

06-019

### **ENTREPRENEURSHIP INITIATIVES AS TOOLS FOR SUSTAINABLE RURAL TERRITORIES. CASE STUDY: SIERRA DE ÁVILA, SPAIN**

López González, Miriam; Pastor Carretero, Raquel  
Universidad Politécnica de Madrid

Factors such as population aging, rural areas abandonment and agricultural activities lack of competitiveness, are some of the problems that rural areas are facing today. This is the context in which this research is located, and its main objective is to study planning tools and their adaptation to the development of innovative entrepreneurial initiatives that affect the economic and social revitalization of the territories. The research analyses a case study based on an entrepreneurship and development program located in the rural areas of Sierra de Ávila. The business projects' integration and the enhancement of the territories are the main elements for formulating the strategy and success of this program.

**Keywords:** *entrepreneurship; rural development; innovation; revitalization of territories; business projects*

### **EL EMPRENDIMIENTO COMO HERRAMIENTA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS TERRITORIOS RURALES. CASO DE ESTUDIO: SIERRA DE ÁVILA, ESPAÑA**

Factores como el envejecimiento de la población, el abandono de las zonas rurales y la falta de competitividad de las actividades agrarias, son alguno de los problemas a los que se enfrentan los territorios rurales en la actualidad. En este contexto se encuentra esta investigación cuyo principal objetivo es el estudio de herramientas de planificación y su adaptación al desarrollo de alternativas innovadoras de emprendimiento que incidan en la dinamización económica y social de los territorios. La investigación se apoya en el caso de estudio de un programa de emprendimiento y desarrollo en varios municipios rurales de la Sierra de Ávila. La integración de los proyectos empresariales y la puesta en valor de los territorios constituyen los principales elementos para la formulación de la estrategia y el éxito de este programa.

**Palabras clave:** *emprendimiento; desarrollo rural; innovación; dinamización; proyectos empresariales*

Correspondencia: Miriam López González [miriam.lopez@upm.es](mailto:miriam.lopez@upm.es)

Agradecimientos: Como autoras de la presente comunicación, queremos agradecer la colaboración de todos los miembros del Grupo GESPLAN, parte de los cuales forman parte del Programa "Jóvenes Emprendedores para la Sostenibilidad de los Territorios Rurales", de la "Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno", patrocinadora de este Programa, de todos los representantes de los equipos de Gobierno municipal del territorio y de la Diputación de Ávila y, muy especialmente, a todos los emprendedores/as y empresarios/as, presentes y futuros, que han participado en las actividades y talleres, en los que se ha obtenido la información clave para el desarrollo de esta comunicación.

## 1. Introducción

Durante las últimas décadas, el medio rural español ha sufrido grandes y profundas transformaciones socioeconómicas, territoriales y demográficas, condicionando las políticas europeas y las acciones de las instituciones nacionales (Rioja et al., 2009). Por un lado, las Políticas Agrarias Comunes han mejorado las condiciones de productividad agraria, aumentando la productividad y competitividad de los productos y desarrollando políticas sostenibles de apoyo a los agricultores. Por otro lado, estas transformaciones no han conseguido frenar el declive, de forma generalizada, de las áreas rurales españolas. El envejecimiento, la masculinización, la dependencia, los mercados poco dinámicos, la escasa oferta de servicios públicos o la falta de oportunidades laborales han provocado nuevas desigualdades en estos territorios (García, 2004). Todos estos factores, sumados a la actual crisis económica y financiera, han acrecentado las diferencias existentes entre lo urbano y lo rural, haciendo que la brecha existente sea más amplia entre los dos territorios (Friedmann, 1996). En este contexto, muchos habitantes de las zonas rurales se han visto obligados a buscar nuevas oportunidades, que ayuden a reconstruir la base económica y a mejorar la calidad de vida de sus habitantes (Shane, 2000). El emprendimiento se ha visto como una alternativa y una oportunidad de autoempleo, factor clave que influye positivamente en la economía, generando empleo y como motor propulsor de innovaciones. Schumpeter (1934) fue el primero en identificar la innovación como factor clave para el desarrollo económico. Shane y Venkataraman, (2000) conceptualizan el emprendimiento como un proceso de identificación, evaluación y explotación de oportunidades. Esta oportunidad supone el punto de partida en el proceso emprendedor, ya que sin el descubrimiento e identificación de la misma, el proceso emprendedor no podría darse (Ozgen & Baron, 2007). Por otro lado, Kunkel y Hofer (1991) define el emprendimiento como la gestión del cambio radical y discontinuo, o innovación estratégica, sin importar si esta renovación ocurre dentro o fuera de las organizaciones existentes; sin importar si esta renovación da lugar, o no, a la creación de una nueva entidad de negocio. El “empresario innovador”, al que hace referencia Schumpeter, es capaz de proponer y realizar nuevas combinaciones de medios de producción, impulsado por la alerta emprendedora, que supone tener la habilidad y la capacidad de identificar esas oportunidades que otros habían pasado por alto (Kirzner, 1979). El espíritu empresarial y la innovación bien combinada contribuyen a mejorar la competitividad de la economía de la zona, generando crecimiento económico y riqueza, y contribuyendo al desarrollo local de la comunidad (NCOE, 2001).

## 2. Objetivos

El objetivo principal de esta comunicación es el estudio del emprendimiento como herramienta generadora de proyectos sostenibles e innovadores en el medio rural, mediante el establecimiento de estrategias de capacitación, asesoramiento empresarial y de generación de sinergias, entre los distintos actores de los territorios. Para poder llevarlo a cabo, este estudio se ha apoyado en la planificación y puesta en marcha de un programa de desarrollo rural y emprendimiento que se está llevando a cabo en la Sierra de Ávila. Los primeros 14 meses de este programa, desde abril de 2014 hasta mayo de 2015, constituyen el proyecto piloto en el que se apoya la presente investigación que se redacta coincidiendo con la aprobación y lanzamiento de los cuatro primeros proyectos innovadores, dentro del contexto del Programa.

## 3. Caso de estudio: El Programa JESTeR

### 3.1 Origen y antecedentes

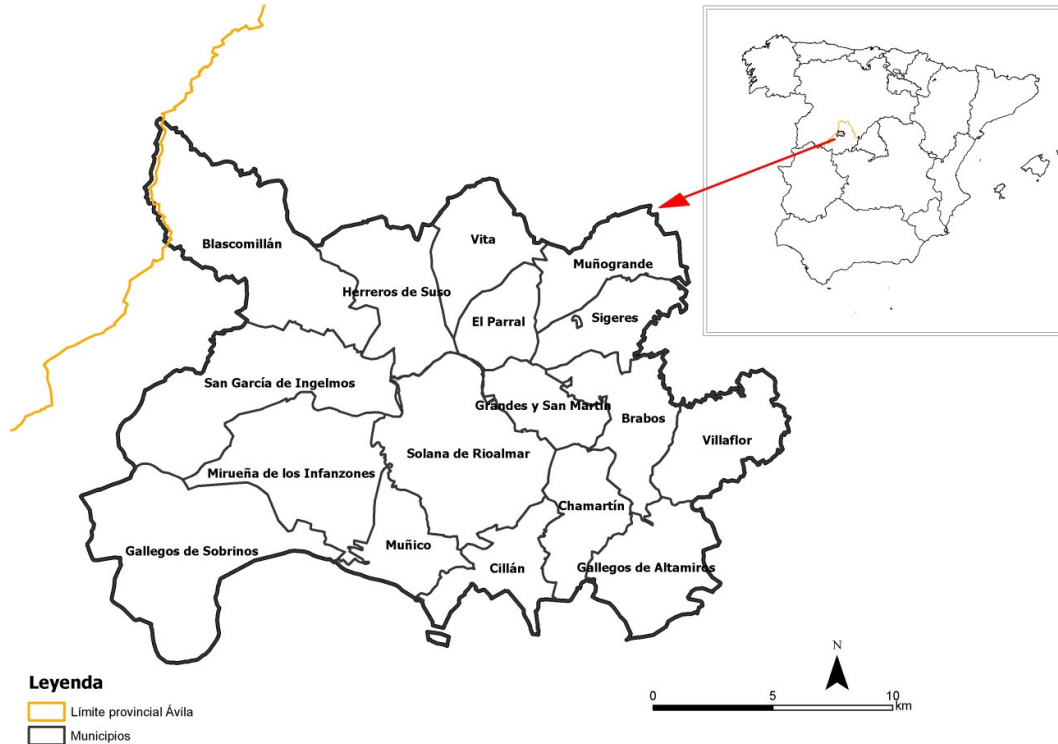
El “Programa Jóvenes Emprendedores para la Sostenibilidad de los Territorios Rurales” o Programa JESTeR, surge como resultado de un acuerdo entre la Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno –fundación sin ánimo de lucro que lleva el nombre de su fundadora y que gestiona su legado con fines destinados a la formación, investigación y el medio ambiente- y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), a través del Grupo de investigación GESPLAN que, en consonancia con los fines de la Fundación Tatiana, lleva trabajando en proyectos de desarrollo rural sostenible durante más de 20 años. Este acuerdo se consolida en Octubre de 2014 mediante la firma de la Cátedra-Empresa que se ha dado a llamar Cátedra Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno-UPM. A través de esta Cátedra, se apoya financiera e institucionalmente el Programa de emprendimiento JESTeR durante, al menos, tres años más (2015-2017).

En el marco de este programa de emprendimiento se establece, por un lado, la necesidad de diseñar un Plan de Capacitación dirigido a la población rural del territorio y, por otro lado, la necesidad de establecer una estrategia de emprendimiento que apoye e impulse las iniciativas de los emprendedores establecidos en la zona. Este apoyo se fundamenta en líneas de financiación, asesoramiento y seguimiento de los proyectos, que se engloban en un marco común, el del Programa, con el fin de crear relaciones y sinergias de distintos tipos en el territorio.

### 3.2 Contexto

El ámbito territorial del programa está compuesto por 17 municipios de la comarca Sierra de Ávila, situados en torno al municipio de Solana de Rioalmar, tal y como se muestra en la Figura 1.

Figura 1: Plano de situación: Programa JESTeR



Este territorio cuenta con una población que alcanza los 1600 habitantes en una extensión de 379 km<sup>2</sup>, siendo la densidad de población de 4,42 habitantes por km<sup>2</sup>, dato por debajo de la media de densidad de población rural en España, 19,79 hab/km<sup>2</sup> (Serie Agrinfo nº 12, 2009), y muy por debajo de la media de densidad de población nacional que se sitúa en torno a los 93,43 habitantes por km<sup>2</sup> (INE, 2012) y de la europea en torno a 118,67 habitantes por km<sup>2</sup> (EC, 2011). Este ámbito geográfico, que se sitúa en el piedemonte del sistema central hacia la meseta, representa una unidad geográfica con similitudes y sinergias desde el punto de vista de los recursos productivos, culturales y ambientales de estos 17 municipios. La superficie ocupada por prados y pastos es del 40, 5% y la actividad agraria predominante es la agricultura de secano (principalmente cebada y trigo) y la ganadería, centrada en la producción bovina de carne y leche (Caja Duero, 2012).

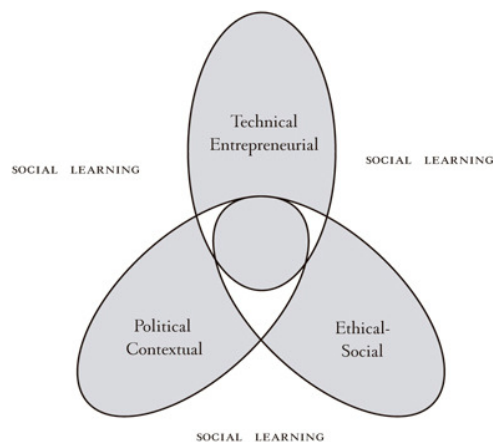
## 4. Metodología

### 4.1 Metodología del programa y de la investigación

La metodología de la investigación se apoya en la utilizada en la planificación y primeras fases del Programa JESTeR. Se trata del modelo *Working With People* (Cazorla, De los Ríos & Salvo, 2013), basado en la planificación participativa de todos los agentes involucrados en el proyecto, desde las fases de formulación e implementación hasta la gestión futura del proyecto. Este tipo de planificación supone la combinación del conocimiento experto y el conocimiento experimentado e implica que el conocimiento se genera y se valida de manera conjunta entre el planificador y la población afectada (Friedmann, 1987).

Los tres pilares básicos en los que se apoya la metodología -ético-social, técnico-empresarial y político-contextual- (Figura 2) suponen la inclusión de la figura del empresario de la planificación. Este empresario es el intermediario entre el poder público y privado, movilizador de recursos y capaz de negociar en ambientes turbulentos y con varios actores, con el fin de conectar las energías públicas con las demandas sociales (Urbano, 2001).

Figura 2: Componentes del modelo Working With People



La importancia de los procesos locales y la participación de la población afectada, se justifican en la generación de desarrollo endógeno de los territorios, a través de estrategias, como la potenciación y adquisición de capacidades o la movilización de los agentes del territorio, donde los empresarios de la planificación deben contar con las competencias adecuadas de comportamiento, negociación, compromiso y liderazgo para informar adecuadamente a todos los actores involucrados y conseguir así la interacción entre los municipios y la cohesión social (NCB, 2009).

El modelo busca la puesta en marcha de proyectos, y no de actividades, teniendo siempre presentes las tradiciones y los valores de la comunidad, desde el respeto a la persona y al medio ambiente. Estos valores deben incluirse en los proyectos para conseguir el éxito a largo plazo. La innovación para la búsqueda de nuevas soluciones, el enfoque ascendente y la incorporación del enfoque territorial permite la articulación y el diseño de la estrategia para promover un desarrollo eficaz y dirigido a solucionar los problemas reales de la población (Ríos-Carmenado, I. D. L., Díaz-Puente, J. M., & Cadena-Iñiguez, J., 2011).

#### 4.2 Fases y actividades

Desde el mes de abril del año 2014 hasta el mes de mayo de 2015, coincidiendo con la duración del proyecto piloto, dentro del Programa JESTeR, se han llevado a cabo las siguientes fases: una fase de lanzamiento del Programa JESTeR, que ha comprendido actuaciones de preparación para la formulación, acopio de documentación previa y diseño de herramientas y procedimientos específicos para el trabajo con los distintos actores; un diagnóstico participativo, que ha comprendido la realización de talleres, entrevistas y reuniones con distintos agentes del territorio; el diseño de la estrategia de desarrollo y emprendimiento; que se ha apoyado en distintas actividades, como la realización de mesas sectoriales con distintos grupos de la población local; el diseño y realización de un plan de capacitación, destinado a los emprendedores que quieren poner en marcha sus proyectos; y la aprobación y lanzamiento de los primeros proyectos innovadores dentro del marco del Programa, para lo que se ha contado con el apoyo de una Comisión asesora de Proyectos, creada para este fin.

Las actividades realizadas en cada una de las fases están integradas, tal y como se ha comentado en el apartado 3.1, dentro de un proceso participativo orientado a la búsqueda y contraste de información obtenida a través de los distintos agentes del territorio. Esta información se ha utilizado, además, para el diseño de las bases de este programa de emprendimiento. La relación de actividades realizadas en cada fase se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Relación de fases y actividades realizadas. Programa JESTeR**

Fases	Actividades	Fecha
<b>Lanzamiento</b>	Preparación para la formulación	Abril 2014
	Acopio documentación previa	Abril 2014
	Diseño herramientas y procedimientos	Abril 2014
<b>Diagnóstico participativo</b>	Entrevistas agentes institucionales	Mayo 2014
	Entrevistas alcaldes del territorio	Mayo 2014
	Talleres emprendedores	Junio 2014

---

	Talleres empresarios	Julio-Septiembre 2014
<b>Diseño de la estrategia</b>		
	Mesas sectoriales	Diciembre 2014
	Análisis de la información y redacción	Diciembre-febrero 2014
<b>Diseño y puesta en marcha del plan de capacitación y asesoramiento empresarial</b>		
	Diseño	Enero-febrero 2015
	Puesta en marcha	Marzo-mayo 2015
<b>Lanzamiento proyectos innovadores</b>		
	Valoración Comisión Asesora	Abril-mayo 2015
	Aprobación proyectos Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno	Mayo 2015

---

Las fases del proyecto en las que la participación social ha tenido mayor peso son las fases de diagnóstico y diseño, tanto de la estrategia como del plan de capacitación. La identificación de los actores sociales, ayuntamientos, asociaciones, grupos de acción local y mancomunidades existentes en el territorio, ayuda a la recopilación de información sobre recursos, potencialidades y otras acciones llevadas a cabo mediante iniciativas de desarrollo rural.

Durante la fase de diagnóstico participativo, se realizó una búsqueda de información, de diversas fuentes públicas y privadas, con el objetivo de obtener datos del territorio, desde el punto de vista demográfico, socioeconómico y de patrimonio cultural y natural. Esta información se contrastó, en una primera etapa, con encuestas y entrevistas realizadas a los alcaldes y representantes del gobierno municipal y provincial y, en una segunda etapa, con emprendedores y empresarios de la zona, los cuales, participaron en una serie de talleres realizados en el territorio. El objetivo de estas actividades consistió en la identificación de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del territorio desde un punto de vista endógeno; y en la identificación de posibles proyectos y futuras ideas de negocio para que, con su puesta en marcha, consigan dinamizar el territorio y conseguir el éxito del programa.

Durante la fase de diseño de la estrategia, se organizaron una serie de mesas sectoriales invitando a los emprendedores a exponer las ideas de proyecto que, maduras durante sus primeros meses de participación en el programa, estuvieran dispuestos a poner en marcha en la zona. Asimismo se expusieron las condiciones que se debían dar para facilitar el impulso de estas iniciativas: condiciones financieras; de formación y capacitación; asociativas; etc.

Para la fase de diseño del plan de capacitación, se ha contado con toda la información recogida de las dos fases anteriores de diagnóstico y diseño. Se han incluido en el plan, las solicitudes de formación específica realizadas por los emprendedores que formaron parte del proceso participativo. Por otro lado, se ha incluido también otras necesidades detectadas por el equipo técnico del grupo de investigación GESPLAN, encargado de poner en marcha este Plan de Capacitación.

## 5. Resultados

Los resultados de la investigación se han estructurado en torno a cinco aspectos clave que han caracterizado a este proyecto piloto de 14 meses de duración. Estos aspectos son principalmente: la participación social de emprendedores y empresarios del territorio; los ejes de la estrategia e ideas de proyecto surgidas como resultado las primeras fases del

programa; los resultados del plan de capacitación; y la aprobación y lanzamiento de primeros proyectos aprobados en el programa JESTeR, como resultado de la estrategia de emprendimiento establecida.

### 5.1 Participación de emprendedores y empresarios

Respecto a los resultados de participación, cabe destacar que, a lo largo de las actividades desarrolladas, la participación ha sido alta. Este dato es importante en un territorio de muy baja densidad de población, 4,42 habitantes por km<sup>2</sup> (Serie Agrinfo nº 12, 2009). Por otro lado, las estrategias de emprendimiento rural deben contar con acciones que favorezcan la participación de mujeres, ya que el emprendimiento femenino es clave para la fijación de población en el territorio y, por tanto, para la dinamización económica y desarrollo de estos municipios.

La participación en la fase de diagnóstico sumó un total de 113 emprendedores, de los cuales casi el 40% fueron mujeres, y 52 empresarios, un 13% mujeres. La participación en la fase de diseño de la estrategia fue de 39 emprendedores, de los cuales un 38% fueron mujeres. En la Tabla 2., se muestra información detallada de los talleres y mesas sectoriales realizadas.

**Tabla 2. Desglose participación actividades. Junio–diciembre 2014.**

Fecha	Lugar	Participación total	Participación mujeres
<b>Talleres de Emprendedores</b>		<b>TOTAL: 113</b>	<b>TOTAL: 47</b>
17 de Junio 2014	Blascomillán	28	15
17 de Junio 2014	Castilblanco	15	5
25 de Junio 2014	Chamartín	35	9
25 de Junio 2014	Solana de Rioalmar	35	18
<b>Talleres de Empresarios</b>		<b>TOTAL: 52</b>	<b>TOTAL: 7</b>
24 de Junio 2014	Solana de Rioalmar	12	4
16 de Septiembre 2014	Chamartín	23	1
23 de Septiembre 2014	Blascomillán	18	2
<b>Mesas sectoriales</b>		<b>TOTAL: 39</b>	<b>TOTAL: 15</b>
2 de Diciembre 2014	Solana de Rioalmar	14	7
4 de Diciembre 2014	Chamartín	11	2
12 de Diciembre 2014	Blascomillán	14	6

### 5.2 Ejes de la estrategia e ideas de proyecto

El resultado final de los talleres orientados a emprendedores, se tradujo en la identificación de un grupo de áreas temáticas en las que los participantes consideraron la existencia de una mayor potencialidad y de recursos, a la hora de poner en marcha una iniciativa empresarial en el territorio. En los talleres orientados a empresarios del territorio, se contrastó la información obtenida de los emprendedores con la opinión de los empresarios. A partir de esta información, se detectó la necesidad de agrupar y simplificar los resultados obtenidos con el fin de definir unos ejes de actuación del programa. Estos ejes se configuraran a partir de las áreas temáticas propuestas en los talleres participativos y

establecen una estructura temática básica en torno a la cual se organizarán los proyectos emprendedores resultantes.

Las áreas temáticas y los ejes de la Tabla 3 constituyen la información de partida para la elaboración de la estrategia.

**Tabla 3. Ejes de actuación de la estrategia**

<b>Eje 1. Agroalimentario</b>
Área 2. Producción apícola y ganadera
Área 4. Transformación de productos y subproductos agrarios
<b>Eje 2. Turismo, artesanía, cultura y patrimonio</b>
Área 1. Turismo rural y actividades relacionadas
Área 5. Artesanía
<b>Eje 3. PYMES, servicios básicos y energía renovables</b>
Área 3. Servicios a la población
Área 6. PYMES y energía renovables
Área 7. Industria no agroalimentaria

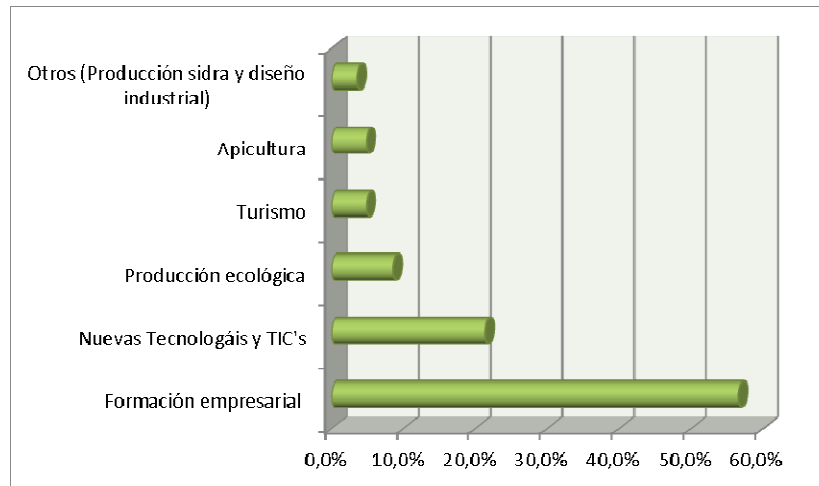
En las distintas actividades y talleres participativos se ha instado a los emprendedores a presentar sus ideas de proyecto aumentando el nivel de concreción a medida que se ha avanzado con el programa. Si bien, en la fase de diagnóstico, las ideas presentadas por los emprendedores y empresarios respondían más a una consulta de actividades con gran potencialidad en el territorio, en la fase de diseño, las ideas presentadas eran propuestas que los emprendedores y empresarios estarían dispuestos a emprender por ellos mismos. De esta forma, a lo largo del proceso, fueron recibidas un total de 39 iniciativas de proyecto iniciales que, en etapas posteriores, se redujeron y concretaron en 15 propuestas de proyecto. En el plan de capacitación, vinculado al seguimiento de los proyectos en el programa, el número de proyectos participantes fue de 6 proyectos. Los promotores de estos proyectos han contado con el asesoramiento del Grupo GESPLAN y de otros expertos y empresarios especialistas en distintas áreas. Por otro lado, los proyectos aprobados por la Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno, contarán además con una financiación bajo unas condiciones expuestas y discutidas en las mesas sectoriales y valoradas por la Fundación.

### **5.3 Resultados del plan de capacitación**

Durante la realización de los talleres participativos del programa, los participantes identificaron las necesidades de formación que consideraban útiles y necesarias para la puesta en marcha de sus iniciativas. Entre las áreas de formación en las que se mostró mayor interés destacan, tal y como se muestra en la Figura 3: la formación en el área empresarial (59%); las nuevas tecnologías (21%); y otras materias específicas (20%), como la apicultura, la producción ecológica o el turismo.

**Figura 3. Áreas de formación demandadas por los emprendedores**





Por otro lado, el equipo técnico de GESPLAN detectó, a partir de los informes de proyecto presentados por los emprendedores, ciertas carencias a la hora de definir las propuestas. Por este motivo, se decidió incluir en el plan de capacitación actividades formativas destinadas a mejorar las competencias de los emprendedores a la hora de plantear y formular sus proyectos y para poner en marcha y gestionar su ejecución, contando para ello con el asesoramiento de especialistas en distintas áreas.

El plan diseñado de este modo, con el fin de capacitar, asesorar e impulsar la puesta en marcha de iniciativas empresariales sostenibles, se muestra a continuación en la Tabla 4:

**Tabla 4: Plan de capacitación**

Bloque I: Dirección de Proyectos: Bases para la Competencia	
Curso	Nº personas/proyectos representados
Dirección de proyectos: Bases para la competencia	9 personas / 6 proyectos
Bloque II: Dirección de Proyectos: Cursos en TICs*	
Curso	Nº personas/proyectos representados
Tecnologías de la Comunicación e Información	5 personas / 4 proyectos
Bloque III: Cursos Específicos	
Cursos	Nº personas/proyectos representados
Apicultura, contabilidad, ganadería ecológica, etc.	Convocatoria abierta

Nota: \*Tecnologías de la información y comunicación

#### 5.4 Lanzamiento primeros proyectos innovadores

A lo largo del proceso llevado a cabo a través de este proyecto piloto, dentro del Programa JESTeR, se ha logrado establecer una estrategia para impulsar y apoyar el emprendimiento en el territorio y para favorecer el desarrollo sostenible y la dinamización económica y social en este territorio de la Sierra de Ávila. Los primeros proyectos aprobados han sido el

resultado de un proceso que comenzó con la participación de los emprendedores en las actividades y talleres participativos para la realización del diagnóstico del territorio y para el diseño de la estrategia del programa. Posteriormente, los emprendedores que han querido presentar sus ideas de proyecto, han participado en un proceso de capacitación, recibiendo cursos y asesoramiento de especialistas, en distintas temáticas, según el proyecto presentado. Por último, las propuestas elaboradas por los emprendedores se han presentado a una Comisión Asesora formada por empresarios, alcaldes, agentes dinamizadores del territorio y por una representación del grupo GESPLAN. La documentación de cada uno de los proyectos, junto con la valoración de la Comisión Asesora, ha sido presentada a la Fundación Tatiana Pérez de Guzmán el Bueno, patrocinadora del programa, que ha decidido aprobar los siguientes proyectos:

- Agrovit: Innovación en apero agrícola
- Granja GAENLI: Producción de huevos de gallinas criadas en libertad
- Farmaolé: Venta online de productos de parafarmacia, dietética y cosmética
- Miel Candelas: Producción apícola de miel de encina y milflores

## 6. Conclusiones

El emprendimiento constituye una herramienta para generar crecimiento y desarrollo en el territorio. La creación o mejora de esta herramienta en los territorios rurales, caracterizados por la despoblación y envejecimiento de su población, se puede establecer y ejecutar a través de iniciativas o proyectos que diseñen estrategias en los territorios rurales, , y con el objetivo de impulsar nuevos proyectos innovadores.

En el proceso de generación de la herramienta, la identificación por parte de los emprendedores locales del potencial del territorio en el marco de un programa de emprendimiento, como el descrito en el caso de estudio, facilita el impulso y la puesta en marcha de proyectos innovadores y sostenibles. En este sentido, es necesario integrar en las herramientas de emprendimiento estrategias de capacitación y de formación que amplíen y completen los conocimientos y competencias de los futuros emprendedores en un contexto empresarial como el del medio rural y el de las nuevas tecnologías de la información y comunicación. La puesta en marcha de estas iniciativas debe estar apoyada, asimismo, mediante un proceso de seguimiento y asesoramientos con el objetivo de cubrir las posibles necesidades de información en las etapas iniciales del proyecto.

Por otro lado, la cofinanciación de los proyectos de emprendimiento es un factor destacado por los emprendedores y que determina la puesta en marcha de los proyectos emprendedores, al menos en sus primeras fases, y que establece un compromiso mutuo entre el promotor y la entidad financiadora, que apuestan por el impulso de iniciativas concretas.

La participación de la población, especialmente de los jóvenes, en las actividades realizadas durante las primeras fases del programa, afianza y evidencia el deseo de cambio, la superación personal y la búsqueda de alternativas en materia empresarial.

Uno de los retos que se identifican durante las primeras fases del proyecto piloto, es la necesidad de incrementar la presencia de la mujer en el sector empresarial. La mujer juega un papel fundamental en el mantenimiento y conservación de la sociedad rural, así como de todos los valores que esto conlleva. La escasez de oportunidades laborales que ofrece el campo, el mercado de trabajo reducido y poco elástico, la fuerte dependencia con las tareas del hogar y el cuidado a los mayores, pone en evidencia la necesidad de potenciar mecanismos reconciliadores entre la actividad personal y profesional de las mujeres rurales modernas.

Los primeros proyectos aprobados a partir de la herramienta desarrollada en este proyecto piloto son el resultado de un proceso participativo en el que se refuerza la sostenibilidad al tener en cuenta un conjunto de características culturales, naturales, sociales, económicas, etc., definidas por la propia población local y sus emprendedores. Estos proyectos representan el inicio de las acciones de la herramienta de emprendimiento diseñada y destinada favorecer el desarrollo y la dinamización del territorio, que continúa en el marco del Programa JESTeR.

## 7. Referencias

- Análisis y prospectiva (2009). *Población y sociedad rural*. (UAP Serie Agrinfo nº12) España. Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural Marino
- Cazorla, A., De los Ríos, I., Salvo, M., (2013) Working With People (WWP) in Rural Development Projects: a Proposal from Social Learning. Cuadernos de Desarrollo Rural, 10 (70), 131-157.
- Comisión Europea [CE] (2011). (2011) Population density. Eurostat. Disponible en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tps00003&plugin=1>
- Datos Económicos y Sociales de las Unidades Territoriales de España, 2012. Caja España-Duero, 2012.
- Friedman, J. (1987) Planning in the public domain: from knowledge to action. Princeton University Press.
- Friedmann, J. (1996). Modular cities: beyond the rural-urban divide. Environment and Urbanization, 8 (1), 129-131.
- García Sanz, B., (2004). La mujer rural en los procesos de desarrollo de los pueblos. Páginas 107-120. Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, número 55 años 2004. ISSN: 1137-5868
- ICB-NCB IPMA competence baseline, version 3.0. International Project Management Association, Nijkerk 2009.
- Instituto Nacional de Estadística (INE). Población, superficie y densidad por municipios por CCAA y provincias. Instituto Nacional de Estadística. Disponible en [http://www.ine.es/\[axi/tabla.do](http://www.ine.es/[axi/tabla.do)
- Kirzner, I. (1979) Perception, Opportunity and Profit. Chicago: University of Chicago Press.
- Kunkel, Soctto and Hofer, Charles. Why study the determinants of New Venture Performance: A literature Review and Rationale. Academy of Management Proceedings, 51st Annual Meeting, August 1991, p.418
- NCOE, 2001. Embracing innovation, entrepreneurship and American economic growth. In: National Commission on Entrepreneurship White Paper, pp. 1-11.
- Ozgen, E., Baron, R.A., Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. Journal of Business Venturing. 2007; 22(2):174-92.
- Rioja, L. A. C., Souza, F. C., Fernández, M. T. G., del Pino Artacho, J. A., Serrano, J. O., & Gallego, R. S. (2009). *La población rural de España: de los desequilibrios a la sostenibilidad social*.
- Ríos-Carmenado, I. D. L., Díaz-Puente, J. M., & Cadena-Iñiguez, J. (2011). La iniciativa LEADER como modelo de desarrollo rural: Aplicación a algunos territorios de México. *Agrociencia*, 45(5), 609-624.
- Schumpeter, J.A., (1934). The Theory of Economic Development, Cambridge, Cambridge University Press
- Shane, S.(2000). Prior knowledge and the discovery of entrepreneurial opportunities. Organization Science, 11(4), 448-469.
- Shane, S., Venkataraman, S., The promise of entrepreneurship as a field of research. Academy of Management Review. 2000; 25(1):217-26.

Urbano, J., (2001). Consideraciones metodológicas para la recuperación de tierras áridas degradadas. Observatorio medioambiental, 2001, número 4, 49-89.