.5. Proyectos tipo.

En este apartado se exponen algunos de los proyectos tipo que el Grupo de Acción Local ADRISS tiene planteado llevar a cabo durante el próximo periodo 2023-2027.

L.A.	Proyecto tipo	Resumen del proyecto
L.A.6 **L.A.7** **L.A.8** **L.A.9**	Agencia de colocación	Impulso de una agencia de intermediación laboral que facilite el acceso al mercado laboral para los trabajadores (especialmente recién graduados universitarios o de Formación Profesional) a empresas de la zona. Se buscará el relevo generacional en el caso de cierre de negocios (fomentando autoempleo) y las soluciones a la búsqueda de distintos perfiles profesionales para las empresas de nuestra zona que no se cubren. Esto significa una intermediación entre empresas de la zona, Universidades, grados de FP y demandantes de empleo. Al mismo tiempo se propondrán soluciones formativas en el caso de que no se encuentren los perfiles demandados por las empresas.
L.A.32 **L.A.33**	Agencia de vivienda	La creación de una agencia de vivienda que facilite el acceso a la vivienda para los nuevos pobladores, el acceso a ayudas y líneas de financiación para la rehabilitación de viviendas, que potencia nuevos formatos habitacionales y que en definitiva atienda a las necesidades del mercado de vivienda para hacerlo más accesible y con mayor visibilidad.

L.A.1 **L.A.2** **L.A.3**	Consultora para la sostenibilidad	La creación de una consultora que posibilite la adaptación de las empresas del territorio a la crisis climática promoviendo el uso de energías renovables, el autoconsumo, el ahorro de recursos, el reciclaje, una gestión responsable de los residuos, la bio-economía, la economía circular y otras iniciativas innovadoras para dar respuesta al cambio climático
L.A.22	Marca ecoturismo	La creación de una marca de eco-turismo que destaque aquellos proyectos de turismo sostenible, vinculados al territorio y sus actividades, que doten a la oferta turística de actividades complementarias y promuevan un turismo centrado en la calidad.
L.A.4 **L.A.5** **L.A.8**	Red de espacios de coworking	El impulso de la red de espacios de coworking, en colaboración con varios Ayuntamientos, extendida por el territorio que posibilite el teletrabajo a trabajadores de otras provincias que residan de modo temporal, o no, en la zona.
L.A.6 **L.A.8**	Píldoras formativas para el emprendimiento	La creación de un plan formativo que capacite a la población en diversas cuestiones vinculadas al emprendimiento, ofertada de manera equilibrada a lo largo del territorio.
L.A.10 **L.A.11** **L.A.19** **L.A.21** **L.A.22** **L.A.23** **L.A.24**	Aula de la naturaleza	La creación de un aula de la naturaleza que establezca un vínculo con las empresas del territorio y promueva un modelo turístico basado en la experiencia de calidad y el conocimiento y respeto de los usos sostenibles del territorio, potenciando los principales activos del turismo de naturaleza de este.
L.A.3 **L.A.6** **L.A.7** **L.A.8** **L.A.9**	Red de Centros de Formación e Innovación	La creación de una red de centros de formación e innovación distribuidos por el territorio, con diversas temáticas adaptadas a los activos de los distintos municipios que capacite de manera especializada a la población. Entre las diferentes áreas formativas encontraríamos: • Energías Renovables (Valdelacasa). • Digitalización. • Artesanía. (San Esteban de la Sierra). • Formación agraria y ganadería (Miranda del Castañar)
L.A.3 **L.A.6** **L.A.7** **L.A.8** **L.A.9**	Centro de formación agraria y Ecoturismo	La creación de un centro de formación agraria que capacite a la población local o nuevos pobladores de manera especializada en las principales producciones del territorio, mediante la participación de productores del mismo. Y que, además, potencie la inclusión de la faceta educativa y turística en sus planes de negocios. Este centro irá dirigido

		preferiblemente a jóvenes de la Sierra de Francia que no quieran desplazarse 60 km para continuar con sus estudios de bachillerato, con los que trabajaremos previamente en itinerarios de inserción.
L.A.8 **L.A.32** **L.A.33** **L.A.35** **L.A.36**	Red de viviendas de bienvenida al emprendedor	La creación de una red de viviendas, cedidas previamente por los ayuntamientos para que sean rehabilitadas y gestionadas por ADRISS para acoger durante periodos cortos de tiempo a emprendedores o estudiantes en prácticas, becas, etc. que tengan interés por asentarse en el territorio y necesiten adaptar sus planes de negocios a este, establecer redes, o asentar las bases del traslado, a cambio de un alquiler accesible.
L.A.2 **L.A.17** **L.A.18** **L.A.19**	Eco-mercados	La puesta en marcha de eco-mercados que potencie los productores ecológicos del territorio, la provincia y comunidad autónoma y que deseen comercializar en la ciudad de Salamanca
L.A.2 **L.A.17** **L.A.18** **L.A.19**	Gastronomía y territorio	Se trata de un proyecto de cooperación provincial que se fundamenta en un concurso que tiene como objetivo un mayor uso de los productos locales, de temporada y ecológicos preferentemente entre la hostelería de la provincia.
L.A.17 **L.A.18**	Plan de difusión	La puesta en marcha de un plan de difusión de los recursos del territorio, sus costumbres y tradiciones y en definitiva, todo aquello que dota de valor al territorio, formado por unas acciones dirigidas a personas exógenas al territorio y, por otro lado, por acciones dirigidas a la población local, incluyendo a los más pequeños.
L.A.8 **L.A.25** **L.A.26** **L.A.27** **L.A.28** **L.A.29** **L.A.34** **L.A.35**	Redes de apoyo a la mujer rural	Impulso y mantenimiento de la Red PAME, que garantice un servicio de asistencia técnica para el emprendimiento de la mujer rural, así como la visibilización de las mujeres emprendedoras del territorio, la creación de redes de apoyo y la facilitación a los recursos, líneas de financiación y otras herramientas que puedan servir para la promoción del emprendimiento en este sector de la población

L.A.4 **L.A.5** **L.A.10** **L.A.11** **L.A.12** **L.A.17** **L.A.18** **L.A.19** **L.A.29**	Plan de actuación Ruta del Vino Sierras de Francia	Crear un plan de actuación con la R.V.S.F. que ponga en marcha la identificación y valoración de la oferta de recursos enoturísticos; la elaboración de una estrategia de marketing y comunicación adecuada para promocionar la ruta del vino, a sus productores y sus productos; la formación y capacitación para los productores vitivinícolas, hosteleros, restauradores de la zona; el desarrollo de foros o simposios en los municipios vinculados a la producción vitivinícola; y establecer sinergias con otros grupos de acción local y rutas del vino para el impulso de la competitividad de la R.V.S.F.
L.A.3 **L.A.4** **L.A.5**	Participación Marca Salamanca Tech	Inclusión de ADRISS dentro de la marca Salamanca Tech que busca la innovación y el desarrollo en el sector primario.
L.A.10 **L.A.11** **L.A.19** **L.A.23**	Proyecto mosaico	La puesta en marcha de proyectos de gestión de los alrededores de los pueblos mediante el mantenimiento de los usos agrícolas y ganaderos adaptándolos a los nuevos objetivos de desarrollo sostenible basándose en prácticas como la ganadería regenerativa, la rotación de cultivos o el diseño permacultural.
L.A.1 **L.A.2** **L.A.4** **L.A.5**	Plataforma para la colaboración empresarial	La adaptación del grupo para funcionar de manera efectiva como una plataforma donde se generen sinergias entre las empresas del territorio y se promueva una estrategia compartida de desarrollo territorial.
L.A.15	Movilidad sostenible	Propuesta de cambio de vehículos (e instalación de puntos de recarga de modo estratégico) que usen combustibles fósiles por vehículos eléctricos. Ejemplo: taxis de la zona que quieran reconvertir el negocio con un cambio de vehículo, con el objetivo de que haya una reducción del uso de combustible, a la par que se fomenta un turismo sostenible en una zona rural con alta calidad ambiental.
L.A.15	Plan de Movilidad sostenible	Colaboración con otras entidades del territorio que tienen aprobadas ayudas para vehículos eléctricos. Coordinar la instalación de puntos eléctricos y el uso de estos vehículos para que haya una gestión organizada.
L.A.18 **L.A.35**	Plan de actuación con los centros educativos	El desarrollo de un plan de actuación con los centros educativos que promueva la realización de actividades con los más jóvenes para que puedan conocer a los productores del territorio y ver las múltiples oportunidades que se dan dentro de este para el desarrollo de un futuro sin la necesidad de migrar al exterior.

4.6. Complementariedades estratégicas y coherencia con otras políticas.

En este apartado se plantean las diferentes líneas de acción de la EDLL con los principales objetivos de la PAC 2023-2027 y más específicamente con las necesidades descritas en el O.E.8, directamente relacionado con LEADER. Además, se plantea una lista de otras normativas con las que los principales objetivos del grupo encuentran complementariedades estratégicas.

Complementariedades con otras políticas		
PAC 2023-2027	OE1. Asegurar ingresos justos	LA 1
	OE2. Incrementar la competitividad	LA1, LA4,LA5, LA6, LA17, LA19,LA20, LA21, LA22, LA23, LA24
	OE3. Requilibrar el poder en la cadena alimentaria	LA14,LA19, LA21
	OE4. Acción contra el cambio climático	LA2, LA14, LA15, LA16, LA18, LA19, LA21, LA23
	OE5. Protección del medioambiente	LA2, LA11, LA14 LA15, LA16, LA18, LA19, LA22, LA23
	OE6. Conservar el paisaje y la biodiversidad.	LA10, LA11, LA19, LA22, LA23
	OE7.Apoyar el relevo generacional	LA7, LA8, LA9, LA18, LA19, LA20, LA21, LA22, LA23, LA24, LA32, LA33, LA35
	OE8. Zonas rurales vivas	LA16, LA17,LA18, LA25, LA26, LA27, LA28, LA29, LA30, LA31, LA32, LA33, LA34, LA35, LA36
	OE9. Protección de la calidad de los alimentos y de la salud	LA19, LA21
	OT Conocimiento e innovación	LA3, LA4, LA5, LA6,LA10, LA11, LA12

Plan Estratégico de la PAC España (OE8: Promover el empleo, el crecimiento, la igualdad de género, incluida la participación de las mujeres en la agricultura, la inclusión social y el desarrollo local en las zonas rurales, entre ellas la bioeconomía circular y la silvicultura sostenible)	NECESIDAD 01. Capitalizar e incrementar el atractivo que el medio rural supone para ciertos sectores de la sociedad con vistas a favorecer tanto la permanencia como el asentamiento de nueva población en el medio rural, en especial jóvenes y mujeres.	LA9,LA10,LA11, LA12,LA13,LA14,LA15, LA17,LA18,LA30,LA31, LA32,LA33,LA34,LA35, LA36
	NECESIDAD 02. Potenciar la función de los sistemas agroalimentario y forestal sostenibles como elementos diversificadores de la estructura económica en las áreas rurales	LA2,LA3,LA11, LA19, LA21, LA22
	NECESIDAD 03. Potenciar el emprendimiento y atraer y retener el talento innovador en las zonas rurales.	LA1,LA7,LA8,LA9, LA32,LA33,LA34, LA35,LA36.
	NECESIDAD 04. Mejora de la dotación de infraestructuras y servicios en las áreas rurales, como elemento fundamental para frenar la pérdida de población y mejorar la competitividad y la generación de empleo y renta.	LA12,LA13,LA14, LA15,LA16,LA31, LA33
	NECESIDAD 05. Asegurar y fomentar la implementación de un desarrollo endógeno y la generación de valor añadido asociada a la metodología participativa.	LA10,LA11,LA12, LA13,LA14,LA17, LA22,LA23,LA24, LA25
	NECESIDAD 06. Mejorar la situación de los colectivos en riesgo de exclusión social del medio rural mediante el despliegue y refuerzo de nuevas tecnologías de calidad, así como integrar sus necesidades en los sistemas de asesoramiento y formación en el medio rural	LA34, LA35, LA37
	NECESIDAD 07. Aprovechar el potencial existente para el desarrollo de modelos de negocio relacionados con la bioeconomía circular que permitan generar empleo y riqueza	LA11,LA19, LA21, LA22, LA23, LA24, LA33.

	en el medio rural, así como facilitar el aumento de inversiones en bioeconomía para contribuir a la generación de volumen de negocio.	
	NECESIDAD 08. Mejorar la formación, divulgación y la transferencia de conocimiento en el ámbito de la bioeconomía entre todos los agentes implicados y desarrollar acciones innovadoras para afrontar los desafíos del sector.	LA3, LA6
	NECESIDAD 09. Fomentar la gestión forestal sostenible, mediante la potenciación de las figuras asociativas existentes, la consolidación de la propiedad, la planificación y su ejecución; mediante el incremento de una oferta de productos forestales adecuada a las demandas actuales y potenciales y diferenciada a través de la innovación, digitalización, y desarrollo de modelos de negocio en la gestión, aprovechamiento y transformación de manera integrada en el sector forestal a través de su vertebración.	LA19, LA23
	NECESIDAD 10. Impulsar la inversión y desarrollo de actividades de selvicultura preventiva, así como la restauración de daños sobre masas forestales, la mejora de las infraestructuras forestales básicas, la recuperación del trazado de las vías pecuarias, así como el pastoreo de sistemas extensivos y silvopastorales.	LA19, LA23
	NECESIDAD 11. Mejorar la dimensión física y económica de las explotaciones de mujeres.	LA1, LA19
	NECESIDAD 12. Mejorar las condiciones para la incorporación y	LA19,LA33

	permanencia en la actividad agraria de las mujeres	
	NECESIDAD 13. Fomentar la incorporación de las mujeres en órganos de decisión vinculados al sector agrario y del medio rural.	LA33
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas.	ODS 1: Fin de la pobreza	LA1, LA7
	ODS 2: Hambre cero	LA19, LA21
	ODS 3: Salud y bienestar	LA20
	ODS 4: Educación de calidad	LA6
	ODS 5: Igualdad de género	LA34
	ODS 6: Agua limpia y saneamiento	LA16
	ODS 7: Energía asequible y no contaminante	LA1,LA14,LA15
	ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico	LA1, LA2, LA3, LA6, LA7, LA8, LA9, LA19, LA20, LA21, LA22, LA23, LA24
	ODS 9: Industria, innovación e infraestructura	LA1, LA2, LA3, LA6, LA7, LA8, LA9
	ODS 10: Reducción de las desigualdades	LA27,LA28,LA33, LA34,LA35,LA36
	ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles	LA10, LA11, LA13, LA14,LA15,LA16
	ODS 12: Producción y consumo responsables	LA19, LA20, LA21, LA22, LA23, LA24
	ODS 13: Acción por el clima	LA2, LA11, LA15, LA19, LA22, LA23
	ODS 14: Vida submarina	Ninguna
	ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres	LA11, LA15, LA18, LA19, LA22, LA23
	ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas	LA25,LA26,LA27,LA29

	ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos	LA4,LA5,LA25,LA26, LA27,LA29
Otras políticas con las que existe complementariedad		
• **El Pacto Verde Europeo y las estrategias que de él se derivan.** • **El VIII Programa de Acción en Materia de Medioambiente** • **La Estrategia de la Unión de la Energía.** • **El Reto Demográfico** • **El Pilar Europeo de Derechos Sociales** • **La Estrategia para la Igualdad de Género 2020 – 2025** • **Horizonte Europa** • **Estrategia Digital Europea.** • **La Política de Cohesión de la Unión Europea** • **El Programa Europa Creativa** • **Estrategia de digitalización del sector agroalimentario y forestal y del** • **medio rural** • **Estrategia de emprendimiento, innovación y autónomos de Castilla y León** • **2016-2020** • **Plan estratégico de turismo de Castilla y León**		

4.7. La cooperación como valor añadido a la estrategia planteada.

En la aplicación de las diferentes políticas públicas surgen diferencias naturales, motivadas por diferencias teóricas, metodológicas o incluso en algunos casos personales. Pese a ser una cuestión fundamental en la creación de la metodología LEADER, el proceso participativo, ha puesto de relieve la necesidad de una mayor **cooperación** con todos aquellos que busquen un desarrollo para el territorio y que puedan aportar al mismo. La cooperación es, y debe ser, un valor y un principio diferenciador de la aplicación del programa LEADER y debe potenciarse tanto dentro del territorio como fuera, confiando en la buena labor de todos los acores, sumando fuerzas para defender los intereses comunes y comprendiendo que el territorio no debe de ser espacio de competencia para la satisfacción de los intereses privados ni institucionales. ADRISS pretende mantener un compromiso con los principios vinculados a la cooperación que ha querido plasmar en los diferentes objetivos específicos y líneas de acción resaltadas a continuación:

- O.E.2: Impulso del trabajo en red y la cooperación entre empresas.
- L.A.12. Mejora, mantenimiento y difusión de recursos tractores.
- O.E.8. Promoción de procesos participativos y de la colaboración institucional
- L.A.25. Generar una red de participación con los principales actores del territorio
- L.A.26. Cooperación con otros actores exógenos al territorio.
- L.A.27. Asentar metodologías participativas en el territorio.
- O.E.9. Impulso de la cultura asociativa
- L.A.28. Apoyo para la creación de nuevas asociaciones

- L.A.29. Consolidación del tejido asociativo.

El proceso participativo ha situado la cooperación, en muchos casos, como una tarea pendiente, sin embargo, también como un deseo y oportunidad de mejora. La unión entre diferentes es una de las mayores oportunidades que existen para generar valor añadido y crecer en conjunto.

Como se anunciaba, la cooperación ha de tener una también dimensión exterior. Dentro de la aplicación del programa se considera un 8% del gasto para aquellos proyectos de cooperación con otros grupos de acción local que permitan al grupo el intercambio de buenas prácticas y conocer otras realidades y metodologías de trabajo, generar sinergias con otros territorios que puedan acercar, también, a los habitantes estas otras realidades y sobretodo incidir en aquellas cuestiones más vitales para el territorio. En este sentido el grupo cuenta con un preacuerdo para la realización de los siguientes proyectos de cooperación:

- LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EN LA LUCHA CONTRA EL DESPOBLAMIENTO: Escuela de Alcaldes y Concejales.
- ORGULLO RURAL: Promoción de lo Rural y los promotores de LEADER a nivel estatal.
- EMPODERAMIENTO FEMENINO: Participación real de las mujeres rurales.
- GREEN EMPLEO – FLY FISHING: Nuevos yacimientos de empleo vinculados al uso sostenible de los recursos piscícolas.
- AÚN NO ES TARDE: Tipología Arquitectónica Local
- LEADERART: Saber hacer local
- NUEVAS TECNOLOGÍAS: Territorios conectados

Apartado V. Disposiciones de gestión, seguimiento y evaluación.

El Reglamento (UE) 2021/1060 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 24 de junio de 2021, por el que se establecen las disposiciones comunes relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo Plus, al Fondo de Cohesión, al Fondo de Transición Justa y al Fondo Europeo Marítimo, de Pesca y de Acuicultura, así como las normas financieras para dichos Fondos y para el Fondo de Asilo, Migración e Integración, el Fondo de Seguridad Interior y el Instrumento de Apoyo Financiero a la Gestión de Fronteras y la Política de Visados, dedica su artículo 32.1 a determinar los elementos que han de contener las estrategias de desarrollo local participativo; y en su apartado 2 establece que las autoridades de gestión pertinentes definirán los criterios de selección de dichas estrategias, crearán un comité que lleve a cabo la selección y aprobarán las estrategias seleccionadas por el comité.

Por ello se aprobó la Orden AGR/1898/2022, de 21 diciembre, por la que se regula el procedimiento para la selección de entidades candidatas a convertirse en grupos de acción local en el marco del Plan Estratégico de la Política Agrícola Común de España para el período 2023- 2027 (PEPAC) en Castilla y León, para el periodo 2023-2027.

Con la publicación de esta orden se inició, en Castilla y León, el procedimiento para la implementación de la intervención 7119 LEADER que contempla el Plan estratégico en el marco de la política agrícola común para el período comprendido entre el 1 de enero de 2023 y el 31 de diciembre de 2027 (Plan Estratégico de la PAC 2023-2027), aprobado mediante Decisión de ejecución C (2022) 6017, de 31 de agosto de 2022.

En base a todo lo expuesto y a lo exigido en la Orden ADRISS por la que se convoca la selección de EDLP en Castilla y León, se redactan estas disposiciones de gestión, seguimiento y evaluación que demuestren la capacidad del grupo de acción local para ejecutar dicha estrategia.

5.1. Disposiciones de gestión

El Grupo de Acción Local ADRISS está constituido como asociación sin ánimo de lucro en base a la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, y se rige por lo dispuesto en sus Estatutos y por los acuerdos adoptados por sus diferentes Órganos de gobierno, en base a lo dispuesto en la Ley de Asociaciones y normas complementarias a la misma.

La Asociación tiene personalidad jurídica propia capacidad propia de obrar, en ambos casos diferente e independiente de la de los asociados que la constituyen.

En los mencionados estatutos se determinan los órganos de gobierno de la Asociación dentro de las exigencias de la Ley de Asociaciones, que para el caso de “GAL” son la Asamblea General de Socios, órgano supremo de expresión de la voluntad de la Asociación, constituida por todos los asociados, y la Junta Directiva, órgano ejecutivo, rector y gestor de la Asociación cuyos miembros son elegidos por la Asamblea General.

La ASAMBLEA GENERAL está integrada por todos los asociados. Se reúne en sesión ordinaria como mínimo una vez al año pudiendo reunirse en sesión extraordinaria en los casos previstos en los Estatutos. La JUNTA DIRECTIVA es el Órgano permanente de gobierno, gestión, administración y dirección de la Asociación, debiendo rendir cuentas de su actuación ante la Asamblea General. La Junta Directiva podrá reunirse cuantas veces fuere necesario y estime conveniente.

Una vez seleccionada la Asociación para la gestión del Programa de Desarrollo Rural LEADER de Castilla y León, la Asociación adquiere la condición de Grupo de Acción Local, lo cual supone la obligación de regirse por las normas establecidas en sus Estatutos y Procedimiento de Gestión aprobado, y por la normativa propia a la que debe adaptarse la gestión del programa de desarrollo.

5.2. Separación de funciones y responsabilidades

A partir de estos principios y para la gestión del programa de desarrollo, el Grupo de Acción Local se regirá, en la toma de decisiones y en su funcionamiento ordinario, por los órganos de gobierno que le son propios:

La **Asamblea General** se reunirá con carácter ordinario para aprobar el ejercicio económico y la memoria de resultados, siendo competencia suya la aprobación del presupuesto y la memoria de actividades correspondiente a la ejecución del Programa de Desarrollo Rural. Todos estos aspectos estarán claramente diferenciados del resto de actividades de la Asociación.

La **Junta Directiva** se encargará de definir las líneas de trabajo dentro del Programa, y en concreto de las siguientes responsabilidades.

- Definir las líneas de trabajo dentro del programa de desarrollo
- Contratación de equipo técnico propio o contratación externa de estos servicios, así como de asistencias técnicas
- Dirigir y supervisar el trabajo del equipo técnico
- Aprobación del presente procedimiento de gestión, de los criterios de selección de las operaciones y su valoración y de cuantos documentos enmarquen la gestión del programa de desarrollo.
- Aprobación de los expedientes de subvención determinando la cuantía de la ayuda y las condiciones de la misma expresadas a través del contrato de ayuda El/los miembros de la Junta Directiva que tenga o puedan tener relación o intereses, tanto de carácter personal como familiar, hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad en línea directa o colateral; de representación institucional, vinculación laboral, propiedad o copropiedad, etc. sobre el proyecto que se esté analizando en ese momento, deberán abandonar la reunión. Estas ausencias y las causas que las motivan, serán recogidas de manera expresa en el acta de la reunión.
- Certificar las inversiones y proponer los pagos de las ayudas
- Dirigir y hacer el seguimiento del programa para alcanzar los objetivos propuestos, evaluando temporalmente los resultados y proponiendo las correcciones oportunas.
- Dar el visto bueno y someter a la Asamblea General, la memoria anual de actividades y la memoria económica
- Aprobar cuantas acciones tengan por objeto la correcta aplicación del programa de acuerdo con el convenio firmado con el servicio gestor de la Administración correspondiente, con el régimen de ayudas elaborado a tal efecto y con este procedimiento de gestión.

Además de estas funciones de carácter general, los miembros de la Junta Directiva asumen cometidos concretos en función del cargo que ocupan, así:

El presidente: asume la representación y dirección del Grupo de Acción Local; convoca y la misma persona ostenta la presidencia de la Asamblea General y la Junta Directiva. Sus funciones son, entre otras:

- Representar al Grupo de Acción Local ante los distintos organismos de las administraciones europea, nacional, autonómica y local
- Visar las actas y certificados.

- Convocar las reuniones de los órganos de gobierno, estableciendo el orden del día y la fecha, la hora y el lugar de celebración
- Emitir voto de calidad en caso de empate, cuando así lo estipulen los estatutos o el reglamento de régimen interior
- Ordenar los pagos y firmar los libramientos, junto con el tesorero o el RAF, y/o la/s persona/s que acuerde la Junta Directiva
- Firmar los preceptivos informes trimestrales y anuales, que deben ser enviados a la administración, e informar en la siguiente reunión de Junta Directiva sobre este trámite
- Firmar las certificaciones finales junto con el gerente.
- Todas aquellas otras funciones que se detallen en los estatutos o reglamento de régimen interior de la Asociación.

El/los vicepresidente/s: su función es sustituir al presidente en caso de enfermedad o ausencia justificada. Sustituye también al presidente firmando aquellos documentos y certificados de iniciativas en los que este incurra en incompatibilidad.

El secretario: corresponde al secretario:

- Redactar el orden del día y convocar los órganos de gobierno por orden y propuesta del presidente
- Levantar actas de las reuniones de Asamblea General y Junta Directiva, actuando como notario de estas
- Redactar y autorizar las certificaciones que se necesite expedir de los acuerdos adoptados en los órganos de gobierno.
- Llevar el libro de socios
- Custodiar la documentación de la asociación
- Del secretario depende, con carácter general, el funcionamiento normativo y legal que le es propio al Grupo de Acción Local según sus Estatutos, así como de dar fe de los acuerdos y resoluciones emanados de los Órganos de Gobierno

El tesorero: corresponde al tesorero:

- Custodiar y controlar los recursos de la asociación
- Elaborar el presupuesto y liquidación de cuentas a fin de someterlas a la Junta Directiva y a la Asamblea General
- Firmar los recibos de cuotas y otros documentos de tesorería
- Llevar los libros preceptivos de contabilidad
- Tener firma en las c/c del Grupo

Los vocales: asumirán aquellas funciones que, de manera puntual o permanente, se les adjudiquen en el seno de la Junta Directiva.

Además, el Grupo se podrá dotar de **órganos consultivos** asociados a los anteriores con la misión del estudio, consulta y apoyo a la gestión del programa, y cuyas decisiones no serán vinculantes a no ser que así se decida expresamente para cada caso concreto por parte de los órganos de gobierno. Se contempla la posibilidad de crear Comisiones Sectoriales de acuerdo con los diferentes sectores socioeconómicos comarcales y con las líneas de ayuda establecidas dentro del Plan de Desarrollo Local: industria agroalimentaria, sectores secundario y terciario (PYMES y servicios), subsector turístico, medio ambiente y patrimonio, sector social y asociativo o cualquier otro que se considere oportuno.

Dichas comisiones se reunirán, como norma general, una vez al año, estudiarán y propondrán posibles líneas de trabajo sectoriales relacionadas con la aplicación del programa LEADER. Las comisiones actuarán como órganos consultivos e informativos, no teniendo sus acuerdos carácter vinculante.

Teniendo en cuenta la implantación de las nuevas tecnologías y su accesibilidad prácticamente general, con carácter excepcional y a criterio del Presidente las sesiones de Junta Directiva, podrán realizarse por medios telemáticos, estableciéndose a tal fin los siguientes requisitos:

a).- Que no se incluya en el orden del día el tratamiento de más de un asunto, salvo que se trate de aprobación de certificaciones y ratificación de proyectos con subvencionalidad positiva, que en este caso y tratándose exclusivamente de estas dos cuestiones se permitirá dos asuntos en el orden del día.

b).- Que se remita la convocatoria y los documentos que con la misma tengan que ver por correo electrónico con una antelación mínima de tres días naturales.

c).- Que en la convocatoria se dé la oportunidad a los miembros de la Junta Directiva de efectuar cualquier tipo de consideración o alegación, que deberá ser enviada por quién la efectúe al resto de los miembros de la Junta por el mismo conducto electrónico durante el día siguiente a la expedición de aquella.

d).- Que en las 24 horas siguientes a la recepción de la alegación o consideración del miembro de la Junta Directiva, el Presidente dé la oportuna contestación.

e).- Que se admitan los votos positivos, negativos o abstenciones que sean recibidos en el correo electrónico de la Asociación hasta el mismo momento de la celebración de la Junta, señalado en la convocatoria.

f).- Si algún miembro de la Junta Directiva no emitiese su voto en tiempo y forma se considerará que se abstiene en la votación.

g).- El Secretario de la Asociación Certificará y conservará copia de todos los documentos que tengan que ver con el proceso, desde la convocatoria hasta la emisión de los votos, levantando el correspondiente acta de la sesión, que se incorporará al libro general de las mismas.

Para el correcto desarrollo de las comunicaciones electrónicas descritas cada miembro de la Junta Directiva será responsable de mantener un correo electrónico accesible por él, así como de facilitar su dirección a la Asociación y cualquier cambio que en la misma pudiera producirse.

El Grupo de Acción Local ADRISS tiene capacidad propia de gestión, y para ello dispondrá para la ejecución ordinaria de los trabajos de gestión y administración del programa de desarrollo, de un **equipo técnico** con competencia y cualificación suficiente para desempeñar, en las mejores condiciones, las responsabilidades asignadas.

La Junta Directiva determinará el personal necesario para la gestión del Programa Leader adaptándose en todo momento a lo exigido y especialmente en todo lo referente a exigencias formativas, retribuciones en función del sueldo, horario, calendario laboral, etc.

La estructura, funciones y requisitos del equipo técnico según la Orden AGR/1898/2022, de 21 diciembre es la siguiente:

Los equipos técnicos del Grupos de Acción Local estarán constituidos por un gerente, personal técnico de dinamización y gestión y, en su caso, personal de apoyo administrativo.

Gerente: El gerente debe dirigir y coordinar al resto del equipo y será el responsable de la dinamización y de la gestión de los expedientes de ayuda de cada grupo, y tendrá, entre sus principales objetivos, la cooperación interterritorial y transnacional. El gerente debe tener título universitario de primer o segundo ciclo o bien experiencia equivalente acreditada.

Personal técnico: El personal técnico del grupo deberá tener la misión de dinamizar y gestionar los proyectos de su ámbito de actuación y de asesorar a las personas emprendedoras y promotoras de proyectos desde el primer contacto con el grupo hasta la certificación del proyecto, en su caso. También deberán hacer un seguimiento y acompañamiento tras la puesta en funcionamiento de la actividad objeto de la ayuda, con el fin de recoger las experiencias y las buenas y malas prácticas, así como controlar el mantenimiento de obligaciones y compromisos. El personal técnico debe tener título universitario de primer o segundo ciclo o bien experiencia equivalente acreditada.

Personal administrativo: El personal administrativo deberá tener título de bachillerato o grado medio de formación profesional o bien experiencia equivalente acreditada. El personal auxiliar administrativo deberá tener el título de graduado escolar o primer grado de formación profesional o bien experiencia equivalente acreditada.

La contratación de nuevo personal como consecuencia de la baja de algún miembro del equipo técnico durante la ejecución del programa se realizará mediante un proceso de selección que respete los principios de publicidad, concurrencia y transparencia.

El procedimiento de contratación de nuevo personal se realizará por la propia asociación o encargándose a una entidad externa, pero en todo caso ha de realizarse mediante convocatoria pública y cumplirse los principios de publicidad, igualdad, idoneidad, capacidad y mérito.

En el procedimiento interno de gestión se contemplará la posibilidad de repercutir a los gastos de gestión del Programa LEADER, la totalidad o parte del salario de cualquiera de los componentes del Equipo Técnico en el caso de que la Asociación realice otros programas o actividades.

El equipo técnico asume la ejecución ordinaria de los trabajos de gestión, administración, promoción y animación asociados al programa de desarrollo, y más expresamente:

- El control y seguimiento de las acciones e iniciativas enmarcadas en el programa de desarrollo.
- El control y la supervisión de los documentos, requisitos y trámites que acompañan la solicitud de ayuda, el seguimiento de las iniciativas y proyectos, las comprobaciones de las justificaciones de inversión y los comprobantes de pago, etc.
- El desarrollo de las actuaciones administrativas asociadas a la ejecución del programa.
- Los trabajos de información y difusión del programa.
- Realizar los trabajos y campañas encaminadas a la emergencia de promotores y actores locales.
- La participación en foros sobre desarrollo rural; en encuentros y seminarios relacionados con el trabajo, por mandato de la Junta Directiva.
- La gestión económico-financiera del programa. Este cometido comprende, entre otras, las siguientes funciones:
- Propuesta de reajuste de los cuadros financieros
- Elaboración de informes y soportes financieros para facilitar el trabajo de la Junta Directiva y del RAF.
- Elaboración de presupuestos y resultados por medidas para la regulación financiera anual; el control de gastos de los fondos; análisis de previsiones financieras.

- Cuenta de resultados del programa (cumplimiento de las medidas) y necesidades de cofinanciación pública y privada.
- Facilitar la información oportuna que genera la U.E. y las administraciones nacionales a todos sus niveles sobre aspectos administrativos y financieros.
- Colaboración en la búsqueda de fuentes complementarias de financiación.
- Estudio y aplicación al programa de la normativa de funcionamiento propuesta por el servicio gestor de la Administración correspondiente a escala estatal y autonómica.
- La organización de eventos y actos en la comarca y sobre la comarca siempre referidos al Programa de Desarrollo Rural.
- Animar las estructuras de participación establecidas para la incorporación de la población al desarrollo del territorio.

Corresponde de forma específica al Gerente:

- La dirección técnica y financiera del programa, siempre bajo la dirección y supervisión de la Junta Directiva, a la que tendrá permanentemente informada de la marcha e incidencias del programa, a través del presidente y de otros miembros de la Junta Directiva, en aquellas tareas que les hayan sido encomendadas de manera expresa.
- El Gerente tiene encomendadas todas las tareas que corresponden al equipo técnico y es el primer responsable de todos los trabajos.
- No obstante, y como máximo responsable, distribuirá trabajos y responsabilidades entre los distintos componentes del equipo reservándose, en exclusiva, además de la de dirección y coordinación, las siguientes tareas:
- Controlar y supervisar el proceso administrativo, el financiero y toda la gestión de cada expediente, tanto de ayuda como denegados, desde el momento de la presentación formal y registro de la solicitud.
- Certificar el no inicio de la inversión, tras la presentación de cada solicitud, o delegar en un técnico.
- Determinará las necesidades de formación y reciclaje del equipo técnico.
- Intermediación habitual de la comunicación entre el equipo técnico y la Junta Directiva.
- Realizar los informes preceptivos del programa para su envío al servicio gestor de la Administración correspondiente.
- Presentar los informes del programa ante la Junta Directiva: grado de ejecución del programa, situación financiera, pagos de las iniciativas, ingresos de las distintas administraciones, ejecución de las iniciativas del grupo, etc.
- Asesorar a los órganos de decisión del Grupo de Acción Local, informando y documentando los requisitos y exigencias del programa en cada decisión concreta a tomar.
- Convocar los órganos consultivos e informativos y preparar los temas de estudio a tratar.
- A petición del presidente, colaborar con el secretario en la preparación de los órdenes de día y la convocatoria de los órganos de decisión.

- Solicitar la intervención del RAF en los momentos de la tramitación de expedientes en que está previsto, facilitándole toda la documentación e información necesaria a tal fin.
- Presentar a la Junta Directiva, para la toma de decisiones respecto a las ayudas: el informe técnico-económico de las iniciativas, toda la documentación exigida y presentada por cada promotor, la fiscalización del gasto por parte del RAF, la baremación obtenida, la propuesta de subvención, así como cuanta documentación e información adicional de cada iniciativa obre en poder del equipo técnico y pueda facilitar la toma de decisiones.
- Comprobar "in situ" y certificar la finalización de la iniciativa o delegar en el técnico o en el propio RAF.
- Firmar la certificación final de la inversión, junto con el presidente y el RAF una vez comprobados y sellados los justificantes de gasto y de pago.
- Mantener un contacto regular con las entidades de crédito con las que trabaja el Grupo de Acción Local y realizar, ante ellas, las gestiones pertinentes por orden de la Junta Directiva.
- Custodiar y archivar la documentación del programa, tanto la que es propia del Grupo de Acción Local como la correspondiente a las iniciativas.
- Ejercer funciones de representación técnica del Grupo ante convocatorias de los organismos intermediarios, así como de otras convocatorias a propuesta de distintas entidades.
- Dirigir la campaña permanente de difusión del programa y de promoción del territorio: de sus recursos, sectores y actividades.
- Organizar, supervisar y animar los trabajos y estructuras de participación del GAL y en general de la población en el desarrollo del territorio:
- Coordinar los trabajos en red con otros programas.
- Realizar un procedimiento de control y seguimiento de las iniciativas financiadas con cargo al programa de desarrollo durante el periodo establecido por la normativa.
- Articular los procesos de revisión de la estrategia de desarrollo y de evaluación continua del programa de desarrollo.

De igual forma, y por decisión de la Junta Directiva, se designará de entre los miembros que ostenten la condición de entidad local, un socio del grupo que actúe como socio principal en los asuntos administrativos y financieros, con capacidad para gestionar y administrar fondos públicos cuya misión será el de fiscalización y supervisión de la gestión y el gasto, el **Responsable Administrativo y Financiero**.

A estos efectos, el GAL firmará un convenio con la entidad local designada como Responsable Administrativo y Financiero en el que se expliciten las obligaciones de ambas partes y que debe ajustarse a las indicaciones del servicio gestor de la Administración correspondiente, y reflejará que el Ayuntamiento aprueba la compatibilidad de funciones para su Secretario-Interventor o Interventor. El horario del RAF será determinado por el GAL.

El RAF comprobará, para cada expediente individual, el cumplimiento de los requisitos exigidos en:

- El Régimen de Ayudas de LEADER
- En el propio Procedimiento de LEADER,
- En el Procedimiento Interno del Grupo y,
- En especial, las siguientes comprobaciones, que en todos los casos se reflejan en un Acta de Fiscalización del RAF en dos fases claves del expediente:
- Su actuación se realiza en la fase de:
- Propuesta de Gasto antes de la resolución de concesión y en la de
- Reconocimiento de la Obligación y Pago de la ayuda.

Las comprobaciones realizadas quedarán reflejadas en un Acta de Fiscalización del RAF.

5.3. Toma de decisiones, disposiciones para garantizar la ausencia de conflictos de interés e incompatibilidades

5.3.1. Toma de decisiones

Todos los acuerdos se toman democráticamente, cada socio, independientemente de su naturaleza jurídica, tiene adjudicada la representación correspondiente a un voto (y la posibilidad de tener la delegación de como máximo 1 voto más), y la Asociación adopta, como principios de gobierno: la igualdad de todos los socios, la gestión democrática y la búsqueda de acuerdos por consenso.

Ningún grupo de interés concreto podrá representar más del 49% de los derechos de voto en la toma de decisiones.

Para la adopción de decisiones del GAL en aquellos casos en que los agentes económicos y sociales, así como otros representantes de la sociedad civil, no representen como mínimo el 50% de los miembros presentes en los órganos de decisión, este procedimiento establece:

- Aplicar la Delegación de Voto: el documento de delegación (subscrito entre el delegante y el delegado previamente), deberá contener:
    - Datos de identificación de ambos incluyendo: Nombre, CIF/NIF de los mismos y del socio al que representan en el Órgano de Decisión.
    - Identificación de la reunión concreta (fecha y lugar de celebración) del Órgano de Decisión para la que se lleva a cabo la delegación.
- Si contabilizada la delegación de voto se siguiesen sin cumplir los porcentajes válidos de representación se aplazará la reunión, realizando nueva convocatoria sin plazo mínimo de tiempo para convocar.

Asamblea General

La Asamblea General deberá reunirse con carácter ordinario y obligatorio una vez al año, para la aprobación de la memoria anual, cuentas y presupuesto, así como para tratar otros asuntos que figuren en el orden del día y proceder a la renovación de la Junta Directiva cuando corresponda. Con carácter extraordinario siempre que la

convoque el Presidente de la Asociación por sí, o por acuerdo mayoritario de la Junta Directiva, o a petición de las tres cuartas partes de los socios.

Las Convocatorias de las Asambleas Generales, sean ordinarias o extraordinarias se harán por escrito firmadas por el Presidente, expresando el lugar, fecha y hora de reunión, así como el orden del día.

Entre la convocatoria y el día señalado para la celebración de la Asamblea, en primera convocatoria habrán de mediar al menos 10 días. La Asamblea General quedará válidamente constituida siempre que concurran a ella la mitad más uno de los miembros y en segunda convocatoria cualquiera que sea el número de asistentes.

Cada socio podrá votar en nombre propio y en el de cualquier otro que le otorgue su representación, considerándose a efectos del quórum de la Asamblea que el representado está presente. No podrá otorgarse a cada socio más de una representación.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría de votos emitidos por los socios presentes y representados. Sin embargo, deberán ser adoptados con el voto favorable de las dos terceras partes de los socios presentes o representados los acuerdos sobre las siguientes cuestiones; en la asamblea General extraordinaria:

a) Disponer, enajenar y gravar bienes
b) Nombrar administradores y representantes
c) Solicitar la declaración de utilidad pública; constituir una federación de asociaciones de utilidad pública o integrarse en ella si ya existiese
d) Modificar los Estatutos.
e) Disolver la Asociación

El sistema de votación empleado para la adopción de acuerdos por la Asamblea General se realizará de acuerdo con lo establecido en los Estatutos. De lo ocurrido en las Asambleas Generales se levantará acta sucinta, que pasada al libro correspondiente será firmada por el Presidente y el Secretario.

Junta Directiva

La Junta Directiva es el órgano rector de la Asociación. En su actuación se someterá a las directrices de la Asamblea General, debiendo cumplimentar sus acuerdos y tendrá las facultades que se conceden en los Estatutos. Su mandato será de 4 años.

La Junta Directiva, válidamente constituida, adoptará sus acuerdos con mayoría absoluta de los asistentes. Para que la Junta Directiva quede válidamente constituida en sesión se requiere la asistencia, al menos, de la mitad más uno de sus miembros, en primera convocatoria. De no llegarse a ese número de asistentes, se reunirá la Junta en segunda convocatoria, al menos, media hora después, siendo válidos los acuerdos

adoptados en ella, con el voto de la mitad más uno de sus miembros asistentes, y entre ellos figure el Presidente o el Vicepresidente si sustituye a aquél y el Secretario o el Vicesecretario en funciones de Secretario.

En el caso de constituirse la Junta Directiva en segunda convocatoria, sin el concurso del Secretario o del Vicesecretario, el Presidente podrá, antes del inicio de la sesión, proponer que uno de sus miembros, por acuerdo unánime, realice de manera circunstancial dichas funciones. Esta presencia se exigirá para la aprobación de cuantas cuestiones tengan que ver con la gestión del Programa Leader. En caso de empate a votos, decidirá el voto de calidad del Presidente o Vicepresidente en ausencia del anterior.

5.3.2. Alegaciones y recursos

La Junta Directiva del Grupo tomará la pertinente decisión, ante la que el promotor/beneficiario podrá presentar alegaciones en un plazo no mayor a 30 días. En el caso de que se presentará una alegación, la Junta Directiva deberá tomar una decisión definitiva, que será adoptada por mayoría absoluta.

El plazo máximo para formular alegaciones ante la Junta Directiva del Grupo será de 30 días naturales desde la recepción de la comunicación tanto a la propuesta de resolución como a la propuesta de certificación. Transcurrido este plazo sin formularse alegación alguna o con la aceptación expresa, ésta pasará a ser definitiva.

Además de esta vía por las que se garantiza al promotor/beneficiario a efectuar las reclamaciones que considere oportunas, no se agotan otras a las que éste pudiera recurrir.

Para el resto de decisiones del Grupo que no se correspondan con la fase de selección o certificación de proyectos, el promotor/beneficiario podrá interponer los recursos que estime oportunos, además de los que estén recogidos en éste Procedimiento de Gestión de Ayudas o pueda establecer el servicio gestor de la Administración correspondiente.

5.3.3. Motivación de las decisiones.

Las decisiones adoptadas por los diferentes órganos mencionados se tomarán siempre según las formas establecidas, de manera razonada, y de acuerdo a los criterios de la ley de Asociaciones, de los estatutos de ADRISS, del régimen de ayudas, de la normativa existente y de las disposiciones establecidas por el servicio gestor de la Administración correspondiente. Estas decisiones deberán recogerse en las correspondientes Actas que se levantarán de cada una de las sesiones.

Se tendrán en cuenta para la justificación de las decisiones cuantos documentos sean de aplicación para la ejecución del Programa, aparte de los mencionados anteriormente.

La motivación de las decisiones, al menos, debe quedar reflejada en la aprobación/denegación de la ayuda y en la aprobación/denegación de la certificación. La motivación de las decisiones quedará reflejada en el informe técnico-económico y en la certificación. Cuando la Junta Directiva acuerde cambios que difieran de la propuesta técnica deberán motivarse en el acta correspondiente.

5.3.4. Incompatibilidades del presidente, junta directiva, equipo técnico y RAF

En cuanto al régimen de incompatibilidades del Presidente, de los miembros de la Junta Directiva, del RAF y del Equipo Técnico, se regirán por lo establecido en la Ley 4/1999, de 13 de enero, de modificación de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común.

Así, cuando se de alguna de las circunstancias señaladas a continuación, tanto el Presidente, como los miembros de Junta Directiva, el Equipo Técnico o el RAF, se abstendrán de intervenir en el procedimiento y lo comunicarán al Grupo de Acción Local.

Motivos de abstención:

A) Tener interés personal en el asunto de que se trate o en otro en cuya resolución pudiera influir la de aquél, tener algún vínculo con la sociedad o entidad interesada, o tener cuestión litigiosa pendiente con algún interesado.

B) Tener parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado o de afinidad dentro del segundo, con cualquiera de los interesados, con los administradores de entidades o sociedades interesadas y también con los asesores, representantes legales o mandatarios que intervengan en el procedimiento, así como compartir despacho profesional o estar asociado con éstos para el asesoramiento, la representación o el mandato.

C) Tener amistad íntima o enemistad manifiesta con alguna de las personas mencionadas en el apartado anterior.

D) Haber tenido intervención como perito o como testigo en el procedimiento de que se trate.

E) Tener relación de servicio con persona natural o jurídica interesada directamente en el asunto, o haberle prestado en los dos últimos años servicios profesionales de cualquier tipo y en cualquier circunstancia o lugar.

Además, en cuanto al régimen de incompatibilidad, hay que considerar:

- Los cargos de presidente, vicepresidente, tesorero y secretario son incompatibles entre sí.

- Los miembros del equipo técnico no pueden pertenecer a la Junta Directiva de la asociación.

5.4. Sistema de evaluación y seguimiento

El GAL deberá llevar a cabo dos tipos de controles sobre los expedientes:

- Controles administrativos, efectuados desde la solicitud de la ayuda al pago.
- Controles expost durante los tres años siguientes al pago final de la ayuda.

Control administrativo.

A los GAL se les delegan únicamente los controles administrativos (de ayuda y de pago), de las solicitudes de ayuda de terceros, nunca proyectos propios o cooperación. Estos controles administrativos se llevarán a cabo sobre todos los expedientes, siendo condición indispensable el haberlos llevado a cabo para que un expediente se pueda incluir en una solicitud de reembolso. Cada expediente contará con un documento denominado CHECKLIST, mediante el cual un técnico encomendado por el Gerente del GAL, revisará las fases, fechas y los documentos del expediente.

Los controles administrativos de las solicitudes de ayuda incluirán, entre otras cosas, comprobaciones y/o justificaciones de:

- La existencia de todos los documentos del expediente, comprobando la concordancia de fechas, el cumplimiento de plazos administrativos, la presencia de firmas.
- El cumplimiento del Régimen de Ayudas.
- El cumplimiento de este Procedimiento de Gestión.
- El cumplimiento del Procedimiento Interno de Gestión del GAL.
- La elegibilidad del proyecto basado en el cumplimiento de la Normativa europea, nacional, autonómica y local y especialmente el cumplimiento de los criterios de selección previstos en el programa de desarrollo rural.
- La moderación de los costes propuestos, que se evaluarán mediante un sistema adecuado de evaluación, como los costes de referencia, la comparación de ofertas diferentes o un comité de evaluación.

Los controles administrativos de las solicitudes de pago incluirán, entre otras cosas, y en la medida en que sea adecuado para la solicitud presentada, comprobaciones de lo siguiente:

a) El suministro de los productos y servicios cofinanciados;
b) La autenticidad de los gastos declarados;
c) La operación finalizada en comparación con la operación por la que se presentó y concedió la solicitud de ayuda.

Si en el control administrativo se detectase alguna irregularidad, esta quedará plasmada en el cuadro de texto de Irregularidades detectadas. El Técnico que ha tramitado el

expediente, lo retomará y solventará los problemas en el plazo de un mes, en el caso de que estos fuesen susceptibles de ser enmendados. Si las irregularidades detectadas no se pudieran solucionar en conformidad con la normativa dispuesta, el expediente será archivado. Una vez solventados las irregularidades, el Técnico controlador, finalizará el control administrativo.

En todo momento se registrará por medios informáticos:

- Las fechas de los controles efectuados.
- El Técnico controlador.
- Los resultados de las comprobaciones.
- Las medidas adoptadas en caso de discrepancias.

El control administrativo tendrá al menos una visita del lugar de la inversión para comprobar la realización de la misma, levantando un acta y tomando al menos dos fotografías fechadas. Los pagos efectuados por los beneficiarios se justificarán mediante facturas y documentos de pago de valor probatorio equivalente.

Controles expost.

Una vez que el GAL certifica un expediente, es necesario vigilar y controlar los compromisos adquiridos por el beneficiario de la ayuda durante los tres años siguientes al pago final de la ayuda.

Los niveles de control en este caso se centran en los siguientes puntos:

- Mantenimiento y/o consolidación del empleo, considerando en todo momento su calidad, comprometido en el contrato.
- Mantenimiento de la Inversión.
- Mantenimiento del objeto de la inversión.

Para la ejecución del control ex post por parte del GAL se realizarán dos acciones:

1. La inclusión en el contrato de una cláusula particular que obligue al beneficiario a entregar durante el primer trimestre la siguiente documentación:

    - Justificante del mantenimiento del empleo.
    - Justificante del mantenimiento de la actividad.

1. El beneficiario de la ayuda que no justifique estos compromisos en tiempo y forma, recibirá un control del equipo técnico del GAL, verificando estas circunstancias.

A mayores, la responsabilidad de las **actividades de seguimiento y evaluación vinculadas con la EDLP** recae en los GAL (Artículo 33 y 34 del Reglamento UE no 1303/2013).

ADRISS efectuará tres tipos actividades de seguimiento y evaluación:

- Los Informes Anuales de Ejecución, a partir del siguiente año al comenzar la ejecución del programa, todos los años pares hasta el final de programa (2024 y 2026).
- Los Informes Anuales de Ejecución Amplificado, cada dos años a partir del inicio de ejecución del programa (2025).
- Una evaluación de rendimiento al finalizar el programa (final de 2027).

Para la realización de estas actividades de seguimiento y evaluación existirán tres tipos de indicadores: indicadores de impacto, de resultado y de ejecución. Estos se señalan a continuación:

Los **indicadores de impacto** sirven para conocer los efectos del Plan Estratégico sobre el contexto territorial, a largo plazo, directos e indirectos, en términos de rendimiento total de la política. A continuación, se presentan los indicadores seleccionados para la medición de impacto de la estrategia:

Código	Indicador	Unidad
1	Población (habitantes)	Total Hombres Mujeres
2	Estructura de edad	<15 (%) 15-65(%) >65 (%)
3	Población extranjera	(%)
4	Territorio	(Km)
5	Densidad de población	Hab/Km
6	Población activa	Ocupados (Afiliados SS) Parados (Demandantes de empleo)
7	Paro registrado por sector de actividad	Agricultura (%) Industria (%) Construcción (%) Servicios (%) Sin empleo anterior (%)
8	Afiliaciones a la Seguridad Social / sector de actividad (%)	Régimen General Otros regímenes R.E.T. Autónomos
9	Afiliaciones a la SS / sector actividad. Detalle. (nº y %)	Agricultura Industria Construcción Servicios
10	Afiliaciones a la SS / por sexo (total y %)	Hombres Mujeres
11	Índice de ruralidad	%

Los **indicadores de resultado** son los expuestos en los diferentes objetivos generales dentro del plan estratégico.

Los **indicadores de ejecución** están relacionados con las acciones directamente realizadas por el grupo de acción local mediante la puesta en marcha de los diversos expedientes y serán los indicados a continuación:

Código	Indicador	Unidad
1	Tipo de Proyectos	Presentados Aprobados Fallidos Productivos No Productivos Cooperación
2	Inversión Realizada	Pública (Programa) Privada Total Productivos No productivos Gastos de Funcionamiento Cooperación
3	Beneficiarios	Autónomos (hombres<35/ mujeres<35/hombres >35/mujeres>35) ADRISS Sociedad Mercantil Mancomunidad Ayuntamientos Persona física Fundación/Asociación Cooperativa
4	Empleo creado	Empleo creado total Empleo creado autónomo Empleo creado indefinido Empleo creado eventuales Empleo creado femenino Empleo creado joven (<35) Empleo creado persona con discapacidad Empleo creado parado más de 45 años Empleo creado persona inmigrante
5	Empleo mantenido	Empleo mantenido total Empleo mantenido autónomo Empleo mantenido indefinido Empleo mantenido eventuales Empleo mantenido femenino Empleo mantenido joven (<35) Empleo mantenido persona con discapacidad Empleo mantenido parado más de 45 años Empleo mantenido persona inmigrante
6	Modalidad del proyecto productivo	Creación Traslado Ampliación Modernización

7	Sector del proyecto productivo	Hostelería y Turismo Agroindustria Servicios Artesanía Ocio y Cultura Forestal Sector primario Otros
8	Actividades Formativas	Cursos ofertados Horas lectivas cursos Jornadas/Seminarios ofertados Horas lectivas Jornadas/Seminarios
9	Participantes actividades formativas	Total participantes Hombres Mujeres
10	Ferias, exposiciones y divulgación	Eventos Días de duración Impresiones Guías Impresiones Libros Carteles/folletos Ediciones digitales
11	Innovación y Digitalización	Nº proyectos innovadores en el territorio Nº proyectos innovadores en el municipio Nº proyectos que integran nuevas TIC en los sistemas de producción Nº proyectos que integran nuevas TIC en Gestión de almacenaje/stock Nº proyectos que integran nuevas TIC en Comercialización y venta Nº proyectos que integran nuevas TIC en Gestión administrativa Nº proyectos que integran nuevas TIC en Servicios a la población
12	Patrimonio cultural y natural	Nº proyectos que aplican criterios de restauración ambiental y/o paisajística Nº proyectos que Aplica criterios de restauración del entorno urbano Nº proyectos que se integran en el medio natural Nº proyectos que se integran en el entorno urbano Nº proyectos que recuperan patrimonio histórico artístico Nº proyectos que recuperan patrimonio edificado popular Nº proyectos que recuperan patrimonio agrario edificado Nº proyectos que recuperan patrimonio de arqueología industrial Nº proyectos que recuperan otros elementos o conjuntos del Patrimonio Artístico y Cultural

	Medioambiente	Nº proyectos que aplican criterios en materia de gestión de residuos sólidos urbanos Nº proyectos que aplican criterios en materia de gestión de residuos industriales o de otra índole Nº proyectos que aplican criterios de eficiencia energética y minimización de consumo de agua Nº proyectos que aplican criterios de uso de energías renovables

5.5. Procedimientos que garanticen el cumplimiento de colaboración, objetividad, imparcialidad, neutralidad, eficacia, transparencia, publicidad, concurrencia, confidencialidad y credibilidad.

Colaboración

El principio de colaboración supone, en el ámbito administrativo, que las diferentes entidades deberán colaborar de forma conjunta con la administración para la consecución de fines comunes.

Objetividad

La objetividad requiere actuar únicamente con base en consideraciones acerca del mejor modo de servir el interés general.

Supone y requiere:

Prevenir y reaccionar activamente frente a las situaciones que puedan generar un conflicto de intereses, alejando cualquier sospecha o duda de que una resolución o decisión pueda estar influida por intereses particulares de cualquier tipo.

a. Motivar la adopción de decisiones basadas en información fehaciente y análisis objetivos de los datos que estén a su disposición en relación con el asunto a dirimir.
b. Evitar cualquier tipo de comportamiento que pueda reflejar apariencia de trato preferencial o especial a personas físicas o jurídicas y ser particularmente vigilantes en la prevención de actuaciones que impliquen influir directa o indirectamente en la agilización o resolución de un trámite administrativo sin causa objetiva que lo motive.
c. Asegurar una actuación neutral, de forma particular en aquella actividad profesional que se despliegue sobre los procedimientos de acceso,

promoción y provisión de puestos de trabajo, de contratación pública, de tramitación de subvenciones o de cumplimiento de cualquier exigencia legal que esté imbuida por el principio de publicidad y libre concurrencia.

Imparcialidad

La imparcialidad conlleva decidir únicamente en atención a las circunstancias del asunto examinado, sin tomar en consideración factores que expresen posiciones personales, corporativas, familiares, clientelares o cualesquiera otras que puedan colisionar con este principio.

Supone y requiere:

a. Actuar atendiendo exclusivamente a los elementos fácticos, las disposiciones del ordenamiento jurídico aplicables y la tutela de los intereses públicos afectados.
b. Reflexionar sobre el modo en que las propias convicciones o sentimientos pueden interferir en el proceso de adopción de decisiones y prevenirlo.
c. Desechar y evitar cualquier prejuicio o predisposición que pueda poner en peligro la rectitud de la decisión.

Neutralidad

La neutralidad supone actuar en el desempeño de las funciones sin tomar en consideración factores que expresen posiciones derivadas de la pertenencia o afinidad a un partido político, entidad religiosa, grupo de interés, asociación o, en general, a cualquier otra persona jurídico-privada que puedan afectar a este principio.

Requiere y supone:

a. Desempeñar las actuaciones profesionales con arreglo a las directrices estratégicas y operativas establecidas por la organización en la que se prestan servicios.
b. Reflexionar sobre la incidencia que la pertenencia o afinidad a un partido político, entidad religiosa, grupo de interés, asociación o, en general, a cualquier otra persona jurídico-privada pueda proyectar sobre el desempeño de las tareas del puesto y corregirlo.
c. Procurar una adecuada separación entre la esfera privada y la pública, a fin de evitar que las opiniones o preferencias que puedan expresarse públicamente con ocasión del ejercicio de los derechos fundamentales o libertades públicas que corresponden a los servidores públicos como ciudadanos o ciudadanas puedan dar la impresión de que representan la posición de la Administración o que comprometen la capacidad o predisposición de desarrollar de forma neutral la tarea profesional.

Eficacia

La eficacia exige contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos por la Normativa que nos afecta, en un proceso de mejora continua, a fin de que esta pueda alcanzar su misión institucional de servicio a los intereses generales.

Comporta:

a. Orientar el desempeño de las tareas a la obtención de resultados que permitan satisfacer las necesidades ciudadanas.
b. Concienciarse sobre el modo en que la aportación personal y de la entidad, y el mejor desempeño de las tareas del puesto de trabajo, incide en la mejora de la calidad de la aplicación del programa, y la atención de las necesidades ciudadanas.
c. Mantener una actitud colaborativa en el trabajo en equipo, a fin de contribuir activamente al cumplimiento de los objetivos de la asociación.
d. Tomar como referencia las mejores prácticas de otras organizaciones a fin de procurar una mejora continua.
e. Fomentar el pleno aprovechamiento de los recursos materiales, económicos y humanos.
f. Fomentar el talento de las personas y promover el trabajo en equipo y por proyectos, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Transparencia

La transparencia en el ejercicio de las funciones encomendadas permite que la acción de las personas con responsabilidades se someta a escrutinio y que la ciudadanía pueda conocer cómo se toman las decisiones que les afectan, cómo se manejan los fondos públicos o bajo qué criterios actúan la institución, elementos esenciales en una sociedad democrática.

Requiere y comporta:

a. Aplicar una especial diligencia en la aportación, actualización y mejora de la calidad de la información que sea publicada en la web del GAL y otros medios que se estimen oportunos, así como procurar respuestas ágiles y convenientemente motivadas a las solicitudes de información que en el ámbito de sus competencias les sean cursadas, facilitando el acceso efectivo de todas las personas a la información generada dentro de los límites establecidos por la legislación vigente.
b. Reflexionar sobre el valor que la aplicación de los principios de gobierno abierto (transparencia, rendición de cuentas, integridad y participación ciudadana) aporta a la mejora de la calidad de la asociación y el ejercicio de los derechos de la ciudadanía en una sociedad democrática.
c. Garantizar la conservación de los documentos que estén bajo su custodia en cualquier soporte y asegurar su transmisión y entrega a los posteriores responsables tras el cese en el ejercicio de sus funciones.

d. Emplear un lenguaje claro en sus comunicaciones con la ciudadanía, evitando las barreras que generan los tecnicismos innecesarios.

Publicidad

El sistema que conforma la ética de la organización deberá ser objeto de publicidad para potenciar su uso, por ejemplo, a través de la página web, tablones físicos, BDNS, etc…

Dentro de esta publicidad, sería conveniente incluir una serie de informaciones, como, por ejemplo, los trámites del procedimiento de gestión y los plazos asociados. Es especialmente importante informar con detalle suficiente convocatorias, regímenes de ayuda, manual de procedimiento, procedimientos internos de gestión, reglamentos electorales etc…

Concurrencia

Como norma general la Asociación trabajará con convocatorias abiertas continuas y concurrencia no competitiva, pudiéndose (siempre con la oportuna publicidad) abrir convocatorias específicas (por ejemplo para proyectos no productivos) con cuantías presupuestarias y plazos concretos, y bajo concurrencia competitiva.

Limitación de la concurrencia:

a. Falta de la suficiente difusión a las bases reguladoras/convocatoria, incumpliéndose los principios de publicidad y transparencia.
b. Falta de una definición clara en la convocatoria de los requisitos que deben cumplir las o los beneficiarios/destinatarios de las ayudas/subvenciones.
c. Inobservancia de los plazos establecidos en las bases reguladoras/convocatoria para la presentación de solicitudes.
d. Ausencia de publicación de los baremos.

Confidencialidad

La confidencialidad conlleva guardar la debida discreción, tanto sobre las materias o asuntos cuya difusión esté prohibida legalmente, como sobre cualesquiera que conozcan por razón de su cargo o puesto de trabajo y no puedan divulgar atendiendo a la afectación de intereses.

Supone y exige:

a. Proteger los intereses públicos afectados y los derechos de la ciudadanía atendiendo a las previsiones sobre el deber de secreto o sigilo aplicables en cada caso por las disposiciones del ordenamiento jurídico, sin perjuicio de las obligaciones de transparencia.

b. Ser particularmente vigilantes en el uso de la información a la que tengan acceso, a fin de evitar utilizarla en beneficio propio o de terceros o en perjuicio del interés general y de los derechos de la ciudadanía.
c. Recordar que el deber de secreto sobre cuanta información de naturaleza confidencial hubiera conocido en el ejercicio de sus responsabilidades se mantiene incluso después de cesar en el ejercicio de sus funciones.

Credibilidad

La credibilidad significa hacer lo que se dice y decir lo que se hace. Exige generar la confianza de las personas, manteniendo permanentemente un comportamiento ético y transparente. Comporta:

a. Extremar el celo en el ejercicio de sus funciones, de modo que el desempeño de las obligaciones contraídas sea una efectiva referencia y modelo en la actuación del personal al servicio de la Asociación.
b. Ser ejemplar asimismo en el cumplimiento de las obligaciones que, como ciudadano o ciudadana, exigen las leyes.
c. Dar explicaciones de su actuación con documentación e información que suponga una verdadera rendición de cuentas, ética y transparente, es decir, explicar qué ha ocurrido, cómo ha ocurrido y qué impacto ha provocado cualquier actuación que se haya llevado a cabo.

5.6. Mecanismos de prevención del fraude.

Hay que partir de la necesidad de poner en marcha medidas efectivas y proporcionadas contra el fraude, teniendo en cuenta los riesgos que se hayan detectado. A ambos conceptos, fraude y corrupción, se refiere el Acuerdo de Financiación del PRTR suscrito entre el Reino de España y la Comisión Europea en su artículo 3 (Definiciones), remitiendo, a su vez, al artículo 136.1.d) del Reglamento Financiero (letras i) e ii) respectivamente).

Asimismo, hay que tener en cuenta las definiciones recogidas en la Directiva (UE) 2017/1371, sobre la lucha contra el fraude que afecta a los intereses financieros de la Unión (en adelante, Directiva PIF).

En su artículo 3.1 recoge la definición de fraude en materia de gastos y específicamente en materia de gastos relacionados con contratos públicos.

a) en materia de gastos se define el fraude como cualquier acción u omisión intencionada, relativa:

i. a la utilización o a la presentación de declaraciones o de documentos falsos, inexactos o incompletos, que tengan por efecto la percepción o la retención indebida de fondos procedentes del presupuesto general de las Comunidades

Europeas o de los presupuestos administrados por las Comunidades Europeas o por su cuenta.

ii. al incumplimiento de una obligación expresa de comunicar una información, que tenga el mismo efecto.

b) en materia de gastos relacionados con los contratos públicos, al menos cuando se cometan con ánimo de lucro ilegítimo para el autor u otra persona, causando una pérdida para los intereses financieros de la Unión, cualquier acción u omisión relativa a:

- El uso o la presentación de declaraciones o documentos falsos, inexactos o incompletos, que tenga por efecto la malversación o la retención infundada de fondos o activos del presupuesto de la Unión o de presupuestos administrados por la Unión, o en su nombre,
- El incumplimiento de una obligación expresa de comunicar una información, que tenga el mismo efecto,
- El uso indebido de esos fondos o activos para fines distintos de los que motivaron su concesión inicial y que perjudique los intereses financieros de la Unión.

En cumplimiento de tal previsión, esta Directiva ha sido traspuesta al ordenamiento jurídico español mediante la Ley Orgánica 1/2019, de 20 de febrero, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal para transponer Directivas de la Unión Europea en los ámbitos financiero y de terrorismo, y abordar cuestiones de índole internacional.

Se ha de destacar que la existencia de una irregularidad no siempre implica la posible existencia de fraude; la concurrencia de intencionalidad es un elemento esencial en el fraude, elemento que no es preciso que se dé para que exista irregularidad.

Medidas antifraude en torno a los cuatro elementos clave del denominado «ciclo antifraude»: prevención, detección, corrección y persecución.

I. PREVENCIÓN

Es una parte clave del sistema puesto que evita que el conflicto de intereses, el fraude o la corrupción llegue a producirse. Teniendo en cuenta la dificultad de probar el comportamiento fraudulento y de reparar los daños causados por el mismo, es preferible prevenir la actividad fraudulenta a tener que actuar cuando esta ya se ha producido.

Medidas preventivas:

- Firma de una declaración institucional de la asociación frente al fraude junto con un código de buena conducta que se difundirán cumpliendo el principio de publicidad expuesto.
- Difusión entre los miembros de la asociación y los empleados tanto de la declaración como del código de buena conducta, además de las propias

disposiciones de gestión en lo relativo a evitar y actuar ante conflictos de intereses.

- Designar una persona de la entidad responsable de realizar la evaluación del fraude, examinar las denuncias si las hay y cualquier situación que acontezca relativa al fraude o corrupción, proponiendo si sucede medidas correctoras.
- Realizar una evaluación de riesgo en función de los beneficiarios, la tipología de los proyectos, las fases de la tramitación, etc.

II. DETECCIÓN

Se proponen las siguientes medidas, quedando a valoración de la entidad decisora/ejecutora su adopción y, en todo caso, su adaptación y concreción para su
respectivo ámbito de actuación:

1. Elaboración de un catálogo de banderas rojas o indicadores de riesgo para la lucha contra el fraude y la corrupción en el ámbito de actuación de la entidad decisora/entidad ejecutora, con definición del procedimiento a seguir en el caso de que se detecten alguna de esas banderas rojas. Las banderas rojas son señales de alarma, pistas o indicios de posible fraude. La existencia de una bandera roja no implica necesariamente la existencia de fraude, pero sí indica que una determinada área de actividad necesita atención extra para descartar o confirmar un fraude potencial.
2. Con base en la evaluación de riesgo realizada, puede ser razonable que se establezca un muestreo.
3. Igualmente, para la detección de las posibles banderas rojas, se ha de valorar la posibilidad de realizar comprobaciones mediante consultas a bases de datos existentes, públicas o privadas (Plataforma de Contratación del Sector Público, Base de Datos Nacional de Subvenciones, Registro Mercantil, etc.) que permitan conocer las posibles vinculaciones entre empresas y/o con participantes en los procedimientos de concesión de ayudas o de adjudicación de contratos.

Un posible formato de lista de comprobación puede ser el siguiente:

Procedimiento (identificación del expediente)

Fecha de cumplimentación

Descripción de la bandera roja	
¿Se ha detectado en el procedimiento alguna bandera roja de las definidas por la entidad?	Si/No
Observaciones	

Medidas adoptadas o a adoptar	
Nombre, apellidos y puesto de quien la cumplimenta	
Firma de quien la cumplimenta	

I. CORRECCIÓN Y PERSECUCIÓN.

En el ámbito estricto de sus funciones, los Grupos de Acción Local deben realizar, sobre la base de la documentación de que dispongan, una valoración preliminar sobre la posible existencia de tal intencionalidad o, en su caso, sobre la ausencia de la misma, de cara a decidir si una determinada conducta debe ser remitida a la Autoridad de Gestión para su oportuna inspección por parte de la Administración.

Apartado VI. Plan financiero

A continuación, se presenta el anexo según plantilla disponible en la solicitud electrónica

ANEXO I. PLAN FINANCIERO Previsión de gasto público necesario por operaciones y años							
Año	Submedida		Coste público (euros)			Coste privado (euros)	Coste total (euros)
	Código	Denominación	JCYL+MAPA	FEADER (53%)	Total		
2023	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	0,00 €	0,00 €		0,00 €	**0,00 €**
	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	**0,00 €**
	M7119.03	Proyectos de cooperación	0,00 €	0,00 €			**0,00 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	0,00 €	0,00 €			**0,00 €**
		TOTAL	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**	**0,00 €**
2024	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	179.846,94 €	202.806,12 €	382.653,06 €	892.857,14 €	**1.275.510,20 €**
	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	**0,00 €**
	M7119.03	Proyectos de cooperación	0,00 €	0,00 €			**0,00 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	0,00 €	0,00 €			**0,00 €**
		TOTAL	**179.846,94 €**	**202.806,12 €**	**382.653,06 €**	**892.857,14 €**	**1.275.510,20 €**
2025	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	219.812,92 €	247.874,15 €	467.687,07 €	1.091.269,84 €	**1.558.956,91 €**

	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	113.236,96 €	127.692,74 €	240.929,70 €	80.309,90 €	**321.239,61 €**
	M7119.03	Proyectos de cooperación	31.972,79 €	36.054,42 €	68.027,21 €		**68.027,21 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	95.918,37 €	108.163,27 €	204.081,63 €		**204.081,63 €**
		TOTAL	**460.941,04 €**	**519.784,58 €**	**980.725,62 €**	**1.171.579,74 €**	**2.152.305,36 €**
2026	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	199.829,93 €	225.340,14 €	425.170,07 €	992.063,49 €	**1.417.233,56 €**
	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	113.236,96 €	127.692,74 €	240.929,70 €	80.309,90 €	**321.239,61 €**
	M7119.03	Proyectos de cooperación	39.965,99 €	45.068,03 €	85.034,01 €		**85.034,01 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	95.918,37 €	108.163,27 €	204.081,63 €		**204.081,63 €**
		TOTAL	**448.951,25 €**	**506.264,17 €**	**955.215,42 €**	**1.072.373,39 €**	**2.027.588,81 €**
2027	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	159.863,95 €	180.272,11 €	340.136,05 €	793.650,79 €	**1.133.786,85 €**
	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	73.270,97 €	82.624,72 €	155.895,69 €	51.965,23 €	**207.860,92 €**
	M7119.03	Proyectos de cooperación	39.965,99 €	45.068,03 €	85.034,01 €		**85.034,01 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	95.918,37 €	108.163,27 €	204.081,63 €		**204.081,63 €**
		TOTAL	**369.019,27 €**	**416.128,12 €**	**785.147,39 €**	**845.616,02 €**	**1.630.763,41 €**
2028	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	119.897,96 €	135.204,08 €	255.102,04 €	595.238,09 €	**850.340,14 €**
	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	**0,00 €**
	M7119.03	Proyectos de cooperación	0,00 €	0,00 €			**0,00 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	95.918,37 €	108.163,27 €	204.081,63 €		**204.081,63 €**
		TOTAL	**215.816,33 €**	**243.367,35 €**	**459.183,67 €**	**595.238,09 €**	**1.054.421,77 €**
2029	M7119.02	Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS	119.897,96 €	135.204,08 €	255.102,04 €	595.238,09 €	**850.340,14 €**
	M7119.02	Ejecución de las operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos NO PRODUCTIVOS	0,00 €	0,00 €		0,00 €	**0,00 €**

	M7119.03	Proyectos de cooperación	0,00 €	0,00 €			**0,00 €**
	M7119.04	Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación	85.527,21 €	96.445,58 €	181.972,79 €		**181.972,79 €**
		TOTAL	**205.425,17 €**	**231.649,66 €**	**437.074,83 €**	**595.238,09 €**	**1.032.312,92 €**
TOTAL			**1.880.000,00 €**	**2.120.000,00 €**	**4.000.000,00 €**	**5.172.902,49 €**	**9.172.902,48 €**

CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS DEL PLAN FINANCIERO	
Ejecución de operaciones seleccionadas en el marco de la estrategia: proyectos PRODUCTIVOS (mínimo del 75% de la 19.02)	**76,92%**
Proyectos de cooperación (máximo 8% del Total descontando 19.04))	**7,93%**
Gestión, seguimiento y evaluación de la estrategia y su animación (máximo 25% del Total)	**24,96%**

Apartado VII. Plan de difusión.

La difusión de la información por parte del GAL durante el desarrollo del Programa, tendrá como principal objetivo la totalidad de los vecinos de la comarca de las Sierras de Salamanca, ámbito de actuación y en especial los sectores y los tipos de empresas con prioridad dentro del programa, colectivos más desfavorecidos, las mujeres, empresas, asociaciones e instituciones de carácter público, tratando de incentivar el desarrollo de proyectos y el conocimiento por parte de toda la población de las posibilidades reales. ADRISS cumplirá con el principio de publicidad, tanto del Régimen de Ayudas, como de los procedimientos de gestión y criterios de valoración de los proyectos, como de forma periódica y no inferior a un año, de los proyectos seleccionados, inversiones aceptadas y subvenciones concedidas. Los beneficiarios finales publicarán el proyecto auxiliado mediante placas o carteles, adecuados al caso. Esta publicidad se realizará tanto en la fase de difusión y convocatoria de las ayudas, como en la fase de concesión y pago de las mismas.

Asimismo, las acciones comunicativas tendrán una doble vertiente. Por una parte, se realizarán campañas destinadas a los habitantes del territorio de implantación del programa, y otras orientadas a promocionar las acciones que tienen lugar en la comarca y son de interés de comunicar al exterior.

Los instrumentos utilizados para la información a la población serán:

- **Reuniones públicas**, para la difusión de la información sobre el programa en todas las localidades que se crea necesario, sobre todo las implicadas en el territorio.
- **Reuniones con representantes de colectivos** que pertenezcan al ámbito de actuación del programa.
- **Envíos periódicos de notas de prensa y comunicados a los diferentes medios de comunicación**, de las diversas actuaciones desarrolladas y posibles a realizar.
- **Publicación en la página web del Grupo de Acción Local** de las noticias y actividades más relevantes que se desarrollen durante la implementación del Programa. Además, se informará mediante tecnologías de la información y la comunicación como **mailing y redes sociales**.
- **Edición puntual de folletos y carteles** para informar de las actividades a realizar como jornadas, conferencias, acciones formativas, entre otras, así como las propias que contempla el programa

Se llevarán a cabo un conjunto de acciones de difusión que permitan dar transparencia, participación, máxima divulgación e igualdad de oportunidades a todos los agentes locales del territorio.

El objetivo prioritario es **dar a conocer la aplicación del programa en el territorio**, ámbito de actuación de ADRISS y ofrecer al conjunto de los actores locales la **accesibilidad a los fondos y a la participación en los procesos que emanen del mismo.**

Estas acciones de difusión se llevarán a cabo en **tres fases diferenciadas**: lanzamiento, mantenimiento y evaluación.

FASE DE LANZAMIENTO

Esta fase requerirá un esfuerzo informativo para el lanzamiento del programa y dar la mayor cobertura e igualdad de información al conjunto de actores locales, con dos objetivos principales:

- Difundir la información al conjunto de la población y actores locales del territorio:
    - Con esta finalidad se llevará a cabo una presentación del programa **no solo para los socios** del ADRISS sino también para el **conjunto de actores locales del territorio.**
- Llevar a cabo acciones de divulgación sectoriales y territoriales.
    - Con esta finalidad se llevarán a cabo presentaciones del programa **de carácter sectorial y territorial**: turismo, administración local, industria agroalimentaria, mujeres y jóvenes, y/o en su caso, mesas de carácter territorial que se adecuen a las características comarcales.

Además, combinaremos estas presentaciones con las siguientes herramientas de difusión:

- Se creará un **cuadro resumen** que recoja la información relativa al presupuesto por medidas, las diferentes líneas de acción que se financiarán, el tipo de beneficiarios posibles y condiciones para la subvencionalidad de los proyectos.
- Realización de una **campaña de comunicación de radio,** en el territorio para dar a conocer la puesta en marcha del programa.

- Realización de una **publicación en formato papel y digital** incluyendo los objetivos del programa, sus líneas de actuación, la tipología de programas susceptible de ser apoyados y el recorrido de la tramitación de los expedientes.
- **Actualización de la web del territorio ADRISS** incluyendo el documento de difusión del programa y toda la documentación relativa a la implementación del mismo: régimen de ayudas, procedimiento interno de gestión, resolución de convocatoria LEADER, etc.
- Utilización de las **redes sociales de ADRISS** para la difusión del programa, con especial atención para la población joven del territorio

FASE DE MANTENIMIENTO

En esta fase, y una vez realizado el lanzamiento del programa, se realizará la difusión del desarrollo del programa por medio de las siguientes acciones.

- **Publicación de las diferentes convocatorias** que articulen la implementación del programa:
    - En la web del GAL,
    - En el Boletín Oficial de la Provincia
    - En los tablones de anuncios a todos los ayuntamientos del territorio.
    - Base de Datos Nacional de Subvenciones.
- **Empleo de las redes sociales del GAL** reflejando las actividades e informaciones del mismo.
- **Edición con carácter regular de un boletín digital** con información de la implementación del programa y programas que se generen, y que se remitirán a los socios del programa y al conjunto de los actores locales del territorio.

Valorando que el ámbito de actuación de ADRISS es una unidad de intervención territorial, **la difusión se realizará de manera sectoria**l tomando como referencia las mesas sectoriales de trabajo que a continuación se definen y que coinciden con las realizadas en el proceso de consulta: Junta Directiva – Asamblea, Administración local, Empresarios locales, Temas sociales – servicios a la población.

También se podrán implementar **mesas territoriales** que den respuesta de manera más próxima a las necesidades específicas de partes concretas del territorio.

Para cada uno de estos sectores de intervención, y tomando como referencia las medidas y acciones incluidas en la presente estrategia se diseñará una **labor de comunicación específica** con el doble objetivo de divulgar en que materias concretas puede intervenir el LEADER, y dinamizar el sector por medio del refuerzo de redes locales sectoriales.

Del resultado del análisis del desarrollo del propio programa y de los cambios de aplicación / criterio que puedan producirse derivados de su evaluación, se desarrollará un especial esfuerzo comunicativo y divulgativo al objeto de transmitir dichos cambios o adecuaciones a la población local, en especial, entre los sectores socioeconómicos

FASE DE EVALUACIÓN

En el apartado de evaluación y seguimiento se establece las diferentes actividades que se realizarán por parte de GAL con este fin. De esta manera se obtendrán una serie de informes que podrán ser publicados en la página Web de ADRISS y publicitados

mediante redes sociales, así como distribuidos entre los socios de GAL, para fomentar una mayor transparencia y la participación ciudadana en la construcción de nuevos objetivos. Esta información también será expuesta en la Junta Directiva y la Asamblea General, en al menos una de las dos reuniones anuales.