

INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS LEADER: RELEVO GENERACIONAL COMO MOTOR DE DESARROLLO RURAL

El día 19 de junio tuvo lugar la jornada sobre intercambio de experiencias LEADER en la temática de relevo generacional como motor de desarrollo rural, en el hotel Abadía de los Templarios, en La Alberca (Salamanca); organizada por la Subdirección General de Planificación de Políticas Agrarias del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación (MAPA), en el marco de la Red PAC.

El evento se desarrolló en formato presencial, dando comienzo en la sala de conferencias del hotel Abadía de los Templarios, en La Alberca (Salamanca). Se trató de dar visibilidad a las actuaciones y proyectos en torno a LEADER para promover el relevo general en negocios no agrarios. La jornada contó con 63 participantes, entre representantes del MAPA, autoridades regionales de gestión, asociaciones y redes para el desarrollo rural nacionales y regionales, emprendedores en el medio rural y gestores de la intervención LEADER.

El encuentro sirvió para dar a conocer iniciativas y casos de éxito de relevo generacional en empresas no agrarias de zonas rurales, además de abordar la diversidad territorial a través de la participación de representantes de distintas comunidades autónomas, permitiendo generar redes y compartir ideas.

FICHA TÉCNICA DE LA JORNADA

Jornada de intercambio LEADER: Relevo generacional como motor de desarrollo rural

- ♦ 19 de junio de 09:30 - 17:00 h.
- ♦ Formato Presencial: Hotel Abadía de los Templarios, La Alberca (Salamanca)
- ♦ Asistentes: 63 asistentes entre los que se encontraban representantes del MAPA, autoridades regionales de gestión, asociaciones y redes para el desarrollo rural nacionales y regionales, emprendedores en el medio rural y gestores de la intervención LEADER.
- ♦ Jornada organizada por la Red PAC, perteneciente a la Subdirección General de Planificación de Políticas Agrarias, perteneciente al Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.



Foto 1. Bienvenida y presentación de la jornada.

OBJETIVOS DE LA JORNADA

- Conocer y compartir experiencias de relevo generacional en sectores de actividad distintos al sector agrario.
- Difundir y dar visibilidad a las buenas prácticas LEADER en relevo generacional.
- Reflexionar en torno a los obstáculos, dificultades y limitaciones que encuentran las personas que cesan un negocio en áreas rurales para dar continuidad al proyecto.
- Generar sinergias entre las personas asistentes para trabajar a favor del relevo generacional.

DESARROLLO DE LA JORNADA

Inauguró la jornada **Soledad Álvarez**, miembro de la junta directiva del Grupo de Acción Local (GAL) [ADRISS Sierras de Salamanca](#) y alcaldesa de Mogarraz. En su intervención, explicó que la formación y el relevo generacional son dos aspectos clave del mantenimiento de las zonas rurales, pero no las únicas que necesitan sus habitantes y que solo “el enamoramiento inicial” de la idea de la vida en un pueblo no sirve sin un objetivo y proyecto detrás.

Cristina Frías, Directora General de la Industria y la Cadena Alimentaria de la Consejería de Agricultura de la [Junta de Castilla y León](#) (JCYL), hizo una breve introducción sobre la situación de los GAL en la comunidad autónoma y la importancia del relevo generacional en un territorio en el que la media de edad de los autónomos está entre los 45 y 55 años y hay más de 900 municipios rurales sin actividad comercial.

Para cerrar este primer bloque, **Elvira Ventosa Martínez**, de la Unidad de Gestión de la [Red PAC](#) (MAPA), presentó la Red como punto de encuentro y explicó las actividades realizadas en último año, entre las que se encuentran estos [intercambios de experiencias](#).

A continuación, **Marina Celada**, jefa de sección técnica de la Subdirección General (SG) de Dinamización del Medio Rural (MAPA), presentó las acciones del grupo [LEADER](#), como las reuniones y visitas en los territorios o la recopilación de buenas

prácticas. Así como el subgrupo de gestores LEADER, que se encarga de las cuestiones más técnicas. Además, comentó que se encuentran abiertas las solicitudes del programa [CULTIVA](#), en el que jóvenes agricultores/as tienen estancias formativas en explotaciones agrarias consolidadas.



Foto 2. Presentación de Marina Celada sobre actuaciones LEADER.

La diversidad territorial del relevo generacional

El siguiente bloque consistió en una mesa de diálogo en la que se pusieron en común las **distintas situaciones del relevo general no agrario en Castilla y León, Aragón y Cataluña**. Moderó el debate **María Antúnez**, perteneciente a la SG de Dinamización del Medio Rural (MAPA).

La caracterización de **Castilla y León** la realizó **Antonio Lubiano**, jefe de [Servicio de Iniciativas de Diversificación Rural](#) de la DG de Industria y Cadena Alimentaria (JCYL). Explicó que existen 993 municipios rurales sin ningún establecimiento comercial y más de 500 con uno o dos.

Javier Mateo Pardo, técnico de la [Red Aragonesa de Desarrollo Rural](#), indicó que una gran parte de los dueños de negocios son autónomos con una edad cercana a los 60, que en unos años se jubilarán. En una encuesta para [Pueblos Vivos Aragón](#) a empresarios mayores de 55, el 80 % de ellos no tenían planeado un relevo posterior. Añadió que este impacto es menor en zonas turísticas, donde es más habitual que se mantenga la hostelería.

Josep María Martí, jefe de Servicio de Programación y Dinamización Rural de la [Generalitat de Catalunya](#), añadió que, en esta

comunidad, el 74 % de la superficie está ocupada por un 10 % de la población y, sin contar las capitales comarcales, solo el 6 %. En estas zonas “muy rurales” se están cerrando negocios tradicionales sin contar con un relevo.

En cuanto a los sectores económicos más afectados, se mencionaron principalmente los servicios de proximidad o relacionados con la construcción.

Por último, sobre las ayudas LEADER, en Castilla y León se han implementado medidas y, como particularidad, se subvenciona también la adquisición de maquinaria de segunda mano.

Javier Mateo añadió que las ayudas son adaptables a cada territorio y, que “tan importantes son estas como trabajar directamente con los/as empresarios/as”.

Josep María Martí concluyó que Cataluña debe seguir apostando por el [Tiquet Rural](#) y que, tras dos años de implementación de esta medida, se ha comenzado a dar prioridad a las propuestas de relevo sobre las de nueva creación, porque es importante mantener los servicios ya existentes.



Foto 3. Mesa de diálogo sobre diversidad territorial en relevo generacional no agrario.

Experiencias en proyectos LEADER

La siguiente mesa reunió a representantes de tres iniciativas de relevo generacional LEADER y a tres casos de éxito de emprendedores/as que las han utilizado.

Belén Liste Martínez, gerente de [GDR Alto Narcea Muniellos](#), habló sobre el [Tiquet Rural en Asturias](#). Indico que hasta ahora se había incentivado más crear una actividad que retomarla; en este momento, para recibir esta ayuda, el relevo generacional es uno de los aspectos más puntuables, así como tener un local físico, por los costes que conlleva. A su vez, destacó la importancia de tener en cuenta la situación de las zonas rurales en las políticas.

La acompañó **Paz Mesa**, una tejedora de la aldea asturiana de Puerma, que a través de [su proyecto homónimo](#), se ha beneficiado de esta ayuda. Ella contó que su madre hilaba por necesidad, mientras que ella lo hace por elección. Le ha buscado una aplicación actual a la lana de las ovejas autóctonas de la zona, las suyas y de los rebaños vecinos y utiliza tintes naturales con plantas del territorio. Planteó la artesanía como una alternativa de empleo rural, pero teniendo en cuenta que es una actividad asociada a la precariedad que presenta una situación compleja.

Juan Bautista Alonso, gerente del GAL ADRISS, presentó el proyecto [Revitalizar](#), en Sierras de Salamanca. Este grupo recopiló un banco de 739 viviendas y 101 negocios sin uso y buscó a personas emprendedoras que quisieran utilizarlos. El proyecto se sustenta en tres aspectos: vivienda, trabajo y red social de apoyo para los nuevos pobladores. Hubo casos de éxito y otros que no. Asimismo, crearon un portal web con estas herramientas.

Uno de sus usuarios fue **Juan Llorens**, creador del [Molino del Tío Pitico en Mogarráz](#), en la provincia de Salamanca. Originalmente, era un proyecto de modelos hidráulicos que no se finalizó. Compraron el terreno con la idea de ser un espacio donde trasladar su empresa, ser punto de encuentro con otras, y mantener un lugar para realizar residencias artísticas.

Por último, **Fe Álvarez** presentó [Aldeas Vivas](#), un ecosistema de emprendimiento y asentamiento en la comarca de Montes e Vales Orientalis de Lugo, presentado mediante una herramienta digital con banco de tierras, mapa de recursos, oferta y demanda de empleo, etc. La acompañó **Natalia Amejenda**, de la [Herboristería San Juan](#) en

Becerreá (Lugo), traspasada por otra persona. Contó que es un negocio peculiar, pero que funciona. Se ha encontrado dificultades en relación con cómo mantenerlo pese a la escasa y envejecida población, la solicitud de las subvenciones y los problemas de transporte e inversión.

Proyectos de relevo generacional

En el siguiente bloque se mostraron diversas iniciativas LEADER y no LEADER relacionadas con el relevo de negocios en sectores no agrarios cuya presentación fue dinamizada por **Ángel Poveda**:

Rural Citizen es un proyecto localizado en municipios de las provincias de Cuenca y Teruel. **Jaione Sanz** explicó que han elaborado una **guía de implementación** de **Centros de Innovación Territorial**, que promueven la continuidad de los negocios, la cultura emprendedora y la colaboración. En seis municipios-laboratorio, primero se hace un diagnóstico socioeconómico de la zona, después la formación y el acompañamiento emocional, luego una inmersión territorial y, por último, acompañamiento técnico. Añadió que se deben trabajar las causas estructurales, como la desvalorización de la cultura rural o la falta de colaboración. Y cambiar la mentalidad “del yo a la comunidad”.

Presentó a continuación **Relevo Rural**, una plataforma para conectar jóvenes empresarios con negocios rurales que buscan relevo. Incluye formación y acompañamiento, y ya está puesta en marcha la fase de captación. La metodología de trabajo es la siguiente: los emprendedores presentan sus proyectos, las empresas contactan con ellos y eligen el que más se ajuste. Los que no consiguen emparejarse, pasan a unas comunidades de prácticas (grupos de trabajo).

El papel de la juventud en el relevo generacional parte de los resultados de una encuesta sobre la representatividad de los jóvenes en la toma de decisiones en los Grupos de Acción Local (GAL). **Irene Martín**, de la **Red Española de Desarrollo Rural (REDR)**, indicó que en 50 gerencias de los GAL hay presencia de como mucho dos jóvenes. Tras este diagnóstico, están de acuerdo en impulsar medidas. Por ejemplo, en un encuentro europeo de jóvenes se planteó tener una cuota

obligatoria por edad.

Prosiguió **Enrique Martínez** con el **Proyecto Arraigo**, una solución contra el despoblamiento en Tierras Altas (Soria) basada en la inmigración. En un contexto en el que no es habitual el relevo de padres a hijos y en el que 4.000 millones de personas quieren migrar, surge esta plataforma que busca familias a las que ofrecer una oportunidad de negocio o empleo a cambio de que se empadronen en el municipio y utilicen los servicios locales. Colaboran asimismo con los Ayuntamientos para buscar viviendas disponibles. Las personas candidatas provienen de cualquier parte del mundo y puede ser una clave para la repoblación y evitar el cierre de servicios.



Foto 4. Manuel Bautista habla de Smart Rural Living durante la presentación de proyectos.

A continuación, **Manuel Bautista**, del **GAL ADISMONTA**, habló sobre **Smart Rural Living**, que está en marcha en varias comarcas extremeñas. La transformación digital va a cambiar las formas de vida y los negocios, por lo que apuestan por digitalizar las zonas rurales. En Extremadura se han propuesto 24 estrategias y 144 proyectos. Bautista señaló también la importancia de cambiar la narrativa: “de la España vaciada a la España llena de oportunidades”; del relevo tradicional de padres a hijos a la transformación al contexto actual”. También mencionó la necesidad de fomentar la movilidad, innovación y vivienda y de crear un ecosistema colaborativo.

Actívate es una iniciativa que intenta implicar a los jóvenes rurales de municipios de Castilla y León en el relevo generacional. **Víctor Jolín**, coordinador de Red Estatal de Desarrollo Rural (REDER), explicó que la población joven tiene otras preocupaciones, por lo que quieren reconectar con ellas y fomentar su sentido de pertenencia, confianza y responsabilidad. Realizan acciones como concienciación, animación, divulgación en institutos, análisis de la actividad asociativa de los alumnos y jornadas de emprendimiento.

La iniciativa Reconectando generaciones intenta paliar en municipios de Asturias el cierre del 27 % de los negocios rurales por jubilación en la próxima década, con la dificultad añadida de que muchos dueños no quieren cederlo o están integrados en su propia vivienda. **Belén Liste** contó cómo han identificado locales disponibles y personas que quieren emprender. Con ellos se han realizado encuentros, tutorías individuales y han creado guías y un fondo de apoyo financiero para las personas que cedan su negocio.

Continuó **José Miguel Mozo**, del GAL Campos y Torozos, con +Empresas +Empleo +Rural, una plataforma web de búsqueda de empleo rural. Cuenta con un mapa interactivo de negocios en venta, alquiler o traspaso en Castilla y León a través de filtros de búsqueda.

Raquel Aldaz, de Cederna Garalur, en Navarra, contó cómo a partir de una encuesta descubrieron que una gran parte de los empresarios del territorio que estaban cerca de jubilarse no tenían planes para su negocio una vez lo dejaran. De ahí surgió Hartu Lekukoa, que detecta negocios disponibles y relevistas y actúa como intermediador y acompañamiento durante el proceso. Ofrecen una ayuda para el traspaso y facilitan la contratación del dueño original una vez finalizado. El proyecto todavía se enfrenta a algunas dificultades, por ejemplo, que los dueños originales no quieren dar sus datos económico o que, en sus últimos años, descuidan parte del negocio, ocasionando una pérdida de confianza y clientes. Se han presentado 38 negocios y 11 han llegado a las fases finales del programa.

A continuación, **Agurtzane Etzaniz y Cristina Quintana**, de Mendinet (Euskadi), mostraron los

dos cuadernos sobre acompañamiento en procesos de relevo. La Guía Básica de Acompañamiento está dirigida a profesionales, su objetivo es sistematizar el proceso de relevo e incluye ejemplos de buenas prácticas. Por su parte, el Cuaderno de Trabajo contiene ejercicios prácticos para el dueño original que sirva como referencia a ambas partes y apoye en la toma de decisiones y para expresar sus expectativas. Están disponibles en físico y digital a través de una solicitud en la web de Mendinet.



Foto 5. Cuaderno de trabajo para la transmisión empresarial de mi negocio.

Por último, **Ángel Poveda** mostró el proyecto Negocio Rural Salamanca, un espacio de encuentro donde se recopilan negocios para traspasar en la provincia. De forma virtual, a través de redes sociales muestran un volumen alto de recursos para atraer demanda y que el público pueda elegir y comparar. Por otro lado, organiza ferias presenciales, una en la ciudad y otra en un pueblo, para dar visibilidad del proyecto en los medios y poner en contacto a distintos agentes. Desde 2024, ha colocado 94 negocios y actualmente tiene 221 en cartera, de diferentes sectores. Añadió que ponen el foco en atraer a la gente a partir de los datos económicos del negocio, y no por el estilo de vida rural. Han sido citados como buenas prácticas por el Pacto Rural de la Unión Europea.

Visita a buenas prácticas

La jornada continuó en el municipio de Lagunilla (Salamanca), donde se realizó una visita a dos buenas prácticas sobre relevo generacional.

En primer lugar, [El Roble Glamping](#) es una iniciativa de **Carlos Martín**, que se dedicaba a la carpintería en Valencia hasta que en la etapa de la Covid-19 se quedó sin trabajo y decidió volver a su pueblo en Salamanca y comenzó a construir cabañas de madera como proyecto personal.

Posteriormente, se propuso instalarlas en el campo, para utilizarlas o alquilarlas siguiendo el modelo *glamping* (cabañas de acampada de lujo). A través del banco de tierras del GAL ADRISS, buscó un terreno donde poder hacerlo. Finalmente consiguió la concesión de una parcela en Lagunilla, que anteriormente fue un proyecto de un camping que no se llegó a poner en marcha y conservaba algunas construcciones.



Foto 6. Los asistentes visitan El Roble Glamping.

Tras visitar otras instalaciones similares, decidió cambiar el concepto. Mientras que él estaba equipando todas las cabañas, los otros glamping solo tenían los dormitorios independientes, por lo que decidió aprovechar el edificio ya construido para instalar los baños correspondientes a cada cabaña. Hasta el momento, ha montado tres alojamientos: la cabaña original, más grande y completa, que puede acoger a una familia y será la VIP; una construida dentro de un contenedor; y una más pequeña, dirigida a parejas. Prevé que, en el

futuro, podría hacer una especie de *spa* o sauna. La previsión es que el *glamping* se inaugure este verano.

A continuación, **Laion y Eva** presentaron la historia de relevo detrás de la [quesería El Cuco](#). Él había estudiado dirección de cocina en Madrid, trabajando en diferentes *caterings* de la capital, pero siempre había querido trabajar en el campo. Tras un intento en Navarra, decidieron volver a Lagunilla, el pueblo de los padres de Eva. Allí, la quesera se jubilaba y ellos se hicieron cargo del negocio. Pero no salió como pensaban. En un principio, quisieron también tener un rebaño y la casa, pero no fue posible. Laion añadió que están teniendo dificultades para sacar adelante el negocio. Por ejemplo, que se ha reducido el número de ganaderos que proveen la leche porque muchos se jubilan, no sabe qué hará dentro de dos años que termina el contrato de cinco años con algunos de los ganaderos y afirma que “seguramente habrá problemas”. Indicó que él se queda con otro relevo, “el que le ha dado su actual familia”, otra familia del pueblo, dueña del bar, que le está enseñando a trabajar el campo y que es lo que enseñará a su hija.



Foto 7. Laion muestra el proceso de elaboración del queso.

Finalmente, mostró a los asistentes la tienda y el obrador, donde explicó cómo elabora los quesos. Con esta visita, la organización cerró la jornada.

REFLEXIONES FINALES

Relevo generacional en sectores no agrarios	En los próximos diez años, una gran parte de los autónomos y empresarios rurales se jubilarán y cerrarán sus negocios, ocasionando la pérdida de servicios de proximidad para los habitantes de estos municipios.
	Existen diversas iniciativas locales y regionales en distintos territorios que están facilitando el relevo generacional y el mantenimiento del tejido empresarial local y, con él, evitando una mayor despoblación.
	La jornada ha permitido a proyectos LEADER e iniciativas sobre relevo generacional no agrario compartir sus experiencias, resultados y líneas de mejora.
Buenas prácticas	El evento ha visibilizado iniciativas para favorecer el relevo generacional empresarial, como la intermediación para poner en contacto a empresarios cerca de la jubilación con personas que quieren comenzar una vida en el medio rural, el apoyo económico al emprendimiento rural o la implicación de los jóvenes rurales en su entorno, fomentando el sentido de la pertenencia y su participación en la toma de decisiones.
	La visita a dos negocios de la zona ha permitido aprender mediante casos concretos sobre las dificultades y retos así como sobre las oportunidades y todo el potencial que ofrece el medio rural para la instalación de personas jóvenes y familias.
Obstáculos y dificultades	La falta de incentivos económicos, la desconfianza de los antiguos propietarios, la representación poco fiel de las zonas rurales o el desconocimiento de las oportunidades fuera del ámbito local donde se generan, entre otras.
Sinergias	Los GAL y técnicos de los proyectos han podido ponerse en contacto y compartir sus recursos para ofrecer más oportunidades de relevo generacional a los habitantes del medio rural.