

Cómo citar este trabajo: Serrano Andres, A., & Hernández Navarro, M.ªL. (2023). The sustainability of LEADER action and its influence on improving the quality of life in rural areas: the case of LEADER created companies in CEDER Monegros (Aragon, Spain). *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (98). <https://doi.org/10.21138/bage.3344>

La sostenibilidad de la acción LEADER y su influencia en la mejora de la calidad de vida en el mundo rural: el caso de las empresas de nueva creación en el CEDER Monegros (Aragón, España)

The sustainability of LEADER action and its influence on improving
the quality of life in rural areas: the case of LEADER-created companies
in CEDER Monegros (Aragon, Spain)

Alberto Serrano Andres 

aserranoandres@posta.unizar.es

M.ª Luz Hernández Navarro 

mlhernan@unizar.es

*Departamento de Geografía
Universidad de Zaragoza (España)*

Resumen

¿Cuál es el nivel de continuidad de las empresas de nueva creación apoyadas a través del LEADER en el largo plazo? Y ¿Cuál es la influencia que tienen estas empresas en la mejora de la calidad de vida de sus promotores y del territorio? Estas son las dos principales preguntas a las que se da respuesta en este artículo a partir del caso de estudio del CEDER Monegros (Aragón,

Recepción: 11.08.2022

Aceptación: 10.08.2023

Publicación: 24.10.2023

España). En primer lugar, el trabajo de campo realizado en el GAL aporta el resultado de que la mayor parte de las empresas de nueva creación LEADER continúan en funcionamiento (57,6%). En segundo lugar, y a partir de entrevistas con los promotores de esas empresas, se construye de forma experimental un índice sintético de percepción, aplicable a otros territorios, sobre la influencia que esas empresas LEADER han tenido en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio, obteniéndose un valor positivo alto (3,74 sobre 5). Se concluye que el método LEADER apoya la creación de empresas sostenibles y resilientes que mejoran la calidad de vida de sus promotores; que crean una cultura de emprendimiento en el territorio; y que o ponen en valor los recursos del territorio y/o mejoran la calidad de vida de sus habitantes.

Palabras clave: desarrollo local; programas de desarrollo rural; emprendimiento; empleo.

Abstract

What is the level of continuity of the companies created through LEADER in the long term? And what is the impact of these companies on improving the quality of life of their promoters and of the territory? These are the two main questions that are answered in this article based on our case study of CEDER Monegros. Firstly, the fieldwork carried out in the LAG shows that most of the LEADER created companies are still in operation (57.6%). Secondly, based on interviews with the promoters of these companies, a synthetic index of perception of the influence that these LEADER enterprises have had on improving the quality of life of the promoters and the territory has been constructed on an experimental basis, obtaining a high positive value (3.74 out of 5). In conclusion, LEADER supports the creation of sustainable and resilient companies that improve the quality of life of their promoters; that create a culture of entrepreneurship in the territory; and that either enhances the value of the territory's resources or improves the quality of life of its inhabitants.

Key words: local development; programs for rural development; entrepreneurship; employment.

1 Introducción

El programa LEADER lleva implementándose 30 años en los territorios rurales de la Unión Europea. No obstante, su aplicación estratégica se compone de unos sistemas de seguimiento y evaluación centrados, al igual que como sucede con algunos proyectos de evaluación clásicos realizados desde la academia, en analizar la gestión del programa y en la presentación de indicadores básicos de recursos, de ejecución y de resultados (Esparcia & Noguera, 2000;

Navarro et al., 2012). Estas evaluaciones, tal y como establecen autores como Márquez et al., (2005) o Navarro et al., (2012), muestran un limitado análisis crítico sobre las implicaciones y la influencia que las actividades y las inversiones realizadas tienen sobre la calidad de vida de los promotores y los habitantes de los territorios rurales en los cuales se han puesto en marcha. Para contrarrestar este déficit, esta investigación se plantea, en primer lugar, analizar la continuidad de las empresas creadas con ayuda LEADER más allá de los 5 años de vida que la normativa europea en materia de desarrollo rural obliga al promotor a mantener su actividad en funcionamiento. Por otro lado, se plantea un índice sintético de percepción de los promotores, que permite una aproximación a la influencia que el desarrollo de esas actividades económicas tiene en la mejora de calidad de vida de sus promotores y de los habitantes del entorno rural inmediato. Si bien se ha tomado un Grupo de Acción Local (GAL a partir de ahora) como caso de estudio, este índice podría ser aplicable a otros territorios, lo cual permitiría construir una visión comparada de los impactos que LEADER genera a largo plazo entre Comunidades Autónomas y GAL.

LEADER (*Liaisons entre Activités de Développement de l'Économie Rural*) surgió como una Iniciativa Comunitaria y su origen se vincula a la reforma de los Fondos Estructurales de 1988 y a la presentación de trabajos clave como “El Futuro del Mundo Rural”, que sirvieron de base para su planteamiento. Sin lugar a duda, la implementación territorial de LEADER ha revolucionado el modo de ejercer la gobernanza en las áreas rurales, puesto que ha permitido otorgarle a la población local el protagonismo de su propio desarrollo gracias a la aplicación práctica de las teorías de desarrollo rural endógeno (Esparcia et al., 2000; Ray 2006; Marsden 2009; Navarro et al., 2018; Chatzichristos et al., 2021). Por ello, tras su integración dentro del segundo pilar de la PAC (2007), LEADER se ha acabado convirtiendo en la medida de desarrollo rural más emblemática, a pesar de su limitada representatividad financiera (Esparcia & Abbassi, 2020).

El método LEADER se compone de ocho especificidades que explican la innovación que trajo consigo en materia de desarrollo rural: el trabajo en red entre actores y territorios; la diversificación de las actividades económicas; la puesta en valor de los recursos endógenos; el enfoque ascendente y participativo en la toma de decisiones; el enfoque de desarrollo estratégico y multisectorial; la cooperación; la innovación en las actuaciones de desarrollo; y los Grupos de Acción Local (GAL) como espacios de encuentro entre los actores públicos y privados del territorio (Esparcia et al., 2000; DG AGRI UE, 2006; Nieto & Cárdenas, 2017; Navarro et al., 2018).

Desde la primera vez que se puso en marcha de forma experimental en LEADER I (1991-1993), pasó a ser reconocida como un modelo exitoso de desarrollo rural, gracias a los múltiples ejemplos de buenas prácticas que surgían en todo el territorio europeo (Dax et al., 2016; Chatzichristos et al., 2021). Esto produjo un auge en el número de territorios rurales que demandaron implementar la IC LEADER, lo que excedió los recursos asignados a esta IC. Se fueron creando diferentes programas nacionales que se inspiraban en su metodología de desarrollo rural para responder a las necesidades de aquellas áreas rurales que no pudieron acogerse a LEADER, dando lugar, en el caso español, a la creación del programa PRODER entre los años 1996 y 2006. Así pues, desde su primera implementación piloto, los GAL han pasado de estar presentes de forma piloto a tener una presencia mayoritaria en el mundo rural europeo a partir del periodo de programación 2007-2013. Durante todo este periodo de implementación, con sus aciertos y sus errores, y a pesar de su amplio margen de mejora, LEADER ha generado una serie de impactos innegables y ha tenido una trascendencia que va mucho más allá de los resultados cuantitativos de sus actuaciones en una sociedad rural cada vez más compleja (Plaza, 2006; Cejudo et al., 2022).

En este sentido, tal y como han establecido autores como Chevalier & Dedeire (2014) o Chevalier & Vollet (2019), su principal éxito consiste en haber conseguido reforzar la democracia a escala local en el seno de la Unión Europea, gracias a que, tal y como afirman Ray (2006) o Marsden (2009), ha asegurado la participación de la población local en los procesos de desarrollo rural y porque ha ampliado las relaciones entre agentes y territorios, entre los que normalmente no se producían intercambios. De esta forma, se ha producido un cambio en el modelo de gobernanza que va mucho más allá de la simple descentralización en la toma de decisiones (Navarro et al., 2016), permitiendo el empoderamiento de las sociedades locales, que determinan sus propias vías de desarrollo, a partir de la puesta en valor de sus recursos locales (Ray, 1997; Van der Ploeg et al., 2000; García et al., 2005; Farrell & Thirion, 2005).

No obstante, tras los tres primeros periodos de implementación (LEADER I, LEADER II y LEADER+), LEADER dejó de actuar como Iniciativa Comunitaria para integrarse como una medida dentro de los Programas de Desarrollo Rural (PDR) financiándose a través del FEADER (Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural). Esto ha dado lugar a un continuado proceso de declive en cuanto a su flexibilidad y a su capacidad de promover la participación y el compromiso de los diferentes actores locales (Serrano et al., 2021). Tanto es así que, durante el periodo de programación 2014-2020, se ha hecho evidente el notable grado de erosión que sufre el programa LEADER (Gkartzios & Lowe, 2019; Chatzichristos et al., 2021). En este

sentido, ya desde comienzos del siglo XXI diferentes investigadores han ido resaltando algunos de los aspectos negativos de la implementación territorial de LEADER. Esparcia et al., (2000) ya señalaban que los GAL, con el paso del tiempo, pasaron a ser entendidos por las élites locales como un instrumento de poder político, económico y social. Esto contribuyó a que la participación haya sido más formal que real (Navarro et al., 2018), y que, a su vez, haya sido monopolizada por determinados agentes del territorio, siendo éstos los que más recursos, disponibilidad e intereses particulares tenían en participar. Mientras tanto, la participación de determinados colectivos desfavorecidos y estratégicos (en especial mujeres, jóvenes y desempleados) resultaba muy minoritaria (Dargan & Shucksmith 2008; Nardone et al., 2010; Viladomiu, 2010). Además, cabe resaltar el problema del concepto de la innovación, en muchas ocasiones entendido de forma meramente tecnológica (Labianca et al., 2016). Por otro lado, no hay que olvidar otras dos cuestiones, como son que, en ocasiones, apoyar proyectos emprendidos por instituciones públicas puede legitimar una acción política concreta a través de LEADER; o el caso de los emprendidos por promotores privados que se habrían realizado de cualquier modo aun si no hubieran recibido la ayuda LEADER. El desarrollo de esta clase de actuaciones no responde a lo establecido dentro de las estrategias de desarrollo de los GAL, contribuyendo, de esa manera, a la erosión en la imagen territorial de LEADER (Esparcia et al., 2000; Dargan & Shucksmith, 2008; Serrano et al., 2021).

A ello hay que añadirle la pérdida de ilusión de aquellos emprendedores que se involucraban en la acción territorial a través de LEADER, por el obstáculo que representan las dificultades burocráticas a las que se tienen que enfrentar los técnicos y los promotores LEADER (Pollermann et al., 2013). Tampoco se pueden negar las excesivas expectativas que se tenían, desde determinadas esferas nacionales y regionales, en cuanto a la capacidad que tenía el programa de corregir ciertas desigualdades territoriales y de revertir dinámicas como la de la despoblación. A pesar de que los fondos que se otorgan a los GAL son absolutamente insuficientes para promover por sí solos los cambios estructurales que necesitan los territorios rurales (Navarro et al., 2016; Molinero, 2019), a LEADER se le ha otorgado una responsabilidad que no va acorde con sus posibilidades. Todo esto contribuye a que, al igual que establecen Cejudo et al., (2022), la apuesta y la atención hacia el enfoque LEADER por parte de las administraciones nacionales y regionales siga siendo más un compromiso que un verdadero apoyo y respaldo a su filosofía.

Este es el contexto en el que se enmarca esta investigación, que tiene como objetivos: evaluar el nivel de implementación de una de las principales líneas estratégicas desarrolladas a través de

LEADER en el periodo 1994-2013 (apoyo a la creación de nuevas empresas); analizar la sostenibilidad de las acciones más allá de la recepción de las subvenciones; y reflexionar sobre el grado en el que los proyectos puestos en marcha contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus promotores y de la sociedad en su conjunto.

Este trabajo toma como punto de partida una serie de estudios que se han centrado en analizar la continuidad de empresas financiadas con LEADER en el medio/largo plazo. Cabe destacar el estudio realizado por Navarro et al., (2018) en el que, para el caso de varios GAL andaluces, se analiza la continuidad de las empresas de nueva creación que recibieron ayuda de LEADER durante los años 90. Por otro lado, también cabe destacar el trabajo de Santos et al. (2016), en la región de Alentejo (Portugal) en el periodo 2002. También se parte del estudio elaborado por Engelman et al. (2021), en el que se analiza la sostenibilidad de las inversiones LEADER realizadas dentro del sector del turismo rural por parte de dos GAL de Extremadura.

Partiendo de estas investigaciones, este trabajo busca, no sólo valorar la sostenibilidad de las empresas de nueva creación apoyadas a través de LEADER, sino también analizar en qué grado, la puesta en marcha de estos proyectos contribuye a mejorar la calidad de vida de sus promotores y de su entorno rural inmediato, incorporando para ellos la percepción de esta clase de actores locales.

En Aragón, al igual que en el resto de CCAA, la implementación del programa LEADER se ha centrado en el desarrollo de dos líneas estratégicas de forma prioritaria; por un lado, la mejora de la calidad de vida de la población y, por otro lado, la diversificación económica a través del apoyo al emprendimiento y a la creación de nuevas empresas que generen empleo, pongan en valor los recursos locales y mejoren la calidad de vida de sus promotores y de los habitantes del territorio. Sin embargo, son pocos los trabajos que aporten información sobre el grado en el que los proyectos emprendidos a través de LEADER contribuyen a conseguir esos objetivos estratégicos.

Por ello, al igual que en el caso andaluz, en este trabajo se analiza la continuidad de las empresas de nueva creación, pero durante el periodo 1994-2013 (incluyendo, por tanto, aquellas que han cumplido con la obligación establecida por la UE de mantener sus negocios en funcionamiento como mínimo durante 5 años) para el caso del CEDER Monegros. Además, se aporta, vía entrevista semiestructurada, la percepción de los promotores de estos negocios sobre el grado en el que el desarrollo del proyecto ha influido en la mejora de su calidad de vida y en la de las personas de su entorno, permitiendo reflexionar, de forma novedosa, sobre la

valoración socio-territorial del desarrollo de esta importante línea estratégica. Esta clase de estudios son menos abordados debido al tipo de datos sobre los que se fundamentan y a la dificultad de su obtención, aunque aportan una información cuantitativa y cualitativa relevante para identificar y analizar los impactos cualitativos, indirectos y a largo plazo, muchas veces invisibles, que se generan a través de la implementación de la metodología LEADER.

Así pues, a través de este estudio de percepción se intenta dar respuesta a una serie de preguntas ¿Cuál es el nivel de supervivencia de las empresas de nueva creación puestas en marcha a través de LEADER? ¿Son cifras positivas o negativas? ¿Cuál es la razón de la no continuidad de las empresas que han cerrado? ¿Perciben los promotores que haber puesto en marcha una nueva empresa ha mejorado su calidad de vida y la de las personas del entorno? A continuación, se dará respuesta a estas preguntas.

2 Fuentes, metodología y área de estudio

Este estudio se planteó a comienzos del año 2020, dos meses antes del estallido de la pandemia de la Covid-19 que afectó a la metodología de trabajo que originalmente se quería implementar. El primer problema para la elaboración de este trabajo fue que el Gobierno de Aragón no contaba con una base de datos oficial desagregada ni informatizada para LEADER a escala de GAL para LEADER I (1991-1994) Y LEADER II (1994-1999) mientras que las existentes para LEADER+ (2000-2006) y LEADER 2007-2013 no especificaban si los proyectos empresariales apoyados por LEADER eran de nueva creación o de modernización de empresas ya existentes. Ante la ausencia de bases de datos oficiales y la necesidad de completar las ya existentes, para el desarrollo de este estudio, se diseñó un trabajo de campo que requería de desplazamientos diarios a terreno para la construcción de la fuente de datos necesaria para esta investigación. Los expedientes de cada actuación están custodiados por cada uno de los 20 GAL que hay en Aragón.

Además, el hecho de que se plantee un índice de percepción para valorar la influencia que los proyectos empresariales de nueva creación LEADER tienen en la mejora de la calidad de vida de los promotores y de la población del entorno hizo que se considerara de este estudio de forma piloto en un GAL, para posteriormente plantear su ampliación a otros territorios LEADER.

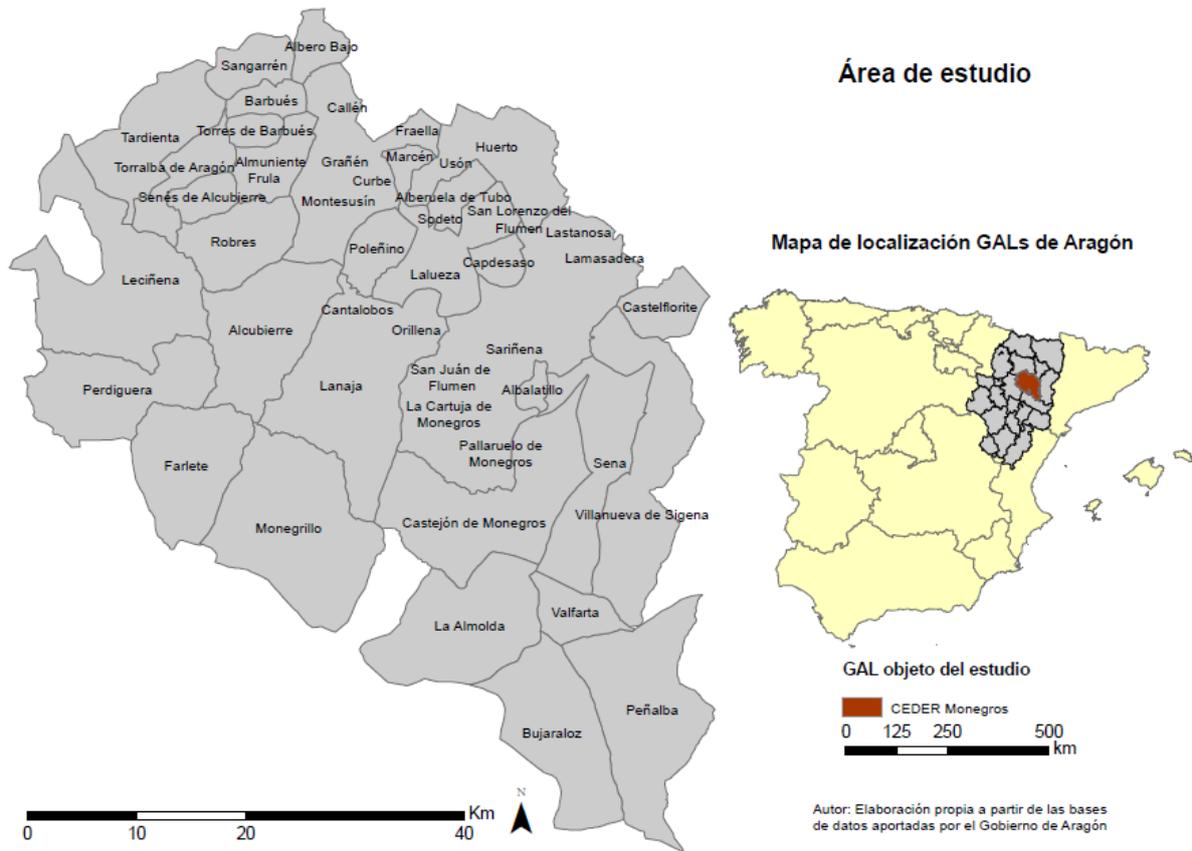
Así pues, se seleccionó el CEDER Monegros, un GAL formado por una sola comarca, que tiene una extensión de 2764 km², y que se compone por 31 municipios que cuentan con 20 376 habitantes, lo que hace que la densidad de población sea muy baja (7,37 hab/km²). Se

escogió este territorio por varias razones. En primer lugar, porque se trata de un territorio que presenta una significativa diversidad interna. En este sentido, se trata de una comarca orientada a la agricultura, donde existen notables diferencias entre el Monegros de regadío y el Monegros de secano, pero que también presenta otras zonas con elevado potencial turístico, paisajístico y cultural, que permiten el desarrollo de otros sectores de la economía como el turismo rural (Observatorio Aragonés de las Comarcas, 2016). Además, se trata de un territorio a caballo entre las provincias de Huesca y de Zaragoza, con municipios próximos y alejados a las capitales provinciales, lo que contribuye a que existan múltiples realidades rurales en su interior. El interés que manifestó el propio CEDER también contribuyó a seleccionarlo, ya que permitía minimizar los recursos invertidos para el trabajo de campo y además facilitó el acceso a la información de los diferentes periodos.

El CEDER Monegros lleva activo desde el periodo LEADER II, por lo que los proyectos empresariales de nueva creación que se han escogido para el desarrollo de esta investigación pertenecen a los periodos LEADER II, LEADER+ y LEADER 2007-2013. No se han incorporado aquellas empresas de nueva creación apoyadas en el periodo LEADER 2014-2020, ya que el GAL comenzó a conceder ayudas en el año 2016 y, por lo tanto, en el momento de realización de esta investigación (2020) no se cumplía con la obligación específica con respecto a la obligación que tienen los beneficiarios de “mantener y gestionar la actividad subvencionada durante un periodo mínimo de cinco años desde la fecha del pago final de la ayuda”, tal y como establece la ORDEN DRS/127/2016, de 4 de febrero por la que se aprueban las bases reguladoras de las ayudas LEADER para Aragón en el periodo 2014-2020.

Este estudio se estructuró en dos fases diferentes. La primera de ellas consistió en el desarrollo del trabajo presencial en el CEDER Monegros. En primer lugar, y durante dos meses, se construyó la base de datos de referencia de proyectos empresariales de nueva creación apoyados por LEADER II, LEADER + y LEADER 2007-2013. Para ello, se trabajó a partir de los expedientes en papel que guarda el GAL desde su creación, seleccionado entre ellos los que respondían a empresas de nueva creación. Como resultado final se obtuvo una base de datos compuesta de 118 proyectos empresariales de nueva creación que recibieron apoyo LEADER (Tabla 2), la cual incluía los siguientes campos de información: Descripción; nombre del beneficiario; sexo del beneficiario; dirección; municipio del proyecto; personalidad jurídica; total de inversión; total de subvención; teléfono de contacto (muchos de ellos desfasados); y email de contacto.

Figura 1. Área de estudio seleccionada



Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se pasó a realizar una primera aproximación sobre si los negocios se encontraban abiertos o cerrados. Para ello se trabajó consultando la base de datos Camerdata de las Cámaras de Comercio¹ y del Gobierno de Aragón (sobre empresas y establecimientos turísticos de Aragón²). Con ello se consiguió establecer *a priori* cuáles de aquellas empresas seguían todavía en activo. Posteriormente, para corroborar esta primera diferenciación, se trabajó presencialmente y a través de llamadas telefónicas con los alcaldes de los diferentes municipios junto con la información proporcionada por la gerente del GAL y por la asociación de empresarios “Monegros empresarial” para asegurar que esta primera clasificación era correcta y para conocer la razón por la que los negocios que no continuaban abiertos habían cerrado. La información que se obtuvo a partir de estas conversaciones con los alcaldes y con la gerente del GAL se categorizó en función de que el negocio permaneciera abierto o cerrado y de las razones por las que algunos habían incorporándola como dos campos nuevos dentro de la base de datos de este estudio (“negocio en activo” y “razones de cierre de negocio”). Con

1 Ver <https://www.camerdata.es/formulario-empresas-espanolas>

2 Ver <https://www.aragon.es/-/empresas-y-establecimientos-turisticos>

esta fase de la investigación se responde al segundo objetivo de la investigación (analizar la sostenibilidad de las acciones más allá de la recepción de las subvenciones) y en parte al primero (evaluar la influencia).

Tras ello, y, en tercer lugar, se elaboró el esqueleto del índice sintético de percepción de la influencia de los proyectos empresariales de nueva creación en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio, definiendo los factores y las preguntas que iban a permitir su cálculo. Se estableció que se iba a componer de una triple dimensión. La primera de ellas es de corte material y se relaciona con la dimensión económica de las empresas. Es decir, se considera que las empresas de nueva creación LEADER contribuyen positivamente a la calidad de vida de sus promotores si estos perciben que les aportan los recursos económicos necesarios como para satisfacer sus necesidades básicas y de ocio.

Las dos siguientes dimensiones son de carácter intangible. La segunda dimensión tiene que ver con la imagen y la satisfacción personal de los promotores. Dentro de ésta, se busca conocer si el proyecto que han emprendido les ha ayudado a sentirse satisfechos, por ejemplo, a partir del desarrollo de la actividad profesional que era su vocación o porque les ha permitido determinar el camino que ellos querían para su vida personal y profesional, reflexionando sobre si los aspectos positivos de haber emprendido a través de LEADER han compensado los aspectos negativos.

Por último, la tercera de las dimensiones tiene que ver con lo que se ha denominado valoración socio-territorial del proyecto. En este sentido, se les preguntaba si consideran importante vivir y trabajar en el pueblo, y, por consiguiente, si el desarrollo de ese proyecto les ha permitido quedarse en él. Además, se explora la percepción de los entrevistados sobre si el proyecto tiene implicaciones positivas para el conjunto de la comarca, por ofrecer nuevos servicios o ampliar la oferta hasta entonces existente y que ello influya positivamente en cómo creen los emprendedores que los vecinos valoran su actividad.

En la siguiente tabla se presentan las tres dimensiones que se proponen para determinar el índice sintético, junto con las preguntas, establecidas en rangos del 1 al 5, siguiendo la escala de Likert, que definen cada una de estas dimensiones. Tras ello, se elabora la media ponderada de las respuestas obtenidas de cada pregunta para obtener el valor de cada una de las dimensiones. Posteriormente, de la media ponderada del valor de las tres dimensiones se obtiene el índice numérico que, acompañado por las respuestas abiertas aportadas por los entrevistados, aporta una primera aproximación sobre el grado y el modo en el que las

empresas de nueva creación LEADER han influido en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio según la percepción de los promotores entrevistados. Para el cálculo del índice, no se ha planteado establecer una ponderación diferente para las distintas dimensiones, ya que, tal y como se desprende de las propias afirmaciones de los promotores entrevistados, las tres dimensiones se perciben como pilares fundamentales tanto para determinar la continuidad de la actividad económica como para analizar el grado en el que los proyectos emprendidos influyen tanto en la calidad de vida de los promotores como del territorio.

Tabla 1. Ámbitos y dimensiones del índice sintético de percepción de la influencia de los proyectos empresariales de nueva creación en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio

| Contribución del proyecto a la obtención de recursos económicos | Contribución del proyecto a la imagen y satisfacción personal del promotor | Valoración socio-territorial del proyecto |
|--|--|---|
| Dedicación única. ¿Los recursos económicos satisfacen las necesidades básicas de su vida cotidiana? | ¿Cree que el proyecto que ha emprendido contribuye positivamente a que se sienta satisfecho/a consigo mismo/a? | ¿El desarrollo de esta actividad le ha permitido quedarse en el territorio? |
| Dedicación única. ¿Los recursos económicos satisfacen sus necesidades de ocio? | ¿Cree que el haber emprendido ha contribuido a aumentar su libertad y autonomía para orientar y construir su vida tal y como usted quiere? | ¿El emprender este proyecto también ha contribuido a que su familia se quedara en el territorio? |
| Varias dedicaciones. ¿Los recursos económicos satisfacen las necesidades básicas de su vida cotidiana? | ¿El desarrollar el proyecto ha contribuido a que usted haya podido desarrollar el trabajo que era su vocación? | ¿El emprender el proyecto contribuye a que otras personas (empleados, otras familias) se queden a vivir en el territorio? |
| Varias dedicaciones. ¿Los recursos económicos satisfacen sus necesidades de ocio? | Ya con la trayectoria que lleva ¿Los aspectos positivos de haber emprendido en el mundo rural compensan las dificultades a las que se haya podido enfrentar? | ¿Cree que su proyecto satisface las necesidades de los habitantes de su entorno rural? |
| | | ¿Cree que las personas del pueblo valoran positivamente el servicio o el bien que usted ofrece? |

Nota: Respuesta a las preguntas en escala del 1 (peor valor) al 5 (mejor valor).

Fuente: elaboración propia

Así pues, se estableció contacto con todos los promotores que mantenían sus empresas y si bien se planificó presencialmente, las restricciones a la movilidad establecidas durante la Covid-19

obligaron a la realización telefónica de los cuestionarios. A pesar de las dificultades, la colaboración de los entrevistados aportó mucha más información que la del cuestionario, convirtiéndose en entrevistas semiestructuradas, pudiendo reflexionar en profundidad sobre diferentes aspectos clave como qué es para el entrevistado la calidad de vida y cómo ha influido el proyecto que ha desarrollado en ella o por qué consideraban que su proyecto tenía una presencia territorial relevante.

En total se realizaron 25 entrevistas sobre los 68 proyectos que conformaban nuestra base de datos de proyectos empresariales que todavía seguían abiertos en el momento de la elaboración de la investigación. Es decir, estas entrevistas se realizaron sobre el 35 % del total de nuestra base de datos de referencia de proyectos supervivientes. Estos 25 entrevistados se escogieron buscando lograr una representatividad por sexo, edad y nivel de formación de los entrevistados y por sectores de las empresas puestas en marcha.

Tabla 2. Caracterización de los actores entrevistados

| Entrevista | Sexo | Edad | Nivel de estudios | Tipo de empresa | Sector económico |
|------------|--------|------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| Nº1 | Mujer | 26 | ESO | Autónomo | Comercio |
| Nº2 | Mujer | 37 | FP | Autónomo | Comercio |
| Nº3 | Hombre | 35 | ESO | SC | Industria construcción |
| Nº4 | Mujer | 39 | ESO | Autónomo | Comercio |
| Nº5 | Hombre | 24 | Básica | SL | Actividad industrial |
| Nº6 | Hombre | 25 | Universitaria | SLL | Comercio |
| Nº7 | Hombre | 36 | Grado Medio | Autónomo | Agroalimentación |
| Nº8 | Mujer | 41 | Universitaria | SL | Servicios empresariales |
| Nº9 | Mujer | 33 | Universitaria | Autónomo | Actividad sanitaria |
| Nº10 | Hombre | 24 | Bachillerato | Autónomo | Comercio |
| Nº11 | Hombre | 25 | ESO | Autónomo | Agroalimentación |
| Nº12 | Hombre | 46 | Bachillerato | Autónomo | Agroalimentación |
| Nº13 | Hombre | 46 | ESO | Autónomo | Turismo |
| Nº14 | Mujer | 37 | Bachillerato | Autónomo | Turismo |
| Nº15 | Hombre | 40 | Básicos | Autónomo | Taller mecánico |
| Nº16 | Hombre | 30 | ESO | Autónomo | Educación |
| Nº17 | Hombre | 41 | Bachillerato | Autónomo | Actividad cultural |
| Nº18 | Mujer | 40 | Bachillerato | Autónomo | Turismo |
| Nº19 | Mujer | 32 | Universitaria | Autónomo | Servicios empresariales |
| Nº20 | Hombre | 46 | Universitaria | Autónomo | Turismo |
| Nº21 | Hombre | 24 | Universitaria | SL | Hostelería |
| Nº22 | Hombre | 35 | FP | Autónomo | Taller mecánico |
| Nº23 | Hombre | 31 | ESO | autónomo | Servicios agroganaderos |
| Nº24 | Hombre | 37 | Universitaria | Autónomo | Hostelería |
| Nº25 | Mujer | 45 | FP | Autónomo | Hostelería |

Fuente: elaboración propia

3 Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en esta investigación divididos en dos apartados. En el primero de ellos se va a dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la tasa de supervivencia de las empresas de nueva creación? ¿En qué sectores se crearon nuevas empresas y cuál es la tasa de supervivencia de las empresas en cada uno de ellos? ¿Cuál es el nivel de inversión económica en las empresas de nueva creación? ¿Cuáles fueron las razones que impulsaron a los emprendedores a poner en marcha sus proyectos? ¿Cuáles consideran los promotores que han sido las principales contribuciones de sus empresas al territorio?

En el segundo de los apartados se presenta el índice sintético de percepción de la influencia de los proyectos empresariales de nueva creación en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio, respondiendo a la pregunta general ¿Emprender un proyecto de nueva creación contribuye de forma positiva a la calidad de vida de los promotores y del territorio? Y dando respuesta, a su vez, a una serie de preguntas específicas como ¿Los proyectos les aportan a los promotores los recursos económicos que necesitan? ¿Son fuente de satisfacción para los promotores? ¿Contribuyen a reforzar la identidad y la relación de los promotores con el territorio?

3.1 Supervivencia de las empresas de nueva creación LEADER y sus principales características

Tal y como se observa en la Tabla 3, la mayor parte de las empresas de nueva creación siguen abiertas hoy en día (57,6 %), encontrando un porcentaje de supervivencia creciente entre los diferentes periodos de programación conforme se aproximan al periodo actual. Si se comparan estos datos con un estudio realizado por Iberinform (2021), se observa como la tasa de supervivencia de las empresas LEADER en este territorio rural se encuentra muy por encima de la tasa promedio de supervivencia de empresas a nivel nacional. Así, tomando de referencia el año 2020, cuando se realizó este estudio, la tasa de supervivencia de las empresas creadas hacía 20 años se situaba, para el conjunto del país, en el 30 %, frente al 42,5 % en el caso LEADER del CEDER Monegros (12,5 puntos por encima). La tasa de supervivencia de empresas para España creadas hacía 15 años ascendía al 32%, frente al 57,1 % de las empresas de nueva creación del periodo LEADER+ en el CEDER Monegros (15,1 puntos por encima). Por último, mientras que el porcentaje de empresas que superaban los 5 años de vida en España se situaba en el 61 %, este alcanzaba el 79,3 % para el caso de las empresas creadas en LEADER 2007-2013 en el CEDER Monegros (18,3 puntos por encima). Tal y como se analizará posteriormente, aspectos como la

fuerte identidad territorial del promotor, el escaso nivel de innovación de las empresas de nueva creación LEADER o la significativa inversión que supone el proyecto para el promotor (aunque cuantitativamente la inversión no sea muy elevada) explican en buena medida esos altos niveles de supervivencia. Por lo tanto, se observa como LEADER apoya a unas empresas de nueva creación que, en un porcentaje elevado, logran asentarse en el territorio.

Por otro lado, se observa una reducción sensible en el número de empresas de nueva creación durante el periodo 2007-2013 con respecto a los periodos anteriores, lo cual responde al negativo impacto que tuvo la crisis económica en este territorio. Una realidad compartida con el conjunto nacional.

Tabla 3. Empresas de nueva creación LEADER supervivientes

| Periodo | Total de empresas de nueva creación | Total de empresas de nueva creación (%) | Empresas supervivientes | Empresas cerradas | Empresas supervivientes (%) |
|---------------|-------------------------------------|---|-------------------------|-------------------|-----------------------------|
| LEADER II | 40 | 33,9% | 17 | 23 | 42,5% |
| Leader + | 49 | 41,5% | 28 | 21 | 57,1% |
| Leader 07-13 | 29 | 24,6% | 23 | 6 | 79,3% |
| Total general | 118 | 100,0% | 68 | 50 | 57,6% |

Fuente: elaboración propia

En la siguiente tabla, se observa cómo existe un reparto equilibrado de empresas supervivientes por grupos de edad. El mayor porcentaje de empresas supervivientes son las que se encuentran en el grupo entre los 5 y los 10 años (26,5 %), pero la diferencia es escasa con los grupos de empresas de edades más maduras. En este sentido, la edad media de las empresas de nueva creación apoyadas por LEADER durante estos tres periodos que todavía siguen abiertas es de 14,9 años.

Con respecto a las empresas que han cesado su actividad, no se ha podido obtener la razón de su cierre para todas ellas, ya que en muchos casos no se ha podido contactar con el promotor original y los alcaldes y la gerente del grupo no sabían que había sucedido con ese promotor. No obstante, tal y como se muestra en la Figura 2, esta razón se ha podido establecer para un 59 % de los casos. En primer lugar, se observa como la jubilación es la principal causa de cierre de los negocios sobre los que se ha podido obtener información (33 %). Para un 15 % de los casos, se señala que la actividad no era económicamente rentable, escogiendo el

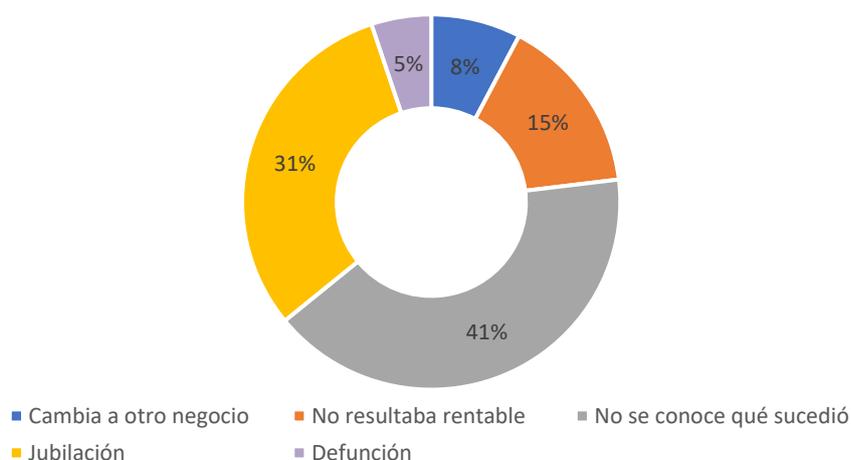
empresedor pasar a trabajar por cuenta ajena o incluso poner en marcha otra empresa en otro sector de actividad. En otros casos, el proyecto suponía una actividad complementaria del promotor, quien decide dejarla para centrarse en su actividad profesional principal. También existe el cese de actividad por la muerte del propio promotor (5 %). Así pues, la principal causa de cierre de las empresas tiene que ver con el fin de la vida laboral de los emprendedores, y no tanto con que las empresas no fuesen económicamente rentables.

Tabla 4. Empresas supervivientes por grupos de edad

| | De 5 a 10 años | De 11 a 15 años | De 16 a 20 años | Más de 20 años |
|-------------------|----------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Total de empresas | 18 | 17 | 16 | 17 |
| Porcentaje | 26,5% | 25% | 23,5% | 25% |

Fuente: elaboración propia.

Figura 2. ¿Por qué cerraron los negocios?



Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 5 se presentan las empresas de nueva creación y su supervivencia por sectores de actividad. El programa LEADER ha contribuido, en nuestro caso de estudio, como ya se ha identificado en otros estudios para otros contextos territoriales, al desarrollo de la modalidad del turismo rural, lo que se observa en el hecho de que sea el tipo de actividad en el que más proyectos se han llevado a cabo (29 proyectos). De los cuatro tipos de actividades que concentran más de 10 proyectos realizados, el caso del turismo es el segundo en cuanto a porcentaje de continuidad de las empresas de nueva creación (58,6 %), lo cual es un buen resultado si se tiene en cuenta que los Monegros, a pesar de su potencial turístico, no es una

comarca de gran vocación turística (Observatorio Aragonés de las Comarcas. 2016) como sí lo son, por ejemplo, las comarcas pirenaicas (La Jacetania, el Valle de Tena, Sobrarbe y Ribagorza). En segundo lugar, se encuentran las actividades comerciales orientadas a cubrir necesidades locales (24 proyectos), que presentan un nivel de supervivencia del 54,16 %. En tercer lugar, hay que destacar el escaso nivel de supervivencia de las empresas relacionadas con la hostelería (33 %), sobre todo con los bares. Por último, se destaca cómo a través de LEADER se ha apoyado al sector de la agroalimentación en la comarca (10 proyectos), siendo los que presentan la mayor tasa de supervivencia (80 %). En este sentido, el hecho de que LEADER apoye la puesta en marcha de empresas en sectores que presentan un importante nicho de actividad; o de aquellas que ofrecen servicios básicos a la población (panaderías, peluquerías, etc.) explica también estos altos niveles de supervivencia.

Tabla 5. Reparto de las empresas de nueva creación y de las empresas supervivientes por tipos de actividad

| Tipo de actividad | Total de empresas de nueva creación | Total de empresas de nueva creación (%) | Supervivientes | Supervivientes (%) |
|---|-------------------------------------|---|----------------|--------------------|
| Servicios agrícolas | 2 | 1,70% | 2 | 100,00 |
| Artículos de madera, cerámica y joyería | 4 | 3,40% | 3 | 75,00 |
| Talleres mecánicos | 4 | 3,40% | 1 | 25,00 |
| Limpieza y lavado industrial | 4 | 3,40% | 1 | 25,00 |
| Residencias y actividades sanitarias | 4 | 3,40% | 4 | 100,00 |
| Peluquerías y centros de belleza | 4 | 3,40% | 3 | 75,00 |
| Carpintería metálica y construcción | 7 | 5,90% | 5 | 71,40 |
| Agroalimentación | 10 | 8,50% | 8 | 80,00 |
| Otros | 11 | 9,30% | 6 | 54,50 |
| Hostelería (Bares y restaurantes) | 15 | 12,70% | 5 | 33,30 |
| Actividades comerciales | 24 | 20,30% | 13 | 54,16 |
| Turismo | 29 | 24,60% | 17 | 58,60 |

Fuente: elaboración propia

Tal y como se observa en la Tabla 6, la mayor parte de los promotores han elegido la figura del autónomo (66,1%) para poner en marcha diversos tipos de empresas (comercios, restaurantes, viviendas de turismo rural, talleres, bodegas etc.). En segundo lugar, destaca la figura de las Sociedades Limitadas (24,6%). El resto de las figuras jurídicas tienen una representación mucho menor. Por otro lado, el hecho de que el nivel de supervivencia de las empresas sea similar entre las diferentes formas jurídicas indica que no se establece como un factor relevante para explicar la supervivencia de estas.

En la Tabla 7 se observa cómo los autónomos ponen en marcha pequeños negocios individuales o familiares, realizando inversiones promedio menores a las que se realizan a través de otras figuras jurídicas, siendo estas, por ejemplo, un 27,7 % menores a las realizadas por las Sociedades Limitadas. Sin embargo, esto no acaba por reflejarse, como se ha visto, en cifras mayores de fracaso empresarial, sino todo lo contrario, ya que en muchos casos corresponden con salidas profesionales habituales en el mundo rural y porque cualitativamente estos niveles de inversión suponen un compromiso elevado para el promotor.

Tabla 6. Personalidad jurídica seleccionada por los promotores para la creación de las nuevas empresas a través de LEADER

| Personalidad jurídica | Total de empresas de nueva creación | Empresas de nueva creación (%) | Empresas de nueva creación supervivientes | Empresas de nueva creación supervivientes (%) |
|-----------------------|-------------------------------------|--------------------------------|---|---|
| Sociedad Anónima | 2 | 1,70 % | 1 | 50 % |
| Sociedad Civil | 9 | 7,60 % | 5 | 55,60 % |
| Sociedad Limitada | 29 | 24,60 % | 16 | 55,20 % |
| Autónomos mujeres | 37 (47,4 %) | 31,40 % | 21 | 56,80 % |
| Autónomos hombres | 41 (52,6 %) | 34,70 % | 25 | 61 % |
| Autónomos | 78 | 66,10 % | 46 | 59,00 % |
| Total | 118 | 100,00 % | 68 | 57,60 % |

Fuente: elaboración propia

Tabla 7. Niveles de inversión de las empresas de nueva creación LEADER

| | Total de inversión | Inversión respecto al total (%) | Total de subvención | Subvención respecto al total (%) | Inversión promedio | Subvención promedio |
|-------------------|--------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------------------|--------------------|---------------------|
| Sociedad Anónima | 1 361 852,6€ | 8,10% | 133 818,4€ | 3,10% | 680 926,3€ | 66 909,2€ |
| Sociedad Civil | 1 183 983,1€ | 7,00% | 345 890,0€ | 7,90% | 131 553,7€ | 38 432,2€ |
| Sociedad limitada | 4 767 532,4€ | 28,20% | 1 306 580,4€ | 29,80% | 164 397,7€ | 45 054,5€ |
| Autónomos | 9 266 464,0€ | 54,90% | 2 592 767,5€ | 59,10% | 118 800,8€ | 33 240,6€ |
| Total general | 16 888 634,6€ | | 4 384 820,4€ | 100% | 140 738,6€ | 37 159,5€ |
| Cerrado | 5 084 525,4€ | 30,10% | 1 438 697,6€ | 32,80% | 101 690,5€ | 28 773,9€ |
| Abierto | 11 516 655,7€ | 68,20% | 2 946 122,8€ | 67,20% | 169 362,6€ | 43 325,3€ |
| Total general | 16 888 634,6€ | | 4 384 820,4€ | 100% | 140 738,6€ | 37 159,5€ |

Fuente: elaboración propia

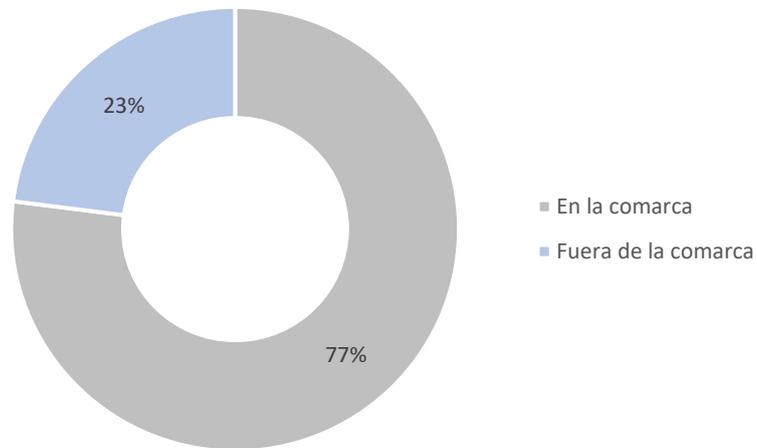
Por lo tanto, la implicación económica que representa la inversión es un indicador que ayuda a explicar la probabilidad de que una empresa se mantenga activa, ya que, en términos generales, a cuanto mayor sea, mayor continuidad. Lo cual también se observa en el hecho de que la inversión promedio de los proyectos que se encuentran cerrados sea sensiblemente menor a aquella de los que continúan en activo. Sin embargo, para el caso de los autónomos es

necesario matizar esta afirmación, ya que el nivel de compromiso financiero siempre dependerá de las capacidades económicas de cada promotor, y la vinculación profesional con las posibilidades que tenga de encontrar otra salida profesional de garantías, lo cual varía entre los diferentes promotores.

A su vez, se observa como el porcentaje de inversión realizado por las Sociedades Anónimas y las Sociedades Limitadas se encuentra por encima de su representatividad en cuanto al número de empresas que desarrollan (6,4 puntos por encima en el caso de las Sociedades Anónimas y 3,6 puntos por encima en el caso de las Sociedades Limitadas). Esto se debe a que estos proyectos suelen realizar inversiones en activos físicos de mayor envergadura que aumentan el coste total de los proyectos. Por último, las empresas de nueva creación que todavía siguen abiertas concentran niveles de inversión que se encuentran por encima de su representatividad porcentual. En este sentido, el 57,6 % de las empresas que todavía siguen abiertas concentran el 68,2 % de las inversiones, observándose de nuevo como las empresas supervivientes suelen realizar inversiones mayores a aquellas que no sobreviven.

A través de las entrevistas realizadas a los promotores también se obtiene otro dato que explica el elevado nivel de supervivencia de las empresas. Tal y como se observa en la Figura 3, la mayor parte de los promotores entrevistados (77 %) eran originarios de la misma comarca, quienes a su vez han emprendido el proyecto dentro del mismo municipio donde viven. Al contrario, el otro 23 % restante son personas que se encontraban viviendo fuera de la comarca y que trasladaron su lugar de residencia a los Monegros cuando emprendieron el proyecto, gracias a que contaban, en la práctica totalidad de los casos (95 %), con contactos familiares estrechos con el territorio. Por lo tanto, el hecho de que sean personas originarias de la zona las que ponen en marcha pequeños proyectos que permiten su desarrollo profesional y personal en el lugar donde quieren seguir viviendo y desarrollándose familiarmente contribuye a esos altos niveles de supervivencia. Esto se observa claramente en la opinión de los entrevistados, quienes valoran en un 95% de los casos como muy importante el vivir y trabajar en el mundo rural.

Figura 3. ¿Dónde vivía el promotor antes de poner en marcha la empresa de nueva creación?



Fuente: elaboración propia

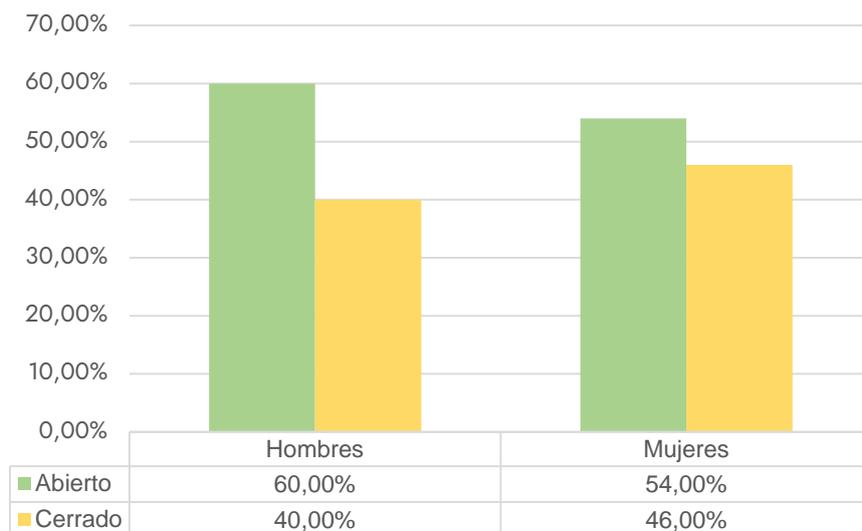
Por otro lado, también se quería conocer si el género era un factor relevante para explicar la supervivencia de las empresas. Se partía de la hipótesis de que la tasa de supervivencia sería mayor para el caso de aquellas que habían sido emprendidas por mujeres, ya que, son ellas las que de una manera más clara necesitan recurrir al emprendimiento para desarrollarse profesionalmente en el medio rural (Hernández et al., 2020). No obstante, tal y como se observa en la Figura 4, esta tasa de supervivencia es mayor para el caso de los hombres que el de las mujeres (60,00 % vs. 54,00 %), por lo que el género no se establece como un factor clave para explicar la alta tasa de supervivencia de las empresas, encontrándose para ambos casos cifras significativamente positivas.

A través de las entrevistas también se quería conocer cuáles habían sido las razones que habían conducido a los promotores al desarrollo de estas empresas, reflejadas en la Figura 5.

La razón más expuesta es que ya tenían experiencia en el sector y que aprovechando ese conocimiento práctico podían emprender un proyecto que consideraban rentable.

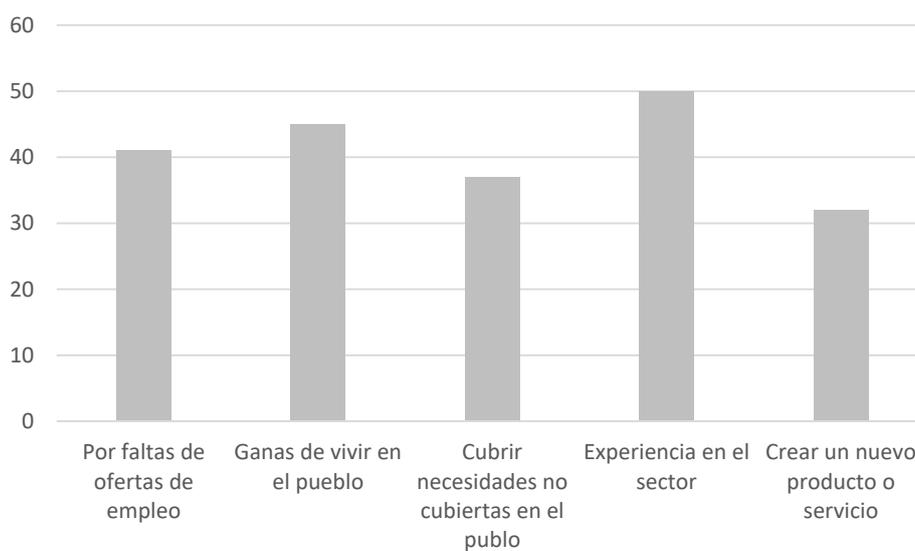
La siguiente hace referencia a la oportunidad de poder seguir viviendo en sus pueblos, ya que de otro modo habrían tenido que desplazarse hacia otros territorios, bien de forma pendular o trasladando su residencia definitivamente (40 %). Esta posibilidad ha supuesto una mejora sustancial en su calidad de vida.

Figura 4. Empresas supervivientes según género



Fuente: elaboración propia

Figura 5. Razones para la puesta en marcha de la empresa



Fuente: elaboración propia

El argumento de las ganas de vivir en el pueblo se relaciona con la falta de empleo por cuenta ajena. Ambas razones llevaron a muchas personas a tomar la decisión de emprender su propio negocio, lo cual es especialmente relevante en el caso de las mujeres tal y como se establece en trabajos como los de Hernández et al. (2020).

Por otro lado, un 38 % de los entrevistados vio que a través de la empresa podían o crear nuevos productos y servicios o satisfacer necesidades todavía no cubiertas en la comarca. Además, un 70 % de los entrevistados señalan cómo sus negocios se han ido reconvirtiendo en

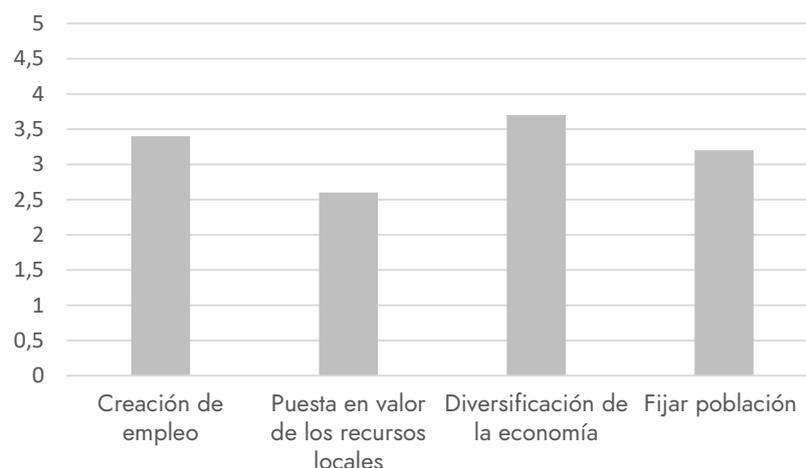
función de las circunstancias, adaptándose a la satisfacción de las necesidades de los colectivos y municipios más vulnerables (personas mayores y pequeños municipios con pocos servicios). Así pues, se trata de proyectos que poseen un alto nivel de resiliencia, tal y como se analizará en el apartado siguiente, tanto por su capacidad de innovación como por su alta vocación socio-territorial.

También se consultó sobre su importancia en la diversificación económica del territorio, valorándolo alto (3,7 sobre 5). Esta respuesta es debida a la aparición de nuevas actividades en esta comarca, como el turismo rural, a la creación de empresas agroalimentarias o a la ampliación de servicios que satisfacían necesidades básicas o no cubiertas (comercios de proximidad, servicios de salud y cuidados).

Además, los promotores valoran de forma positiva la influencia que sus empresas han tenido en la creación de empleo (3,4 sobre 5), ya que en el 45,45 % de los casos entrevistados, a través del negocio no solo se ha creado el propio empleo del promotor, sino también el de otras personas del entorno, contribuyendo, de ese modo, a la fijación de población en la comarca (3,2 sobre 5). No obstante, un 54,45 % de los entrevistados señalan que no emprendieron el proyecto por el hecho de querer seguir viviendo en su entorno rural y resaltan que algunos de los nuevos empleos creados para terceros no han supuesto la atracción de nuevos pobladores, debido a la cercanía de la capital provincial (Huesca).

Por último, en cuanto a la puesta en valor de los recursos de la zona, existe una opinión intermedia (2,6 sobre 5), encontrando dos bloques de percepción diferenciados entre los que han emprendido empresas de turismo rural o agroalimentarias, que sí opinan que sus empresas han contribuido de forma intensa a la puesta en valor de los recursos del territorio, y el resto de los tipos de empresas que no consideran haber puesto en valor recursos propios y específicos del territorio.

Figura 6. Principales contribuciones de las empresas al territorio



Fuente: elaboración propia

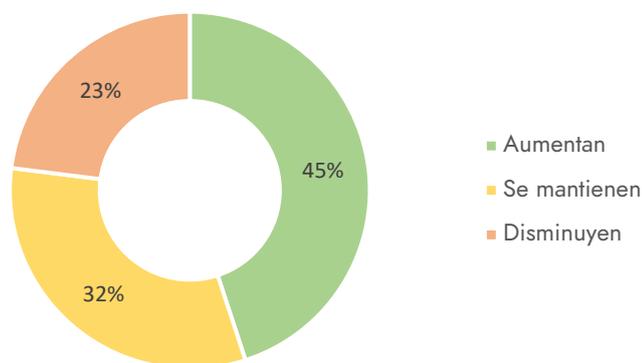
3.2 Propuesta de índice sintético de percepción para valorar la influencia de las empresas de nueva creación LEADER en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio

A continuación, se pasa a presentar el resultado de la propuesta del índice sintético de percepción de la influencia de las empresas de nueva creación LEADER en la mejora de la calidad de vida.

a) Contribución a la obtención de recursos económicos (RE)

En primer lugar, y tal y como se observa en la Figura 7, el 45 % de los entrevistados afirman que las ganancias que obtienen de las empresas han ido aumentando a lo largo del tiempo., frente al 23 % que consideran que han ido disminuyendo, haciendo referencia principalmente a los que plantearon la actividad como un complemento económico (80 %). Para un 32 % se han mantenido estables a lo largo del tiempo. Así pues, se observa cómo la mayor parte de los negocios presentan una evolución positiva en cuanto a los beneficios que generan, según la propia percepción de los entrevistados. Por lo tanto, para los casos analizados, las iniciativas económicas apoyadas a través de LEADER son sostenibles económicamente.

Figura 7. Percepción de la evolución de las ganancias obtenidas por la empresa a lo largo del tiempo



Fuente: elaboración propia

Aunque la mayor parte de los emprendedores que plantearon su proyecto como actividad laboral principal (70 %) consideran que los beneficios que les aporta el negocio cumplen con las expectativas que tenían en un primer momento, el resto afirman que han de ajustar bastante los gastos y que son capaces de satisfacer sus necesidades básicas y de ocio ya que el coste de vida en el medio rural es menor que en el urbano.

Otra realidad bien distinta es la de los proyectos que se plantearon como complemento económico de una actividad laboral principal (como es el caso de las viviendas de turismo rural). Los promotores afirman que estos proyectos suponen una exigencia temporal que supera los beneficios económicos puntuales que obtienen de ellos. Sin embargo, existen casos en los que estos proyectos han cumplido con otras funciones también relevantes para el promotor. En el caso de las viviendas de turismo rural, ha habido proyectos que han permitido, por ejemplo, el mantenimiento de viviendas de origen familiar, lo cual ya es, para el promotor, un resultado positivo. Hay otros entrevistados que establecen que con el paso del tiempo se han dedicado a otra actividad principal, manteniendo la que emprendieron con LEADER de forma puntual y que, por lo tanto, tampoco buscan la obtención de amplios beneficios económicos.

Por otro lado, y aunque sean las opiniones menos presentes aportadas por los entrevistados (8 %), también hay algunos dedicados al sector del turismo, formación o industrial que señalan que el negocio ha tenido un mal devenir y que se encuentra en dificultades para la recuperación del total de la inversión realizada.

Así pues, el resultado integrado de la percepción, sobre si a través de las empresas de nueva creación LEADER se obtienen suficientes recursos económicos, es positivo (3,42 sobre 5). Por lo que los proyectos empresariales de nueva creación LEADER tendrían una influencia material positiva en la mejora de la calidad de vida de los promotores.

Tabla 8. Contribución del proyecto a la obtención de recursos económicos (RE)

| Cuestiones | Valoración |
|---|-------------|
| Dedicación única. ¿Los recursos económicos satisfacen las necesidades básicas de su vida cotidiana (Vivienda, alimentación, desplazamientos etc.)? | 3,88 |
| Dedicación única. ¿Los recursos económicos satisfacen sus necesidades de ocio (Vacaciones, aficiones etc.)? | 3,70 |
| Varias dedicaciones. ¿Los recursos económicos satisfacen las necesidades básicas de su vida cotidiana (Vivienda, alimentación, desplazamientos etc.)? | 2,6 |
| Varias dedicaciones. ¿Los recursos económicos satisfacen sus necesidades de ocio (Vacaciones, hobbies etc.)? | 2 |
| Valoración promedio | 3,42 |

Fuente: elaboración propia

b) Contribución del proyecto a la imagen y satisfacción personal del promotor (ISP)

En la Tabla 9, se observa cómo la valoración de la imagen y satisfacción personal es positiva (3,99 sobre 5). En plena crisis de la Covid-19, todos los entrevistados que tienen empresas que ofrecen servicios a la población se encontraban muy satisfechos de haber podido seguir ofreciéndoselos en un momento tan complicado, incluso desarrollando nuevas formas para poder seguir llegando a las personas más vulnerables del territorio (por ejemplo, a través de servicios a domicilio o reorientado la empresa también a la producción de mascarillas).

El 64 % de los entrevistados opina que el haber emprendido su negocio les ha aportado el grado de autonomía y libertad que buscaban, siendo estos los que buscaban preferentemente convertirse en sus propios jefes. No obstante, un 18 % de casos opina que emprender les ha supuesto una reducción de estos niveles de autonomía y libertad percibida, debido a la cantidad de trabajo a la que han tenido que enfrentarse y a los discretos resultados obtenidos.

Por otro lado, un 60 % de las personas entrevistadas destacan que han podido emprender un negocio vocacional. Esto se observa en afirmaciones como las siguientes: “(La empresa que he creado) Me aporta un gran bienestar emocional. Me encanta lo que hago y lo vivo y lo disfruto con la gente” o “No quiero jubilarme, porque quiero seguir trabajando en esto que es mi pasión” (Entrevistado nº13. E.13). A pesar de ello, no todas las personas entrevistadas son de la misma opinión y un 13 % de estas señalan que han desarrollado esa actividad por devenires de la vida, sin que fuese una vocación para ellos, lo que se observa en afirmaciones como la siguiente:

“Este trabajo no era mi vocación, pero bueno la vida te hace trabajar en cosas que puede que no sean tu vocación” (E.3). Además, un 18 % de los promotores entrevistados afirman que el negocio que emprendieron fue la única fórmula que encontraron para obtener empleo y quedarse a vivir en la comarca. Para estos promotores más que el tipo de negocio en sí mismo, lo realmente importante era poder trabajar y vivir en su territorio.

En conjunto, para el 77 % de los entrevistados las ventajas de haber emprendido el proyecto han compensado con creces las dificultades a las que han tenido que enfrentarse.

Tabla 9. Contribución del proyecto a la imagen y satisfacción personal del promotor (ISP)

| Cuestiones | Valoración |
|--|-------------|
| ¿Cree que el proyecto que ha emprendido contribuye positivamente a que se sienta satisfecho/a consigo mismo/a? | 4,54 |
| ¿Cree que el haber emprendido ha contribuido a aumentar su libertad y autonomía para orientar y construir su vida tal y como usted quiere? | 3,90 |
| ¿El desarrollar el proyecto ha contribuido a que usted haya podido desarrollar el trabajo que era su vocación? | 3,63 |
| Ya con la trayectoria que lleva ¿Las cosas buenas de haber emprendido en el mundo rural compensan las dificultades a las que se haya podido enfrentar? | 4,22 |
| Valoración promedio | 3,99 |

Fuente: elaboración propia

c) Valoración socio-territorial del proyecto (VST)

El 86 % de los entrevistados valoran muy positivamente el vivir y trabajar en el pueblo. Es decir, se trata de empresas cuyo desarrollo no se fundamenta única y exclusivamente en los resultados económicos que puedan obtener, sino con la propia identificación con el territorio y afirman que LEADER ha jugado un papel clave para ello. Además, un 40 % de los entrevistados afirman que el proyecto emprendido ha influido directamente en la permanencia de la familia en el territorio.

Por otro lado, además de la continuidad de los promotores en el territorio y de la sostenibilidad de las empresas a lo largo del tiempo, se han analizado diferentes casos de transferencia del valor del emprendimiento sostenible y de los valores LEADER a siguientes generaciones. En este sentido, existen casos en que los hijos continúan con las empresas que comenzaron sus padres, pero implementando acciones de diversificación y de renovación de los modelos de negocio para adaptar las empresas a nuevas realidades. Así pues, y en plena concertación con los objetivos que se plantean los fondos europeos Next Generation a raíz de la pandemia de la Covid-19, los sucesores han llevado a cabo un proceso de digitalización para poder desarrollar nuevos canales de venta que les permitan entrar a otros mercados, ampliando un modelo de

negocio que con anterioridad se basaba en la venta en tienda física. En segundo lugar, hay incluso casos de hijos de antiguos promotores que, influidos por el ejemplo observado en casa, también deciden emprender su propia empresa a través de LEADER. Es decir, la propia experiencia de emprendimiento sirve de ejemplo para crear una cultura empresarial tanto en el seno de la familia como en los territorios rurales que tiene en cuenta las principales líneas estratégicas de la UE.

Además, un 50 % de los entrevistados afirman haber influido positivamente en que otras personas en edad laboral se queden a vivir en el pueblo, porque han creado empleo para ellos. El resto emprenden el proyecto como forma de autoempleo o como complemento de renta, si bien consideran que ofrecen servicios que de otra forma no estarían cubiertos y que ello mejora la calidad de vida de los vecinos. Los emprendedores analizaron cuáles eran las deficiencias que existían en su pueblo y que negocio podían emprender y con qué enfoque para poder satisfacer las necesidades no cubiertas que habían detectado. En este sentido, se pueden destacar negocios que están directamente orientados a personas mayores con dificultades de desplazamiento o los que ofrecen servicios básicos a su municipio y a aquellos del entorno. Estos promotores perciben como muy importante la labor empresarial que realizan por la clase de personas y territorios hacia los que la enfocan. Esto hace que el 86 % de los entrevistados consideren que los bienes y servicios que ofrecen se encuentren muy bien valorados por los vecinos, lo que se observa en afirmaciones como: *“La gente se encuentra muy satisfecha con los servicios que ofrecemos”* (E.9).

Tabla 10. Valoración socio-territorial del proyecto (VST)

| Cuestiones | Valoración |
|---|-------------|
| ¿El desarrollo de esta actividad le ha permitido quedarse en el territorio? | 3,72 |
| ¿El emprender este proyecto también ha contribuido a que su familia se quedara en el territorio? | 2,90 |
| ¿El emprender el proyecto contribuye a que otras personas (empleados, otras familias) se queden en el territorio? | 3 |
| ¿Cree que su proyecto satisface las necesidades y ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas del pueblo? | 4,13 |
| ¿Cree que las personas del pueblo valoran positivamente el servicio o el bien que usted ofrece? | 4,40 |
| Valoración promedio | 3,81 |

Fuente: elaboración propia

d) *Índice sintético de percepción de la influencia (ISPI) de los proyectos empresariales de nueva creación LEADER en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio*

En la Tabla 11 se presenta el valor integrado para este índice a partir de la media de los valores obtenidos para las tres dimensiones analizadas anteriormente. El valor obtenido para el índice de percepción de la influencia de los proyectos empresariales de nueva creación LEADER en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio ha sido alto (3,81). Tal y como se ha ido analizando a lo largo del estudio, las empresas que se han emprendido a través de LEADER en Monegros tienen una elevada sostenibilidad; aportan, en la mayoría de los casos, los recursos económicos suficientes para responder a las necesidades materiales de los promotores; contribuyen positivamente a que la mayor parte de los promotores se sientan satisfechos consigo mismos; ayudan a que la mayor parte de los promotores se sientan parte activa y relevante del territorio a partir de los productos y los servicios que ofrecen; y según la percepción mayoritaria de los promotores mejoran la calidad de vida de los vecinos del municipio del proyecto y de los del entorno.

Es importante resaltar el alto valor obtenido para este índice sintético, ya que, más allá de los resultados económicos o de empleo generados por estas empresas creadas, los cuales se utilizan como justificación cuantitativa para la continuidad del programa, se observa cómo, a través del apoyo de esta clase de proyectos productivos de nueva creación, se ponen en marcha iniciativas sostenibles en el territorio que tienen, según la percepción de las personas entrevistadas, implicaciones directas e indirectas positivas tanto en su propia calidad de vida, como en la de los vecinos del entorno rural, y que contribuyen al desarrollo de un eje estratégico clave para la lucha contra la despoblación y el desarrollo rural, como es el del emprendimiento. Por lo tanto, es clave que esta clase de aspectos cualitativos también se pongan en valor cuando se debata sobre la continuidad y el futuro del programa LEADER.

Tabla 11. Valoración final del índice sintético de percepción de la influencia (ISPI) de los proyectos empresariales de nueva creación en la mejora de la calidad de vida de los promotores y del territorio

| Cuestiones | Valoración |
|--|-------------|
| Contribución a la obtención de recursos económicos (RE) | 3,42 |
| Contribución del proyecto a la imagen y satisfacción personal del promotor (ISP) | 3,99 |
| Valoración socio-territorial del proyecto (VST) | 3,81 |
| Valoración final del índice sintético de percepción de influencia (ISPI) | 3,74 |

Fuente: elaboración propia

4 Discusión y conclusiones

En primer lugar, cabe reseñar, para el caso del CEDER Monegros, el elevado nivel de supervivencia de las empresas de nueva creación apoyadas a través de LEADER en el periodo 1994-2013 (57,6 %). Empresas que demuestran tener altos niveles de resiliencia y ser capaces de sobreponerse a una enconada crisis económica y que, en el momento del desarrollo de la investigación, se estaban adaptando a la nueva situación de postpandemia que les había afectado de modo diferente en función del sector de actividad. Así pues, los promotores se encontraban abordando una serie de cambios y renovaciones para adaptar sus modelos de negocio a la nueva realidad, siguiendo, en la mayoría de los casos por intuición, líneas estratégicas marcadas por la UE (destacando el caso de la digitalización de las empresas).

Esta orientación del programa LEADER en concertación con los objetivos nacionales y europeos de desarrollo económico sostenible y digital debería seguir siendo apoyada en el siguiente periodo de programación, para continuar haciendo de LEADER una herramienta clave para el apoyo del emprendimiento autónomo, la lucha contra la despoblación y el desarrollo de la cultura empresarial en el medio rural.

La alta supervivencia de las empresas se explica por múltiples razones. La primera de ellas es que, a través de LEADER, se ha canalizado el apoyo a la creación de nuevas empresas en sectores con potencialidad para la comarca como eran el agroalimentario o el turístico. En otros casos, esta alta supervivencia se explica porque se han apoyado empresas que ofrecen servicios básicos muy demandados por la población local y en especial por los colectivos más vulnerables que tienen dificultades para desplazarse a las cercanas capitales provinciales. Además, la continuidad de las empresas se explica porque no realizan grandes innovaciones en sectores de actividad de poca tradición en la comarca, lo que les hace incurrir en menores riesgos. Por otro lado, la identidad territorial, como establece Navarro et al. (2018) ha sido un factor clave para explicar el mantenimiento de unas empresas de pequeño tamaño, pero que suponen unos niveles de compromiso financiero importante para las personas que los ponen en marcha, las cuales provienen en la mayoría de los casos de los propios municipios donde emprenden el negocio y que consideran muy importante vivir y trabajar en su comarca.

De acuerdo con otros autores como Cejudo et al. (2022); Álvarez-Sousa (2019); y Martín & Tovar (2019) se identifican los denominados promotores por necesidad, quienes emprenden su proyecto a través de LEADER para poder seguir trabajando, y, en ocasiones, viviendo en la comarca, lo cual se produce tanto por la crisis económica como por el propio nivel de ruralidad

de la comarca. Esto hace que el tipo de negocio a emprender no siempre haya resultado relevante para los promotores, ya que su principal motivación era autoemplearse para poder seguir desarrollándose profesional y personalmente en la comarca, lo cual es especialmente relevante en el caso de las mujeres (Hernández et al., 2020).

También es importante concluir, siendo una de las aportaciones de este trabajo, que, según los emprendedores entrevistados, los proyectos empresariales de nueva creación apoyados a través de LEADER tienen una influencia positiva en la mejora de la calidad de vida tanto del promotor como de los vecinos. Los promotores emprendedores no sólo consideran que el negocio les aporta los beneficios económicos a los que ellos aspiraban, sino que también les hace sentirse satisfechos consigo mismos por la relevancia socio-territorial que tiene ofrecer bienes y servicios a unos vecinos, especialmente a los más vulnerables, que satisfacen una serie de necesidades no suficientemente cubiertas, lo que hace que, tanto los promotores como sus negocios, sean positivamente valorados en el territorio.

Por otro lado, los promotores entrevistados subrayan la importancia del papel que jugó el GAL durante todo el proceso de tramitación de la ayuda. En este sentido, para la mayor parte de estos promotores, LEADER ha servido de palanca para el desarrollo de sus proyectos empresariales y destacan la importancia que tuvo para ellos el acompañamiento personal y el asesoramiento profesional recibido de los técnicos del GAL, elemento que ha sido valorado al mismo nivel que la ayuda económica recibida, ya que contribuyó a un mejor planteamiento del proyecto; a reducir la incertidumbre; y a que en muchas ocasiones tanto la propia ayuda económica como el desarrollo del proyecto llegasen a buen puerto. Sin embargo, al igual que establecen autores como Navarro et al. (2016) o Serrano et al. (2021) también se ha identificado la presencia de cazadores de subvenciones, para los que la única motivación de participar dentro del programa LEADER fue la obtención de la ayuda pública, lo cual elimina el valor añadido que aporta la metodología LEADER.

Por todo ello se concluye que, en el caso de las empresas de nueva creación, y vista su alta supervivencia y la percepción positiva con respecto a su influencia en la mejora de la calidad de vida, LEADER se va consolidando como un método válido y valioso de desarrollo rural, por lo que se deberá mantener en siguientes periodos de programación, atendiendo a la mejora de sus aspectos más débiles.

Por último, se resalta el interés de replicar este estudio en otros territorios para analizar comparativamente si los resultados de este trabajo se hacen presentes también en otros GAL. Al

realizarlo, se partiría de la hipótesis de que los resultados no serían muy diferentes entre territorios. Además, de cara al futuro es necesario seguir desarrollando una metodología para continuar midiendo los resultados e impactos socio-territoriales a nivel cualitativo de los proyectos que se ponen en marcha a través de LEADER, ampliando los futuros estudios, a través de la incorporación de proyectos no productivos y emprendidos por instituciones públicas locales, ya que, tal y como afirman Cejudo et al. (2022), estos proyectos también tienen una enorme incidencia en la calidad de vida de los habitantes.

Agradecimientos: Nuestros más sinceros agradecimientos a los trabajadores del CEDER Monegros (Pilar Machín Ortas, Virginia Arrieta Esteban, Victoria Beltrán Abós, Olga Brosed Huerto) y a José Manuel Penella Cambra, así como a todos los emprendedores participantes por haber hecho posible el desarrollo de esta investigación.

Declaración responsable: Las/os autoras/es declaran que no existe ningún conflicto de interés con relación a la publicación de este artículo. Las tareas se han distribuido de la siguiente manera: el artículo ha sido coordinado por A. Serrano. Las/os dos autoras/es han participado en la revisión bibliográfica, la redacción del artículo y de las conclusiones. La elaboración de la base de datos estuvo a cargo de A. Serrano y M.L. Hernández se incorporó en el trabajo de campo y el análisis cualitativo y cuantitativo de la base de datos.

5 Bibliografía

- Álvarez-Sousa, A. (2019). Emprendedores por necesidad. Factores determinantes. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, (166), 3-24. <http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.166.3>
- Cejudo, E., Cañete, J.A., Navarro, F.A., & Ruiz, N. (2022). Empleo rural y LEADER: actores, territorios y beneficiarios en Andalucía (2007–2015). *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (92), 1-49. <https://doi.org/10.21138/bage.3187>
- Chatzichritos, G., Nikolaos, N., & Michalis, P. (2021). Neo-endogenous Rural Development: A path Toward Reviving Rural Europe. *Rural Sociology*, 86(4), 911-937. <https://doi.org/10.1111/ruso.12380>
- Chevalier, P., & Dedeire, M. (2014). Application du programme leader selon les principes de base du développement local. *Économie rurale*, (342), 9-25. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4382>
- Chevalier, P., & Vollet, D. (2018). LEADER 2007–2013: An innovation dependent on local and national institutional arrangements? Some European illustrations. *Regional Science Policy & Practice*, 11(1), 219-234. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12156>
- Dargan, L., & Shucksmith, M. (2008). LEADER and innovation. *Sociologia ruralis*, 48(3), 274-291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x>
- Dax, T., Strahl, W., Kirwan, J., & Maye, D. (2016). The LEADER program 2007-2013: Enabling or disabling social innovation and neo-endogenous development? Insights from Austria and Ireland. *European Urban and Regional Studies*, 23(1), 56-58.
- DG AGRI (2006). *Guía de la DG AGRI para la aplicación del eje LEADER de los programas de desarrollo rural 2007-2013 financiados por el feader*. <https://ec.europa.eu/enrd/enrd-static/fms/pdf/695FAA38-A3CF-93F7-4E94-E27C74393AA6.pdf>
- Engelmo Moriche, A., Nieto Masot, A., & Mora Aliseda, J. (2021). La sostenibilidad económica de las ayudas al turismo rural del Método Leader en áreas de montaña: dos casos de estudio españoles (Valle del Jerte y Sierra de Gata, Extremadura). *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (88). <https://doi.org/10.21138/bage.3006>.

Engelmo Moriche, Á., Nieto Masot, A., & Mora Aliseda, J. (2021). Territorial Analysis of the Survival of European Aid to Rural Tourism (Leader Method in SW Spain). *Land*, 10, 1030. <https://doi.org/10.3390/land10101030>

Esparcia, J., & Noguera, J. (2000). Aproximación teórico-metodológica a la cultura evaluativa y la evaluación de programas de desarrollo rural. *Cuadernos geográficos*, (67/68), 77-101. <https://roderic.uv.es/handle/10550/31226>

Esparcia, J., Noguera, J., & Pitarch, M.D. (2000). LEADER en España: desarrollo rural, poder, legitimación, aprendizaje y nuevas estructuras. *Documents d'anàlisi geogràfica*, (37), 95-113. <https://www.raco.cat/index.php/DocumentsAnalisi/article/view/31727>

Esparcia, J., & Abassi, F. (2020). Territorial Governance and Rural Development: Challenge or Reality? In E. Cejudo & F. Navarro (Coord.), *Neoendogenous Development in European Rural Areas. Results and Lessons* (pp. 33-60). Springer.

Farrel, G., & Thirion, S. (2005). Social capital and rural development: from win-lose to win-win with the LEADER initiative. In D. Schmied (Coord.), *Winning and losing: The changing geography of Europe's rural areas*. Aldershot.

García, J.L., Febles, M.F., & Zapata, V. (2005). La iniciativa comunitaria LEADER en España. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (39), 361-398. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/509>

Gkartzios, M., & Lowe, P. (2019). Revisiting Neo-Endogenous Rural Development. In M. Scott, N. Gallent, & M. Gkartzios (Coords.), *The Routledge Companion to Rural Planning*. Routledge.

Hernández, M.L, Serrano, A., & Méndez, J.L. (2020). Propuesta metodológica para valorar la integración de las mujeres en el medio rural. Ensayo en Aragón (España). *Revista de Estudios sobre Despoblación y Desarrollo Rural*, 29, 131-175. <https://doi.org/10.4422/ager.2020.06>

Iberinform (2021). El segundo año de pandemia empeora las tasas de supervivencia empresarial. *Iberinform: Crédito y caución*. <https://www.iberinform.es/noticias/detalle/el-segundo-anho-de-pandemia-empeora-las-tasas-de-supervivencia-empresarial#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20registros,del%20quinto%20a%C3%B1o%20de%20vida>.

Labianca, M., De Rubertis, S., Belliggiano, A., & Salento, A. (2016). Innovation in rural development in Puglia, Italy: critical issues and potentialities starting from empirical evidence. *Studies in agricultural economics*, 118(1), 38-46. <http://dx.doi.org/10.7896/j.1531>

- Márquez, D., Foronda, C., Pérez, L.G., & García, A. (2005). Eficacia y eficiencia de LEADER II en Andalucía: aproximación a un índice-resultado en materia de turismo rural. *Geographicalia*, (47), 137-152. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1270740>
- Marsden, T. (2009). Mobilities, vulnerabilities and sustainabilities: exploring pathways from denial to sustainable rural development. *Sociologia Ruralis*, 49(2), 113-131. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2009.00479.x>
- Martín, P., & Tovar, F.J. (2019). Desmontando la seguridad en las políticas de empleo: La propuesta europea de flexiguridad. *Revista Internacional de sociología*, 77(2), e124. <https://doi.org/10.3989/ris.2019.77.2.17.139>
- Moliner, F. (2019). El espacio rural de España: evolución, delimitación y clasificación. *Cuadernos Geográficos*, 58(3), 19-56. <http://dx.doi.org/10.30827/cuadgeo.v58i3.8643>
- Nardone, G., Sisto, R., & Lopolito. (2010). Social Capital in the LEADER Initiative: a methodological approach. *Journal of Rural Studies*, (26), 63-72. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2009.09.001>
- Navarro, F.A., Cejudo, E., & Maroto, J.C. (2012). Aportaciones a la evaluación de los programas de desarrollo rural. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (58), 349-379. <https://doi.org/10.21138/bage.2071>
- Navarro, F.A., Woords, M., & Cejudo, E. (2016). The LEADER Initiative has been a Victim of Its Own Success. The Decline of the Bottom-Up Approach in Rural Development Programmes. The Cases of Wales and Andalusia. *Sociologia ruralis*, 56(2), 270-288. <https://doi.org/10.1111/soru.12079>
- Navarro, F.A., Cejudo, E., & Cañete, J.A. (2018). Análisis a largo plazo de las actuaciones en desarrollo rural neendógeno. Continuidad de las empresas creadas con la ayuda de LEADER y PRODER en tres comarcas andaluzas en la década de 1990. *Revista de estudios sobre despoblación y desarrollo rural (AGER)*, 25, 189-219. <https://doi.org/10.4422/ager.2018.09>
- Nieto Masot, A., & Cárdenas Alonso, G. (2017). Análisis del Método Leader (2007-2013) en Extremadura mediante técnicas SIG y Análisis Multivariado. *Cuadernos Geográficos*, 56(1), 148-171. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/cuadgeo/article/view/4015>
- Observatorio Aragonés de las Comarcas (2016). *Comarca de los Monegros Informe 2015-2016*. https://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/10_los_monegros_informe_15_16.pdf

ORDEN DRS/127/2016, de 4 de febrero, por la que se aprueban las bases reguladoras de las ayudas LEADER para la realización de operaciones conforme a las estrategias de desarrollo local participativo en el marco del Programa de Desarrollo Rural para Aragón 2014-2020 y su convocatoria para 2016.

<http://www.adibama.es/UserFiles/File/OrdenDRS127de4defebrero.pdf>

Plaza, J.A. (2006). Territorio, geografía rural y políticas públicas. Desarrollo y sustentabilidad en las áreas rurales. *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, (41), 69-95. <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/1992>

Pollermann, K., Raue, P., Schnaut, G., Europe, T., Union, E., & Paradigm, N.R., (2013). Rural development experiences in Germany: opportunities and obstacles in fostering smart places through LEADER. *Studies in Agricultural Economics*, 115(2), 111-117. <http://dx.doi.org/10.7896/j.1228>

Ray, C. (1997). Towards a theory of the dialectic of rural development. *Sociologia Ruralis*, 27(3), 345–362. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.1997.tb00055.x>

Ray, C. (2006). Neo-endogenous rural development in the EU. In P. Cloke, T. Marsden & P. Mooney (Coords.), *Handbook of rural studies* (278-290). SAGE.

Santos, A., Neto, P., & Serrano, M.M. (2016). A long-term mortality analysis of subsidized firms in rural areas: an empirical study in the Portuguese Alentejo region. *Eurasian Economic Review*, 6(1), 125-151. <https://doi.org/10.1007/s40822-015-0035-4>.

Serrano A., Hernández M. L., & Barthe L. (2021). La gobernanza multinivel como elemento clave dentro del programa LEADER para el desarrollo territorial y el empoderamiento de los actores locales: los casos de Aragón y Midi-Pyrénées. *Cuadernos Geográficos*, 60(3), 192-211. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i3.17750>

Van der Ploeg, J.D., Renting, H., Brunori, G., Knickel, K., Mannion, J., Marsden, T., Roest, K., Sevilla-guzmán, E., & Ventura, F. (2000). Rural Development: From Practices and Policies towards Theory. *Sociologia ruralis*, 40(4), 391-408. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00156>

Viladomiu, L., Rosell, J., & Frances, G. (2010). Factores determinantes de la participación de la mujer como promotoras de proyectos LEADER+. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, 226, 177-206. http://www.h-economica.uab.es/pdf/2010_06.pdf