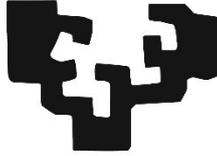


eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

Informe de Evaluación de la Medida 16 de  
Cooperación. 2015-2020  
UPV/EHU

Equipo Evaluador:

Eduardo Malagón

Amaia Altuzarra

Beatriz Izquierdo

Abril, 2021





## Informe Ejecutivo

### A. Propósito de la evaluación y enfoque metodológico

La Medida 16 se incorpora a la Política de Desarrollo Rural en el periodo de programación 2015-2020 y se orienta al cumplimiento de tres objetivos transversales. El fomento de actividades innovadoras en el sector agrario más competitivas y con un impacto ambiental más reducido es el primero de ellos. Para lograr este objetivo, la Medida incorpora nuevas formas de trabajo a partir del impulso de Grupos Operativos y equipos de innovación que se orientan a la creación e incorporación de nuevos productos y procesos (M16.1; M16.2; M16.3 y M16.9). El segundo objetivo se canaliza a través de las Medidas 16.5 y 16.6 y se dirige a la introducción de mejoras ambientales, mientras que el tercer objetivo se centra en mitigar el cambio climático a través de nuevas formas de trabajo como el fomento de los canales cortos de comercialización entre otras actividades prioritarias (M.16.4 y M.16.5). En el caso de la CAPV, la evaluación refleja que la mayoría de actuaciones se han dirigido hacia la consecución del primer objetivo.

Para conocer el alcance del cumplimiento de estas metas, se ha optado por la adopción de una metodología de evaluación participativa orientada a mejorar la utilidad y uso de los resultados de la evaluación. La creación de un equipo de trabajo mixto formado por personal técnico vinculado directamente a la Medida 16 y por el equipo evaluador para mejorar el diseño de la evaluación ha sido fundamental para cumplir con los objetivos de evaluación previstos. Se trata de una cooperación basada en el intercambio de información y el aprendizaje compartido que ha permitido identificar las necesidades de información y contrastar los principales resultados de la evaluación. Este enfoque metodológico resulta imprescindible en procesos de evaluación de Medidas novedosas como la Medida 16, vinculada a la puesta en marcha de procesos vinculados a la innovación y la cooperación.

Teniendo en cuenta este contexto, el equipo de trabajo ha decidido abordar una metodología triangular combinando herramientas que han generado tres fuentes de información principales:

1. El análisis de las realizaciones que se han apoyado a lo largo de este periodo, siendo el Gobierno Vasco la entidad encargada de proveer esta información a partir de los expedientes aprobados para cada proyecto;
2. Información cuantitativa procedente de una encuesta dirigida a entidades beneficiarias de las ayudas previstas en esta Medida;
3. Información cuantitativa obtenida a partir de la realización de doce entrevistas en profundidad a informantes clave.

El Informe final de evaluación se estructura en 8 secciones principales. Tras introducir la Medida 16 y su contexto de evaluación, la Sección 2 se centra en describir la metodología utilizada y las fuentes de información provistas. Las Secciones siguientes (3-5) muestran los principales resultados obtenidos a partir del enfoque metodológico adoptado, mientras que la Sección 6 refleja de forma gráfica la lógica de intervención de la Medida. Las Secciones 7 y 8 desarrollan las principales propuestas de mejora y conclusiones finales del trabajo.

### B. Resultados principales

En primer lugar, el *análisis de los expedientes* refleja el elevado grado de cumplimiento de la Medida que ha apoyado un total de **121 proyectos** cuya financiación supera los 9 millones de euros (**9.219.000 euros**). El Fondo FEADER ha aportado el 74.8% del total, mientras que la cantidad restante ha sido aportada por el Gobierno Vasco. La inversión media ha sido de 111.805 euros por proyecto. El ritmo de financiación según anualidades ha sido irregular y son los años

2016 y 2017 los que concentran el 60% del total de los proyectos. En la última anualidad 2020 no se ha financiado ningún proyecto debido a la situación sanitaria generada por la COVID-19. Además, es importante subrayar que las realizaciones se han concentrado en las **sub-medidas M16.1, M16.2 y M16.4.**, que han supuesto el 88.4% de los expedientes aprobados. La demanda de estas ayudas ha sido importante, ya que durante el periodo se han presentado un total de 189 proyectos, de los que un 36% tuvo que ser excluido por falta de fondos.

En relación al perfil de los solicitantes, el análisis destaca la elevada implicación de participantes hasta un total de **323 agentes** con un perfil muy heterogéneo; algunos de ellos (17) han participado en 2 proyectos o más, por lo que aparece una relativa concentración de solicitudes en un número reducido de agentes. El promedio de agentes que colabora en los proyectos es de **5,7 socios por proyecto**, si bien el 71% de los proyectos cuenta con menos de 5 agentes; es precisamente en este tamaño reducido donde se concentra más de la mitad del conjunto de las **participaciones** (53% del total de las **564 participaciones**). Se ha analizado asimismo el sector al que pertenecen estos agentes: el 28.3% se encuentra vinculado a Asociaciones de diferente tipología, mientras que el 23.9% se integran dentro de la Industria Agroalimentaria (IAA) y el 15.6% a las explotaciones del sector primario. Un 8.0% se inserta dentro del Comercio. Además, se ha hecho un esfuerzo por identificar a los **agentes tractores**; esto es, a aquellos agentes que han participado en 5 ó más proyectos, y por lo tanto han tenido un peso significativo en este periodo de programación. NEIKER encabeza la lista de este tipo de agente participando en 46 proyectos diferentes, seguido de Fundación AZTI (17), Leartiker S.Coop (12), Fundación HAZI (11) y UAGA (10).

Dentro de este apartado, y orientado a obtener información desde enfoques más novedosos, el Informe incorpora el análisis de las **diferentes interacciones** que se han establecido **entre los sectores económicos** utilizando para ello un análisis reticular sencillo. Los resultados reflejan que mientras el sector de I+D, la Industria Agroalimentaria, las Consultoras, las Asociaciones y el sector Primario se relacionan con más de 15 sectores (de un total de 18), los sectores vinculados al Turismo, Transporte y Actividades Sanitarias y Servicios Sociales son los que presentan menos interacción sectorial.

Así mismo, se ha considerado de interés realizar una caracterización pormenorizada de las **explotaciones vinculadas al sector primario y a la industria agroalimentaria** debido a su relevancia dentro de esta Medida. Las explotaciones agrarias constituyen el primer eslabón de la cadena de valor y son fundamentales para el sostenimiento del medio rural y la gestión de sus recursos, mientras que las industrias agroalimentarias son claves para el impulso económico y la competitividad del sector primario.

Esta Sección finaliza con una **descripción detallada de las diferentes sub-medidas** que se han desarrollado en este periodo atendiendo al número de proyectos que incorpora cada una de ellas, la financiación recibida, su distribución territorial, el número y tipo de agentes implicados entre otras características principales.

En segundo lugar, se ha analizado la información cuantitativa procedente de las **65 encuestas** dirigidas a entidades beneficiarias de las que finalmente se ha obtenido respuesta. La naturaleza de las preguntas es muy amplia. A continuación, se resumen los principales resultados obtenidos:

En primer lugar, la encuesta refleja el **nivel de maduración** de muchos de los proyectos apoyados, puesto que el 63.1% de las personas encuestadas manifiesta las ayudas les permitieron poner en marcha proyectos propios que estaban en fase de ideación o diseño. En cuanto a los **motivos** por los que ha participado en este tipo de proyectos, la mayoría (61%) declara su interés en colaborar con otros agentes de la cadena de valor. Dentro de este grupo, más de la mitad también buscan nuevos productos y responder al interés de otros agentes, entre otros resultados principales. Por sectores, se observa que entre las empresas de la Industria Agroalimentaria predomina la búsqueda de nuevos productos y de complicidades con la cadena de valor; en el sector primario,

la búsqueda de nuevos productos, mientras que la motivación de consultoras, asociaciones y entidades de I+D se centra en dar respuesta al interés de otros agentes.

En cuanto a **los mercados de referencia** para los agentes encuestados, el 63% vende sus productos en la CAPV. Le sigue en importancia el del resto del Estado (33.8%). El mercado local es relevante para el 29.2% y el mercado comarcal, para el 26.1%. Los mercados exteriores, tanto europeos (24.6%) como del resto del mundo (12.3%), también son relevantes.

Otro tipo de preguntas se han orientado a conocer **los inputs y a los outputs de la innovación**. En relación a los primeros, se han querido conocer las acciones realizadas, siendo las más extendidas la contratación de asesoramiento por parte de empresas especializadas (63.1%), la compra de productos tangibles (40%) y la financiación de actividades complementarias de la empresa u organización (38.5%). Dentro de los outputs de innovación obtenidos las ayudas recibidas han servido para introducir innovaciones en proceso (**23.1%**) y en producto (**24.6%**), y en un **52.3%** de los casos en ambas esferas. Además, se ha querido conocer la **adicionalidad de la ayuda**. El 27.7% afirma que de que no haber obtenido la ayuda no se hubiera involucrado en el proyecto de innovación, mientras que el 56.9% manifiesta que sí lo hubiera implementado, aunque de otra manera.

La encuesta ha servido también para conocer el **impacto de la innovación en el ámbito social, económico y medioambiental**. Dentro del ámbito social se ha indagado acerca del empleo creado y su cualificación. El 36.9% de los encuestados indica no haber creado **empleo** frente a un 26.2% que responde afirmativamente. Aunque el alcance es limitado, el 64.7% de los empleos creados requieren un cierto nivel de cualificación y casi la mitad son ocupados por mujeres. El impacto económico se vincula al efecto de la actividad innovadora sobre la cuenta de resultados. El 38.5% afirma que haber obtenido una mejora en sus **resultados empresariales**; dentro de este grupo, el 60% estima que el impacto económico fue inferior al 20%, y para el 16% fue superior. En cuanto al impacto medioambiental, el 60% considera que el proyecto ha tenido un **impacto medioambiental positivo** mientras que el 40% restante no cree que el proyecto haya tenido efecto el medio ambiente. La reducción del uso de la energía (43.6%) y el reemplazo de una parte de los materiales por otros menos contaminantes (41.0%), son los principales efectos medioambientales generados.

Para finalizar esta sección, la encuesta indaga en torno a la **difusión del proyecto y la transferencia de conocimientos**. En el primer caso, con una proporción muy significativa, el 81.5% de las personas encuestadas afirman haber realizado algún tipo de difusión de los resultados de la innovación. En cuanto a la transferencia de conocimiento, referida a la interacción entre los diversos actores públicos y privados en el contexto de la innovación, el 46.2% declara haber realizado alguna actividad orientada a este fin siendo elevada la proporción de respuestas que desconocen haberla realizado.

En tercer lugar, las **entrevistas en profundidad** (un total de 12) han permitido conocer en primera persona la experiencia y percepción de los informantes clave acerca de esta Medida. El análisis cualitativo refleja una valoración que en líneas generales resulta muy positiva a pesar de que las personas entrevistadas son conscientes del objetivo tan ambicioso (y novedoso) que ha supuesto incrementar los procesos de innovación y cooperación en un sector con una experiencia limitada en este campo como el agroalimentario. Aun así, se valora la capacidad que han tenido los diferentes agentes de conectar y establecer vínculos para favorecer la cooperación y la creación de nuevos proyectos y nuevas ideas a partir del reconocimiento mutuo de la aportación de cada uno de ellos.

En este primer periodo, también se reconoce el papel protagonista que han tenido determinados agentes como los centros tecnológicos (debido, fundamentalmente, a la novedad de la medida y a la mejor posición de partida de estos agentes), aunque se valora de forma significativa la cultura de cooperación e innovación en el conjunto de la cadena. Las entrevistas recogen también otros

efectos de carácter más tangible, que ya aparecen reflejados en las encuestas, como el incremento de la productividad, la mejora de las técnicas de producción, o la creación de nuevos productos.

Además, las entrevistas subrayan el papel del Bróker de Innovación Katilu en este proceso y el valor añadido que generan al proyecto. Se subraya la capacidad de este servicio por captar, canalizar y darle forma a las diferentes ideas que han ido llegando a lo largo de este periodo. Tal y como sostienen las personas beneficiarias, el hecho de pasar por el Bróker supone la posibilidad de recibir un asesoramiento que resulta fundamental para centrar el proyecto.

Para finalizar, al igual que en la encuesta se indaga acerca de las experiencias que se han generado en los procesos de cooperación e innovación. En relación a la cooperación, se percibe que cooperar con otros agentes ha sido una de las potencialidades de la Medida; tal y como se manifiesta en varias entrevistas, la posibilidad de aprender unos agentes de otros es una experiencia enriquecedora, y ha generado la capacidad de identificar sinergias entre los diferentes agentes. La percepción sobre qué es innovar quizás ha permanecido más difusa y más allá de vincularlo con hacer “cosas nuevas” ha sido complejo matizar o concretar qué se entiende por innovación. Sin embargo, sí se reconoce que la puesta en marcha de la Medida ha servido para disipar las dudas que generaba la incorporación de la perspectiva innovadora en el sector agrario y han podido comprobar que la innovación sí genera valor añadido a la explotación.

### **C. Conclusiones y recomendaciones**

Los resultados de la Medida de Cooperación se pueden valorar positivamente. La cooperación ha supuesto un cambio en el paradigma de la innovación dentro del sector agroalimentario, permitiendo a los agentes reducir el riesgo de la innovación, posibilitando concretar ideas o procesos sobre los que existían diseños o elaboraciones previas sin materializar en proyectos piloto, o activando relaciones sobre un “sustrato de la cooperación” preexistente que facilitaba el desarrollo de los proyectos.

Las acciones de cooperación también han permitido superar ciertos problemas o cuellos de botellas preexistentes en el mecanismo de transferencia de conocimientos y de generación de procesos de innovación dentro de la cadena de valor agroalimentaria: desconocimiento de los ritmos de trabajo del resto de agentes, verticalidad de las relaciones, falta de confianza en la propia capacidad innovadora, confusión entre I+D e innovación, falta de conocimiento técnicos, comerciales u organizativos, etc. En el contexto de la pandemia, el conocimiento mutuo ha reforzado la resiliencia del sector. No obstante, se detecta aún un exceso de verticalidad en las relaciones entre los centros tecnológicos y otros agentes del sector, lo que dificulta la transferencia y el acceso al conocimiento generado.

En cuanto a la participación de las explotaciones agro-ganaderas (el primer eslabón de la cadena de valor y activo fundamental para el sostenimiento del medio rural, la gestión de los recursos naturales y el paisaje) es aun relativamente reducida. Por lo tanto, es importante identificar a aquellos titulares más dinámicos que pueden ser catalizadores o impulsores de nuevas iniciativas, así como crear estructuras y redes (que pueden ser informales) que permitan articular al sector a la hora de poner en marcha procesos de transformación. Se ha detectado cierta fragilidad en iniciativas orientadas a la innovación social/organizativa, donde los agentes participantes han tenido serias dificultades para sostener las estructuras generadas una vez retirado el apoyo público.

Por último, cabe destacar que uno de los aspectos de la ejecución de la Medida que presenta un importante margen de mejora es el desigual nivel de realización que registran las diferentes submedidas. Sin embargo, pese al escaso número de iniciativas presentadas, la cooperación conserva a priori un elevado potencial para la generación de nuevas actividades y creación de

valor para el sector primario dentro de esos ámbitos de actuación (turismo, adaptación al cambio climático, generación de biomasa o intervención socio-sanitaria), que además poseen una elevada relevancia social y medioambiental. Por lo tanto, se considera conveniente mantener estas submedidas para el próximo periodo de programación, impulsándolas con acciones específicas de dinamización.

A continuación, se detallan las principales recomendaciones y propuestas de mejora de esta evaluación:

#### *Procesos: tramitación, administración y evaluación*

- Simplificar los procesos de justificación de gastos y la tramitación burocrática.
- Agilización de los procesos de concesión de las ayudas.
- Ampliación de plazos del periodo de desarrollo.
- Introducción de criterios de valoración de los proyectos que incorporan una mayor capacidad de discrecionalidad técnica; incorporar la valoración técnica realizada por Katilu al procedimiento de valoración de los proyectos;
- Mejora de la herramienta/criterios de valoración. Ejemplo:
  - Mayor puntuación a proyectos que incorporen a más de dos eslabones de la cadena de valor;
  - Mayores restricciones en la definición de Grupo operativo, de forma que se prioricen equipo de trabajo con vocación de continuidad.
- Mejorar la formación en evaluación de proyectos del personal técnico responsable; valorar la potencial contratación de asesoramiento externo especializado en evaluación de proyectos innovadores.
- Ofrecer una mayor flexibilidad en los plazos de ejecución de las acciones de los proyectos.

#### *Difusión y transferencia*

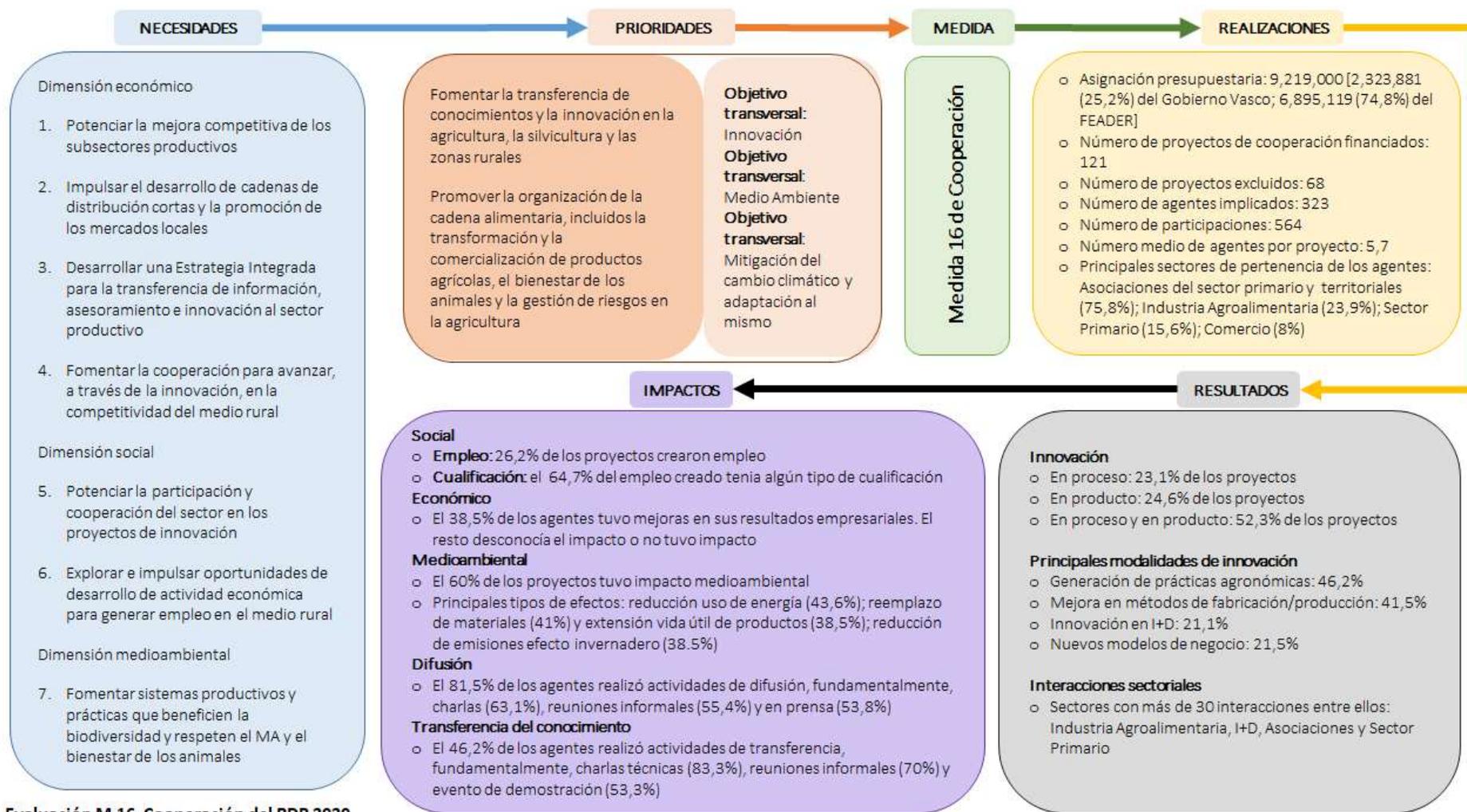
- Creación de un foro o herramienta para la puesta en contacto de distintos proyectos.
- Mejora de las herramientas de comunicación/difusión de los resultados del proyecto, tanto intra-sectoriales como hacia el resto de miembros de la cadena de valor y el territorio.
- Incorporar una línea de actuación/submedida orientada a impulsar la escalabilidad de las actuaciones realizadas/testadas previamente en proyectos piloto.
- Reforzar las relaciones entre los centros tecnológicos y los centros de gestión.
- Introducir acciones de apoyo a la creación o fortalecimiento de las redes locales de personas productoras.

#### *Katilu*

- se recomienda dotar a Katilu de una estructura orgánica, con funciones definidas. Estas mejoras le permitirían incrementar su potencial como bróker de innovación en el sector agroalimentario, ya que se le dotaría de funciones claras y definidas, además de dotarle

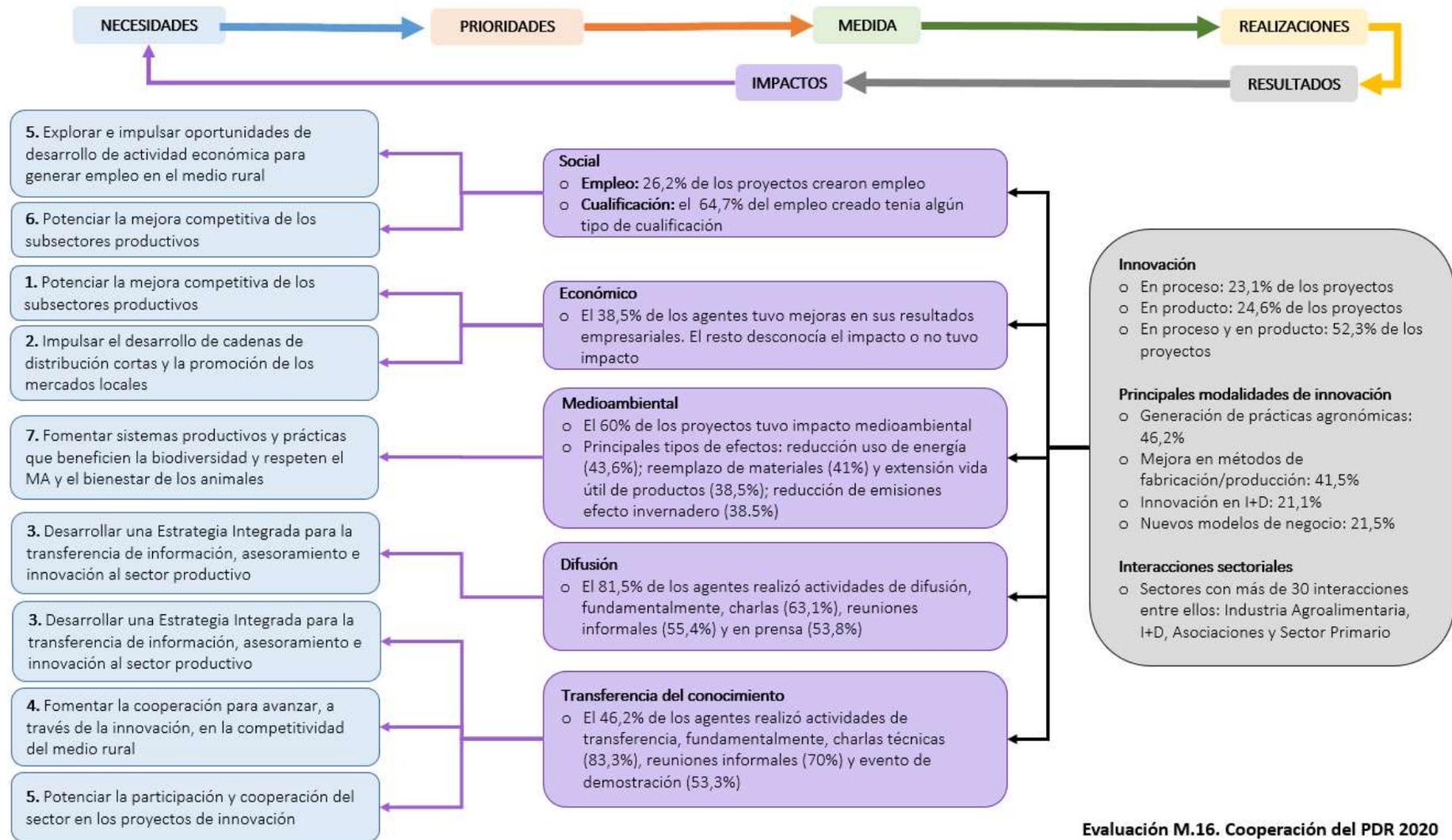
de una mayor visibilidad dentro del ecosistema de innovación del sector agroalimentario de la CAPV.

Figura I. Lógica de la intervención



Evaluación M.16. Cooperación del PDR 2020

Figura II. Lógica de la intervención. Visión circular



Evaluación M.16. Cooperación del PDR 2020

# Evaluación de la Medida 16 de Cooperación

## UPV/EHU

### Tabla de contenido

|        |                                                                                                      |    |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.     | Introducción.....                                                                                    | 1  |
| 2.     | Metodología de evaluación.....                                                                       | 3  |
| 2.1.   | Cuestiones generales .....                                                                           | 3  |
| 2.2.   | Aproximación metodológica para el análisis de las realizaciones .....                                | 7  |
| 2.3.   | La encuesta como herramienta para la provisión de datos cuantitativos.....                           | 7  |
| 2.4.   | La entrevista en profundidad y la obtención de información cualitativa.....                          | 9  |
| 2.5.   | Equipo mixto de evaluación .....                                                                     | 10 |
| 3.     | Realizaciones de la Medida M16 de Cooperación .....                                                  | 11 |
| 3.1.   | Datos económicos .....                                                                               | 11 |
| 3.2.   | Proyectos presentados, concedidos y excluidos .....                                                  | 13 |
| 3.3.   | Características generales de los expedientes concedidos.....                                         | 13 |
| 3.4.   | Perfil de los solicitantes/beneficiarios.....                                                        | 15 |
| 3.5.   | Características de los agentes y de las participaciones .....                                        | 16 |
| 3.5.1. | Agentes y participaciones por proyecto (tamaño de los proyectos).....                                | 16 |
| 3.5.2. | Agentes y participaciones según sector económico .....                                               | 17 |
| 3.5.3. | Agentes tractores.....                                                                               | 18 |
| 3.6.   | Inversiones previstas declaradas.....                                                                | 21 |
| 3.7.   | Papel de los sectores económicos en la dinámica de cooperación en innovación.....                    | 24 |
| 3.7.1. | Interacciones entre sectores económicos .....                                                        | 24 |
| 3.7.2. | Caracterización del sector Explotaciones del sector primario y de la Industria Agroalimentaria ..... | 28 |
| 3.8.   | Análisis por submedida .....                                                                         | 33 |
| 4.     | Análisis cuantitativo: resultados de las encuestas a participantes.....                              | 35 |
| 4.1.   | Rasgos generales de los participantes.....                                                           | 35 |
| 4.2.   | Inputs y Resultados de innovación .....                                                              | 38 |
| 4.3.   | Impacto de la innovación .....                                                                       | 41 |
| 4.4.   | Difusión y transferencia de la innovación .....                                                      | 42 |

|      |                                                                           |     |
|------|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.5. | Experiencia de cooperación .....                                          | 45  |
| 4.6. | El papel del Broker de innovación .....                                   | 49  |
| 4.7. | Áreas de mejora de las ayudas de la Medida M16.....                       | 50  |
| 5.   | Análisis cualitativo: resultados de las entrevistas a participantes ..... | 53  |
| 5.1. | La valoración general de la Medida.....                                   | 53  |
| 5.2. | El papel del Bróker de innovación .....                                   | 55  |
| 5.3. | Sobre la necesidad de cooperar a través de la innovación .....            | 56  |
| 5.4. | Los efectos intrínsecos de la Medida .....                                | 58  |
| 5.5. | Propuestas de mejora sugeridas .....                                      | 60  |
| 6.   | Lógica de la intervención .....                                           | 61  |
| 7.   | Propuestas de mejora .....                                                | 62  |
| 8.   | Conclusiones .....                                                        | 63  |
|      | Anexo 1. Listado de sectores, subsectores y agentes. ....                 | 66  |
|      | Anexo 2. Cuestionario remitido a las personas encuestadas.....            | 74  |
|      | Anexo 3. Guion de las entrevistas .....                                   | 102 |

## Cuadros

|                                                                    |   |
|--------------------------------------------------------------------|---|
| Cuadro 1. Cronograma-Planificación del proceso de Evaluación ..... | 6 |
|--------------------------------------------------------------------|---|

## Tablas

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Número de participantes por sector .....                                          | 9  |
| Tabla 2. Caracterización de las personas entrevistadas.....                                | 10 |
| Tabla 3. Equipo mixto de evaluación .....                                                  | 10 |
| Tabla 4. Dotación presupuestaria .....                                                     | 12 |
| Tabla 5. Proyectos excluidos.....                                                          | 13 |
| Tabla 6. Principales motivos de exclusión.....                                             | 13 |
| Tabla 7. Expedientes por situación y convocatoria.....                                     | 15 |
| Tabla 8. Expedientes por prórroga y convocatoria .....                                     | 15 |
| Tabla 9. Expedientes por solicitante y sub-medida.....                                     | 16 |
| Tabla 10. Número de agentes y participaciones por proyecto (tamaño de los proyectos) ..... | 17 |
| Tabla 11. Número de agentes y participaciones por sector .....                             | 18 |
| Tabla 12. Número de participaciones por agente.....                                        | 18 |
| Tabla 13. Principales agentes por número de participaciones .....                          | 20 |
| Tabla 14. Inversión prevista por convocatoria.....                                         | 21 |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 15. Inversión prevista por los agentes.....                                       | 23 |
| Tabla 16. Inversión por sectores económicos.....                                        | 24 |
| Tabla 17. Caracterización del sector económico Explotaciones del sector primario .....  | 30 |
| Tabla 18. Caracterización del sector económico Industrias alimentarias .....            | 32 |
| Tabla 19. Caracterización de las Submedidas .....                                       | 34 |
| Tabla 20. Submedidas y sectores económicos.....                                         | 34 |
| Tabla 21. Tamaño y sector.....                                                          | 35 |
| Tabla 22. Mercado de destino .....                                                      | 36 |
| Tabla 23. Motivación para participar en los proyectos de cooperación por sectores ..... | 38 |
| Tabla 24. Innovación y sector .....                                                     | 40 |
| Tabla 25. Cooperación y sector .....                                                    | 46 |
| Tabla 26. Aportaciones al proyecto y sector.....                                        | 48 |
| Tabla 27. Valoración de las aportaciones recibidas .....                                | 48 |
| Tabla 28. Sugerencias aportadas por las personas encuestadas .....                      | 52 |

## Figuras

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Expedientes por convocatoria. Número y distribución porcentual.....    | 14 |
| Figura 2. Expedientes por sub-medida. Número y distribución porcentual .....     | 14 |
| Figura 3. Inversión prevista por expediente y año. Media y Total (en euros)..... | 21 |
| Figura 4. Interacciones sectoriales.....                                         | 25 |
| Figura 5. Interacciones sectoriales por intensidad de participaciones .....      | 26 |
| Figura 6. Sectores con más de 30 interacciones .....                             | 26 |
| Figura 7. Sectores con entre 15 y 30 interacciones .....                         | 27 |
| Figura 8. Red de Interacciones sectoriales.....                                  | 28 |
| Figura 9. Motivación para solicitar la ayuda.....                                | 37 |
| Figura 10. Motivación para participar en los proyectos de cooperación.....       | 37 |
| Figura 11. Acciones realizadas con financiación .....                            | 38 |
| Figura 12. Acciones realizadas con financiación .....                            | 39 |
| Figura 13. Tipos de innovación .....                                             | 40 |
| Figura 14. Modalidades de innovación implementadas .....                         | 41 |
| Figura 15. Tipo de impacto medioambiental .....                                  | 42 |
| Figura 16. Formas de difusión de la innovación.....                              | 43 |
| Figura 17. Formas de transferencia del conocimiento.....                         | 44 |

|                                                                                      |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 18. Formas de transferencia del conocimiento.....                             | 45 |
| Figura 19. Motivos para la cooperación.....                                          | 46 |
| Figura 20. Motivos para la cooperación.....                                          | 47 |
| Figura 21. Motivos para acudir al bróker de innovación.....                          | 49 |
| Figura 22. Motivos por los que no acude al bróker de innovación .....                | 50 |
| Figura 23. Sugerencias de mejora para las ayudas a la innovación en cooperación..... | 51 |

# Evaluación de la Medida 16 de Cooperación

UPV/EHU

## 1. Introducción

Tal y como indica el artículo 68 del Reglamento UE nº 1305/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo, los objetivos del Sistema de Seguimiento y Evaluación (SSyE) y del Plan de Evaluación (PE) de un Plan de Desarrollo Rural (PDR) son:

- a. Demostrar los avances y logros de la política de desarrollo rural y analizar la repercusión, la eficacia, la eficiencia y la pertinencia de las intervenciones de la política de desarrollo rural;
- b. Contribuir a orientar con mayor precisión las ayudas en el ámbito del desarrollo rural;
- c. Apoyar un proceso de aprendizaje común en materia de seguimiento y evaluación.

El Plan de Evaluación (PE) del PDR 2015-2020 de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) recoge la posibilidad de realizar tareas de evaluación específicas de forma anual, con el fin de conocer la eficacia de las acciones ejecutadas dentro de las diferentes medidas y contribuir a la mejora de las intervenciones en la política de desarrollo rural. Para ello, el apartado e) del artículo 66 del Reglamento UE 1305/2013, especifica que el PE ha de asegurar que esas evaluaciones sean conformes con el SSyE, y que deben presentarse al Comité de Seguimiento y a la Comisión.

Cumpliendo con los requerimientos del PE, a lo largo del año 2020 se ha llevado a cabo una evaluación específica de la Medida 16 *Cooperación*<sup>1</sup> del PDR 2015-2020, con el fin de valorar la su eficacia, incidencia y pertinencia, tratando de identificar tanto los principales logros alcanzados como aquellos aspectos susceptibles de mejora, con el fin de realizar aquellas modificaciones en su diseño y aplicación que redunden en aumento de la eficacia y la eficiencia de las intervenciones públicas. La Medida 16 Cooperación es ejecutada por la Dirección de Calidad e Industrias Alimentarias de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco.

La elección de esta medida como objeto de esta evaluación específica fue acordada entre el Equipo Evaluador de la UPV/EHU y la Autoridad de Gestión del PDR 2015-2020 de la CAPV. Para el diseño de la evaluación se creó un equipo de trabajo conjunto entre miembros del Equipo Evaluador de la UPV/EHU, la Autoridad de Gestión, la Dirección de Calidad e Industrias Alimentarias de la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco, la Fundación HAZI e Innobasque.

Tal y como se establece en el PDR 2015-2020, la Medida 16 Cooperación pretende actuar sobre las siguientes necesidades identificadas en el diagnóstico previo:

- NE1: Fomentar la cooperación para avanzar, a través de la innovación, en la competitividad del medio rural;
- NE15: Impulsar el desarrollo de cadenas de distribución cortas y la promoción de los mercados locales;
- NE3: Potenciar la participación y cooperación del sector en los proyectos de innovación.

---

<sup>1</sup> Artículo 35 del Reglamento (UE) nº 1305/ relativo a la ayuda al desarrollo rural a través del Fondo Europeo de Desarrollo Rural (FEADER).

Para la ejecución de la medida 16 se diseñaron siete submedidas:

- M16.1 Apoyo para la creación y el funcionamiento de grupos operativos de la EIP en materia de productividad y sostenibilidad agrícolas.
- M16.2 Apoyo para proyectos piloto y para el desarrollo de nuevos productos, prácticas, procesos y tecnologías.
- M16.3 Cooperación entre pequeños operadores para organizar procesos de trabajo conjunto y compartir instalaciones y recursos, así como para el desarrollo / la comercialización del turismo.
- M16.4 Apoyo para la cooperación horizontal y vertical entre los agentes de la cadena de suministro para la creación y el desarrollo de cadenas de distribución cortas y mercados locales y para actividades de promoción en un contexto local relacionado con el desarrollo de cadenas de distribución cortas y mercados locales.
- M16.5 Apoyo para acciones conjuntas realizadas con vistas a la mitigación o la adaptación al cambio climático y para enfoques conjuntos con respecto a proyectos medioambientales y prácticas medioambientales en curso.
- M16.6 Apoyo para la cooperación entre los agentes de la cadena de suministro para el abastecimiento sostenible de biomasa destinada al uso en alimentos, así como en la producción de energía y los procesos industriales.
- M16.9 Apoyo para la diversificación de actividades agrícolas en actividades relacionadas con la atención sanitaria, la integración social, la agricultura respaldada por la comunidad y la educación sobre el medio ambiente y la alimentación.

El diseño de la Medida 16 Cooperación pretendía que estas submedidas contribuyeran a la consecución de los tres objetivos transversales del PDR:

- 1) La innovación, acelerando las actividades innovadoras en el sector agrario para lograr una agricultura competitiva que produzca más con menos recursos y menor impacto ambiental. Para ello, se pretende impulsar la creación de Grupos Operativos de la Asociación Europea para la Innovación (EIP) (M16.1) y equipos de innovación orientados a la creación e incorporación de nuevos productos y procesos (M16.2, M16.3 y M16.9).
- 2) El medio ambiente, mediante la introducción de mejoras ambientales en los procesos (M16.5) y acciones específicas de innovación en la extracción y logística de la biomasa (M16.6).
- 3) La mitigación y adaptación al cambio climático, a través del fomento de los canales cortos de comercialización (M16.4) y la promoción de acciones conjuntas por parte de los actores de la cadena de valor agroalimentaria para la mitigación /adaptación cambio climático y la puesta en marcha de proyectos-prácticas medioambientales (M16.5).

La evaluación realizada se ha centrado principalmente en los logros obtenidos en el ámbito de la innovación, ya que la mayor parte de las acciones realizadas se han orientado a la consecución de ese objetivo. El diseño de la evaluación ha seguido las orientaciones del European Evaluation Helpdesk for Rural Development<sup>2</sup>. Teniendo en cuenta los objetivos transversales y los ámbitos de interés, la evaluación ha pretendido responder a las siguientes preguntas de evaluación 1, 2 y

---

<sup>2</sup> European Evaluation Helpdesk for Rural Development (2017): *Evaluation of Innovation in Rural Development Programmes 2014-2020*. Bruselas.

URL: <https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-innovation-rural-development-programmes-2014-2020>. Recuperado el 16 de marzo de 2021.

30 que establece el Sistema Común de Seguimiento y Evaluación de la política de desarrollo rural de la UE para este periodo de programación:

- PCE n.º 1: «¿En qué medida las intervenciones del PDR han apoyado la innovación, la cooperación y el desarrollo de la base de conocimientos en las zonas rurales?»
- PCE n.º 2: «¿En qué medida las intervenciones del PDR han apoyado el refuerzo de los lazos entre la agricultura, la producción de alimentos y la silvicultura, por una parte, y la investigación y la innovación, por otra, también a efectos de conseguir una mejor gestión y mejores resultados medioambientales?»
- PCE n.º 30: «¿En qué medida ha contribuido el PDR a fomentar la innovación?»

Además de ser un objetivo transversal, la innovación se integra también dentro de dos ámbitos de interés de la prioridad transversal 1 de la Unión «Fomentar la transferencia de conocimientos e innovación en los sectores agrario y forestal y en las zonas rurales»:

- Ámbito de interés 1A: fomentar la innovación, la cooperación y el desarrollo de la base de conocimientos en las zonas rurales,
- Ámbito de interés 1B: reforzar los lazos entre la agricultura, la producción de alimentos y la silvicultura, por una parte, y la investigación y la innovación, por otra, para, entre otros fines, conseguir una mejor gestión y mejores resultados medioambientales.

El Informe se ha estructurado en 8 Secciones principales. Tras la introducción, la Sección 2 recopila la metodología empleada para la recogida y el análisis de los datos de ejecución de la Medida. Las Secciones 3-5 presentan las principales realizaciones, resultados e impactos de la Medida que se han identificado a través de las distintas técnicas que integran la metodología de evaluación, mientras que la Sección 6 expone la lógica de la intervención. Finalmente, la Sección 7 plantea diferentes recomendaciones y propuestas de mejora y en la Sección 8 se desarrollan las principales conclusiones.

## 2. Metodología de evaluación

### 2.1. Cuestiones generales

Para la elaboración de este trabajo el equipo evaluador ha optado por una aproximación metodológica que conjuga el análisis de datos con la puesta en marcha de herramientas cuantitativas y cualitativas. Esta combinación de métodos ha favorecido la obtención de información a diferentes niveles en función de las personas que han participado a lo largo del proceso de evaluación, así como del tipo de información que se ha obtenido. La información con la que se ha trabajado ha sido de dos tipos. En primer lugar, se ha recopilado información secundaria procedente de los expedientes de cada una de las realizaciones aprobadas a lo largo del periodo. En segundo lugar, se ha obtenido información primaria de naturaleza cuantitativa a través de la realización de una encuesta a entidades y personas beneficiarias, así como cualitativa a partir de la realización de entrevistas en profundidad a informantes clave.

Otra de las herramientas que se plantearon al inicio de la investigación fue la organización de grupos de discusión heterogéneos entre las entidades beneficiarias de la Medida, el personal técnico etc. con la finalidad de contrastar las experiencias generadas a partir de la puesta en marcha de la Medida. Sin embargo, el contexto sanitario no ha hecho posible estos encuentros, apostando finalmente por la metodología que se menciona en líneas anteriores.

Estas decisiones metodológicas se han tomado de forma coordinada con personas directamente vinculadas al diseño y puesta en marcha de la Medida 16, configurando un equipo de trabajo

técnico entre éstos y el equipo de evaluación que ha resultado a todas luces muy beneficioso. La adopción de un enfoque participativo en esta evaluación parte precisamente de la necesidad de que la evaluación se convierta en una herramienta útil para el aprendizaje y el conocimiento. En este caso, se ha abordado un modelo de evaluación participativa en el que las personas involucradas tienen una responsabilidad a nivel decisorio, por lo que la evaluación debe dirigirse al cumplimiento de diferentes funciones. Por un lado, los resultados obtenidos deben ser de utilidad para orientar en la toma de decisiones en el diseño de la Medida para la próxima programación. En segundo lugar, el proceso de evaluación debe generar un tipo de información que facilite y enriquezca la reflexión sobre el papel de la innovación y la cooperación entre diferentes agentes en las políticas de desarrollo rural.

También hay que destacar que este proceso de trabajo conjunto se ha prolongado a lo largo de once meses, estructurándose en 4 fases principales a partir de las tareas prioritarias que se han abordado en cada momento. La interacción entre los miembros del equipo técnico de trabajo ha sido intensa y se ha desarrollado a lo largo de multitud de reuniones virtuales convocadas con una periodicidad mensual, aunque con mayor carga de trabajo al inicio y final de este proceso: al inicio, ya que era el momento de tomar decisiones sobre la metodología a abordar en este proceso de evaluación, en las necesidades de información; y al final del proceso, durante la discusión y puesta en común de los resultados finales obtenidos. A continuación, se explica este proceso más detalladamente.

La primera fase se desarrolló durante los primeros cuatro meses (junio- octubre de 2020); en este periodo las reuniones entre el equipo evaluador y el equipo técnico se intensificaron con la finalidad de establecer los principales objetivos de la evaluación y las preguntas a las que ésta debía responder. En esta primera fase se definieron también las necesidades de información; un proceso que se orientó sobre todo a nutrir la base de datos existentes y proceder a su análisis con el objetivo de detectar la existencia de posibles lagunas informativas.

El análisis estadístico de las realizaciones del programa refleja la necesidad de confeccionar información primaria orientada a conocer los principales efectos socioeconómicos y medioambientales de los proyectos puestos en marcha, así como la valoración de los procesos de innovación desarrollados. El equipo mixto de evaluación apostó por la elaboración de una encuesta como herramienta metodológica principal dirigida a las entidades beneficiarias con un nivel de participación más elevado.

La segunda fase se prolongó a lo largo de casi dos meses (finales de noviembre de 2020- enero de 2021) y se inicia con la elaboración, validación y lanzamiento de una encuesta online a través de *Google-Forms*. Se envió este cuestionario a un total de 107 participantes/beneficiarios de la Medida previamente seleccionados, y los cuestionarios cumplimentados finalmente ascendieron a 65 (60.7% del total). Los resultados generados por estas encuestas han sido muy valiosos para conocer los principales efectos de la medida, conocer la valoración de los procesos de cooperación o incorporar elementos de mejora. Una vez compartidos estos resultados entre el equipo técnico de trabajo se decidió proceder a la incorporación de información cualitativa. Para ello, se optó por la utilización de la entrevista en profundidad o entrevista cualitativa como herramienta metodológica. La selección de informantes clave y la elaboración y análisis de las doce entrevistas que se realizaron finalmente centraron la tercera fase del proceso, que se prolongó durante dos meses (enero- marzo de 2021). Las personas entrevistadas fueron seleccionadas tanto por su relevancia y vinculación con el/los proyecto/s apoyado/s a través de la Medida como el sector al que pertenece la empresa o entidad en la que trabajan. Además, se incorporaron a las entrevistas (un total de tres) personas con un perfil técnico que habían tenido un papel significativo en el diseño y desarrollo de la Medida.

Finalmente, la última etapa se centra en el análisis y reflexión conjunta de toda la información aportada a lo largo del proceso de evaluación. Una información que ha sido compartida entre el

equipo de trabajo técnico y que se orienta básicamente a formular las principales conclusiones y recomendaciones de cara a la preparación y diseño de la medida para la próxima programación.

El cronograma siguiente refleja la distribución de las principales Fases del trabajo y las tareas que incorpora cada una de ellas.

Cuadro 1. Cronograma-Planificación del proceso de Evaluación

|                                                     | Mayo 20 | Junio 20 | Julio 20 | Agosto 20 | Sept. 20 | Octubre 20 | Nov. 20 | Dic. 20 | Enero 21 | Febr. 21 | Marzo 21 |
|-----------------------------------------------------|---------|----------|----------|-----------|----------|------------|---------|---------|----------|----------|----------|
| Reuniones preliminares orientación de la evaluación |         |          |          |           |          |            |         |         |          |          |          |
| Reuniones diseño metodológico                       |         |          |          |           |          |            |         |         |          |          |          |
| Trabajo de campo. Envío y recepción cuestionarios   |         |          |          |           |          |            |         |         |          |          |          |
| Trabajo de campo. Entrevistas en profundidad        |         |          |          |           |          |            |         |         |          |          |          |
| Contraste resultados equipo técnico de trabajo      |         |          |          |           |          |            |         |         |          |          |          |
| Entrega Informe final                               |         |          |          |           |          |            |         |         |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen de forma detallada las diferentes estrategias metodológicas que se han desarrollado para esta evaluación.

## 2.2. Aproximación metodológica para el análisis de las realizaciones

Esta primera fuente de información ha sido proporcionada por el Gobierno Vasco y recoge los expedientes acogidos a la Medida 16 de Cooperación durante el periodo 2015-2019, y se ha utilizado para realizar una primera caracterización de las realizaciones efectuadas en el marco de la Medida 16. Para ello, se han construido dos bases de datos complementarias. En la primera, el objeto de análisis es el “expediente” (*base de expedientes*). Este conjunto de datos contiene 121 expedientes correspondientes a los proyectos puestos en marcha en el periodo 2015-2019. En la segunda base de datos, el objeto de estudio es la “participación en proyectos” (*base de participaciones*). Las *participaciones* son el resultado de cruzar expedientes y agentes. Esto es, si un agente ha cooperado en 5 proyectos, aparecerá 5 veces en esta base de datos, una por cada expediente. Como resultado, en esta *base de participaciones* disponemos de 564 participaciones ejecutadas por 323 agentes en los 121 expedientes disponibles. Esta segunda base de datos amplía la información contenida en la primera, *base de expedientes*, ya que incluye variables adicionales, entre las que destacan las relativas a los sectores y subsectores en los que operan los agentes. Conviene apuntar que la clasificación de los agentes en sectores y subsectores, se ha hecho ad-hoc para este estudio por parte del Gobierno Vasco, tomando como base la clasificación de la CNAE o su mayor dedicación a una actividad cuando realizan actividades económicas mixtas. En el Anexo 1 se recoge la categorización de los agentes según sectores, subsectores en los que operan.

Los motivos por los que hemos optado por analizar las dos bases de datos de manera separada son fundamentalmente dos:

- Por un lado, consideramos que la *base de expedientes* es más adecuada para caracterizar a los proyectos, ya que la unidad de estudio es el expediente. Si usáramos para este fin la *base de participaciones*, los resultados estarían sesgados debido a que ésta última base es en realidad la *base de expedientes* ponderada por el número de agentes que participa en cada proyecto. Los proyectos con mayor número de socios estarían sobrerrepresentados.
- Por otro lado, la *base de participaciones* la usamos para estudiar las características de los agentes y de los sectores, principalmente. Esta es una información que no está contenida en la *base de expedientes*.

## 2.3. La encuesta como herramienta para la provisión de datos cuantitativos

La segunda fuente de datos se obtuvo a partir de una de una encuesta dirigida a una muestra de 107 agentes que habían participado en una o más de las Convocatorias de Ayudas aprobadas en el marco de la Medida 16 de Cooperación durante el periodo 2015-2019. Esta cifra representa el 33.1% (107/323) del total de participantes en el conjunto de Convocatorias.

La selección de la muestra se realizó teniendo en cuenta diferentes criterios:

- Que las personas a quienes se dirigía la encuesta hubieran sido beneficiarias de la Ayuda (o trabajaran en entidades beneficiarias de dicha ayuda);
- Que las personas a quienes se dirigía la encuesta hubieran participado en 5 o más proyectos;

- Que las personas a quienes se dirigía la encuesta fueran consideradas potenciales agentes de cambio;
- Que el conjunto de la muestra fuera representativo por sectores económicos.

El cuestionario se aplicó utilizando la herramienta “formularios de Google” cuyo enlace fue remitido a través del correo electrónico. Se acompañó de una carta explicativa del objetivo de la encuesta y garantizando la confidencialidad de la información suministrada en cumplimiento de la Ley de Protección de Datos. El cuestionario se lanzó el 16 de noviembre de 2020 y se realizaron dos recordatorios para tratar de recoger el máximo número de respuestas.

El cuestionario contenía 52 preguntas organizadas en 8 secciones:

- Características generales de las personas encuestadas
- Inputs y resultados de la innovación
- Impacto de la innovación
- Difusión y transferencia de la innovación
- Protección de la innovación
- Experiencia de cooperación
- Broker de innovación
- Valoración general

El tipo de preguntas que se utilizaron fueron fundamentalmente cerradas y semi-cerradas dejando algunas preguntas abiertas relacionadas con la valoración final de la Medida. Para la elaboración del cuestionario se tuvo en cuenta las recomendaciones recogidas en el Manual de Oslo (2018)<sup>3</sup>. El Anexo 2 recoge el cuestionario remitido a las personas encuestadas.

La tasa de respuesta fue del 60.7%, esto es, respondieron 65 agentes del total de la muestra seleccionada. Consideramos que este porcentaje es adecuado para el objetivo del estudio, ya que este nivel de respuesta es bastante elevado teniendo en cuenta que se trata de una encuesta auto-administrada. La distribución sectorial de la muestra disponible garantiza suficientemente la representatividad por sectores. No obstante, se observa una ligera sobre-representación de los sectores de I+D, Asociaciones y sector público y una infra-representación de los sectores IAA y Sector Primario (Tabla 1).

---

<sup>3</sup> OECD (2018). Manual de Oslo. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. Paris. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

Tabla 1. Número de participantes por sector

| Sector                                | Nº agentes |             | Nº respuestas (4) |             |
|---------------------------------------|------------|-------------|-------------------|-------------|
|                                       | TOTALES    | %           | MUESTRA           | %           |
| Activ. de Consultoría y Asesoramiento | 23         | 7,3         | 4                 | 6,2         |
| Asociaciones                          | 89         | <b>28,3</b> | 21                | <b>32,3</b> |
| Comercio                              | 25         | 8,0         | 4                 | 6,2         |
| Construcción                          | 2          | 0,6         | 0                 | 0,0         |
| Educación                             | 4          | 1,3         | 2                 | 3,1         |
| Hostelería                            | 6          | 1,9         | 2                 | 3,1         |
| I+D                                   | 9          | <b>2,9</b>  | 10                | <b>15,4</b> |
| IAA                                   | 75         | <b>23,9</b> | 12                | <b>18,5</b> |
| Industria de Madera                   | 3          | 1,0         | 0                 | 0,0         |
| Otra Industria                        | 6          | 1,9         | 1                 | 1,5         |
| Publicidad y Estudios de mercado      | 5          | 1,6         | 0                 | 0,0         |
| Explotaciones del sector primario     | 49         | 15,6        | 7                 | 10,8        |
| Sector Público                        | 11         | <b>3,5</b>  | 2                 | <b>10,8</b> |
| Servicios Auxiliares                  | 2          | 0,6         | 0                 | 3,1         |
| Suministro de Energía Eléctrica       | 1          | 0,3         | 0                 | 0,0         |
| Transporte                            | 2          | 0,6         | 0                 | 0,0         |
| Turismo                               | 2          | 0,6         | 0                 | 0,0         |
| Total                                 | 314 (*)    | 100,0       | 65                | 100,0       |

(\*) Hay 9 agentes que no tienen asociado ningún sector,

Fuente: Elaboración propia a partir de datos provistos por Gobierno Vasco

#### 2.4. La entrevista en profundidad y la obtención de información cualitativa

Los resultados cualitativos se han extraído a partir de la realización de doce entrevistas en profundidad a personal técnico vinculado a la Medida 16 así como a representantes de entidades beneficiarias. Estas personas han sido consideradas informantes clave tanto por su dilatada experiencia en el sector como por su implicación en la gestión de los proyectos de cooperación. En el caso de las entidades beneficiarias, los criterios para la selección de las entidades han sido el sector al que pertenecen y el número de proyectos en los que han participado. La edad media de las personas entrevistadas es aproximadamente de 40 años y la representación de género es equilibrada.

El guion de la entrevista que se ha utilizado se estructura en diferentes apartados que abarcan desde la valoración general de la medida, los retos que implican la cooperación y la innovación, y los principales resultados extraídos y propuestas de mejora, entre otros aspectos prioritarios.

Debido a las restricciones sanitarias, las entrevistas se han realizado de forma virtual a través de la plataforma Zoom y Blackboard Collaborate. La identidad de las personas entrevistadas es anónima, aunque el Cuadro siguiente incorpora información que puede ayudar a contextualizar algunas de las opiniones que aparecen reflejadas a lo largo del apartado. La Tabla 2 presenta una caracterización de las personas entrevistadas.

Tabla 2. Caracterización de las personas entrevistadas

|     |                                                            |
|-----|------------------------------------------------------------|
| B1  | Responsable de transferencia Centro Tecnológico            |
| B2  | Consultoría agente de innovación                           |
| B3  | Técnico/a asociación profesional sector primario           |
| B4  | Técnico/a asociación forestalista                          |
| B5  | Técnico/a Asociación de Desarrollo Rural                   |
| B6  | Responsable de cooperativa producción                      |
| B7  | Técnico/a Centro de Gestión                                |
| B9  | Responsable de empresa comercialización alimentaria        |
| B10 | Técnico/a dinamización agroecológica                       |
| T1  | Técnico/a vinculado a Katilu                               |
| T2  | Técnico/a Dirección de Calidad e Industrias Alimentarias   |
| T3  | Responsable Dirección de Calidad e Industrias Alimentarias |

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 3 se recoge el guion utilizado en las entrevistas.

## 2.5. Equipo mixto de evaluación

Uno de los elementos novedosos que consideramos que merece ser destacado es la naturaleza mixta del equipo de personas que he participado de manera activa en la elaboración de la evaluación de la Medida 16. A lo largo del proceso de evaluación se ha realizado una media de una reunión cada seis semanas de aproximadamente noventa minutos cada una. El orden del día estaba prefijado y cada uno de los puntos era discutido entre los miembros del equipo y se recogían las aportaciones y observaciones realizadas, siempre respetando la independencia de criterio del equipo evaluador. En la Tabla 3 se indican las personas que han participado en el proceso de evaluación.

Tabla 3. Equipo mixto de evaluación

| EQUIPO MIXTO DE TRABAJO                                                                                      |                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| EQUIPO TÉCNICO                                                                                               | EQUIPO EVALUADOR- INVESTIGADOR                                                                                           |
| Elena Gutiérrez. Coordinadora de Katilu. Broker de Innovación                                                | Eduardo Malagón. Profesor Departamento de Políticas Públicas e Historia Económica. Universidad del País Vasco (UPV-EHU)  |
| Olga Gómez. Responsable de proyecto. Innobasque                                                              | Amaia Altuzarra. Profesora Departamento de Políticas Públicas e Historia Económica. Universidad del País Vasco (UPV-EHU) |
| Pilar Riaño. Responsable de proyectos europeos. HAZI Fundazioa                                               | Beatriz Izquierdo. Profesora Área de Sociología. Universidad de Burgos (UBU)                                             |
| Santiago Martínez. Responsable de Programas de Investigación. Dirección de Calidad e Industrias alimentarias |                                                                                                                          |
| Mentzia Otxoa de Zuazola. Dirección de Transformación e innovación digital. HAZI Fundazioa                   |                                                                                                                          |
| Inaxio Alguacil. Responsable de la Autoridad de Gestión                                                      |                                                                                                                          |

Fuente: Elaboración propia

### 3. Realizaciones de la Medida M16 de Cooperación

#### 3.1. Datos económicos

La financiación pública para la Medida 16 es de 9.219.000 para el periodo 2015-2019, con la distribución por convocatoria indicada en la Tabla 12. El Gobierno Vasco (GV) aportó 2.323881 euros (25.2%) y Fondo Europeo FEADER un total de 6.895.119 euros (74.8%) (Tabla 4a). Con esta cuantía se financiaron 121 proyectos de cooperación cuyas características generales se detallan en las siguientes secciones. Conviene señalar que, de acuerdo con el Gobierno Vasco. La Tabla 4b complementa esta información mostrando la adjudicación realizada por submedida. Se puede observar, que las diferencias entre submedidas son aún mayores que las planteadas en las convocatorias (Tabla 4 a). La razón de estas diferencias es que las adjudicaciones se han ido redistribuyendo según la demanda de proyectos en cada submedida.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> El total de la tabla 4a (9.219.000 €) no coincide con el total de la Tabla 4b (9.954.739 €) debido a que la primera no se recoge ajustes presupuestarios derivados de ampliaciones presupuestarias.

Tabla 4 a. Dotación presupuestaria

|              | 2015           |         | 2016             |           | 2017             |           | 2018           |        | 2019             |              | TOTAL            |
|--------------|----------------|---------|------------------|-----------|------------------|-----------|----------------|--------|------------------|--------------|------------------|
|              | GV             | FEADER  | GV               | FEADER    | GV               | FEADER    | GV             | FEADER | GV               | FEADER       | TOTAL            |
| M16.1        | 15.000         | 60.000  | 281.250          | 1.125.000 | 273.681          | 1.094.319 | 240.000,00     | 0,00   | 150.000,00       | 600.000,00   | 3.839.250,00     |
| M16.2        | 5.000          | 20.000  | 93.750           | 375.000   | 164.200          | 656.800   | 144.000,00     | 0,00   | 50.000,00        | 200.000,00   | 1.708.750,00     |
| M16.3        | 4.000          | 16.000  | 75.000           | 300.000   | 24.000           | 96.000    | 21.000,00      | 0,00   | 2.500,00         | 10.000,00    | 548.500,00       |
| M16.4        | 5.000          | 20.000  | 93.750           | 375.000   | 89.000           | 356.000   | 78.000,00      | 0,00   | 7.500,00         | 30.000,00    | 1.054.250,00     |
| M16.5        | 4.000          | 16.000  | 75.000           | 300.000   | 68.400           | 273.600   | 60.000,00      | 0,00   | 27.500,00        | 110.000,00   | 934.500,00       |
| M16.6        | 3.000          | 12.000  | 56.250           | 225.000   | 40.600           | 162.400   | 36.000,00      | 0,00   | 5.000,00         | 20.000,00    | 560.250,00       |
| M16.9        | 4.000          | 16.000  | 75.000           | 300.000   | 24.000           | 96.000    | 21.000,00      | 0,00   | 7.500,00         | 30.000,00    | 573.500,00       |
| SUBTOTAL     | 40.000         | 160.000 | 750.000          | 3.000.000 | 683.881          | 2.735.119 | 600.000,00     | 0,00   | 250.000,00       | 1.000.000,00 | 9.219.000,00     |
| <b>TOTAL</b> | <b>200.000</b> |         | <b>3.750.000</b> |           | <b>3.419.000</b> |           | <b>600.000</b> |        | <b>1.250.000</b> |              | <b>9.219.000</b> |

Fuente: Gobierno Vasco

Tabla 4b. Distribución de recursos según solicitudes

| Adjudicaciones por submedida | 2015    | 2016      | 2017      | 2018    | 2019      | TOTAL Adjudicado | Total, proyectos concedidos. 2015-2019 |
|------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|------------------|----------------------------------------|
| 16.1                         | 200.000 | 1.594.220 | 1.477.671 | 129.345 | 986.739   | 4.387.975        | 45                                     |
| 16.2                         |         | 1.312.030 | 1.294.251 | 384.489 | 689.988   | 3.680.758        | 48                                     |
| 16.3                         |         | 0         | 0         | 17.014  | 0         | 17.014           | 2                                      |
| 16.4                         |         | 468.750   | 296.288   | 69.102  | 102.561   | 936.701          | 14                                     |
| 16.5                         |         | 375.000   | 153.296   | 0       | 146.104   | 674.400          | 7                                      |
| 16.6                         |         | 0         | 77.394    | 0       | 23.000    | 100.394          | 1                                      |
| 16.9                         |         | 0         | 119.999   | 0       | 37.499    | 157.498          | 4                                      |
| TOTAL                        | 200.000 | 3.750.000 | 3.418.899 | 599.950 | 1.985.890 | 9.954.739        | 121                                    |

Fuente: Gobierno Vasco

### 3.2. Proyectos presentados, concedidos y excluidos

El número total de proyectos presentados en el periodo 2015-2019 fue de 189, de los cuales 121 fueron aprobados y subvencionados (74%) y 68 fueron excluidos (36%) (Tabla 5). En la convocatoria 2015, no se excluyó ningún proyecto, mientras que en la convocatoria 2017 se excluyó el 42.4% del total, que representa la tasa de exclusión más elevada del periodo de programación.

Tabla 5. Proyectos excluidos

| Convocatoria | Concedidos | Excluidos | Totales | % Excluidos |
|--------------|------------|-----------|---------|-------------|
| 2015         | 10         | 0         | 10      | 0,0         |
| 2016         | 39         | 25        | 64      | 39,1        |
| 2017         | 34         | 25        | 59      | 42,4        |
| 2018         | 10         | 5         | 15      | 33,3        |
| 2019         | 28         | 13        | 41      | 31,7        |
| TOTAL        | 121        | 68        | 189     | 36,0        |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Los motivos de exclusión son diversos (ver Anexo 1), pero de manera sintética, se pueden señalar la falta de disposición presupuestaria (44.1%) y la falta de carácter innovador del proyecto (29.4%) como motivos de exclusión principales (Tabla 6).

Tabla 6. Principales motivos de exclusión.

| Motivo de exclusión                                                                                                         | Nº proyectos excluidos | %     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------|
| Falta de disposición presupuestaria                                                                                         | 30                     | 44,1  |
| No cumple condiciones: Que los proyectos sean innovadores atendiendo a la definición de innovación establecida en las bases | 20                     | 29,4  |
| Otros: No cumple otros requisitos                                                                                           | 18                     | 26,5  |
| TOTAL                                                                                                                       | 68                     | 100,0 |

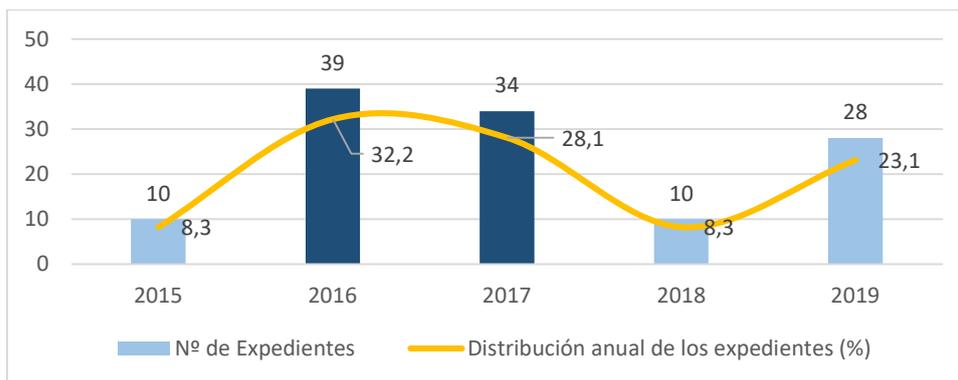
Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

### 3.3. Características generales de los expedientes concedidos

En esta sección se detallan las principales realizaciones implementadas en el marco de la Medida 16. Más concretamente, inicialmente se presenta un análisis de los expedientes concedidos usando la *base de expedientes*. Posteriormente, se complementa este análisis a partir de la explotación de la *base de participaciones*.

En relación con *perfil de los expedientes*, durante los años 2015-2019 se aprobaron y subvencionaron 121 proyectos, el 60.3% (73 expedientes) de los cuales corresponden a las convocatorias de 2016 y 2017 (Figura 1).

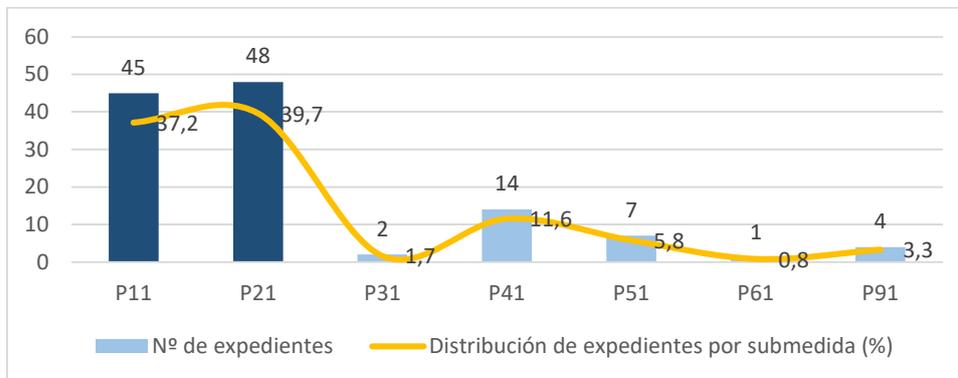
Figura 1. Expedientes por convocatoria. Número y distribución porcentual



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Por sub-medidas, el 77% del total de proyectos (93) corresponden a las sub-medidas M16.1 (Creación de Grupos Operativos, 37%) y M16.2. (Nuevos productos, prácticas, procesos, 40%). Los restantes 28 proyectos se reparten de forma desigual entre el resto de sub-medidas, destacando la sub-medida M16.4 (Figura 2). Es relevante apuntar que, de acuerdo con la información proporcionada por el Gobierno Vasco, los fondos destinados a la medida en cada convocatoria, a pesar de partir con una distribución determinada, se han ido orientando hacia las submedidas más solicitadas. De ahí que haya más proyectos en la submedidas 16.1 y 16.2, que son las más demandadas y, en consecuencia, las que más recursos absorben (Ver Tabla 4 b).

Figura 2. Expedientes por sub-medida. Número y distribución porcentual



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

En relación la situación de su desarrollo, en la actualidad, el 54.6% (66) del total de proyectos ha concluido, mientras que el 45.5% (55) restante están aún en marcha. Estos últimos corresponden, como es razonable, a las convocatorias más recientes: 2017, 2018 y 2019 (Tabla 7).

Tabla 7. Expedientes por situación y convocatoria

| Año de la convocatoria | Proyectos Finalizados | Proyectos No Finalizados | Total | Finalizado (en %) | No Finalizado (en %) |
|------------------------|-----------------------|--------------------------|-------|-------------------|----------------------|
| 2015                   | 10                    | 0                        | 10    | 100,0             | 0,0                  |
| 2016                   | 39                    | 0                        | 39    | 100,0             | 0,0                  |
| 2017                   | 15                    | 19                       | 34    | 44,1              | 55,9                 |
| 2018                   | 2                     | 8                        | 10    | 20,0              | 80,0                 |
| 2019                   | 0                     | 28                       | 28    | 0,0               | 100,0                |
| Total                  | 66                    | 55                       | 121   | 54,5              | 45,5                 |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

El 54.5% de los proyectos (66 expedientes) solicitó una prórroga para su ejecución. Se trata de proyectos que se corresponden fundamentalmente con las convocatorias de los años 2015 (90% con prórroga de la convocatoria), 2017 (70% del total de expedientes de esa convocatoria) y 2018 (60% de los proyectos de esa convocatoria) (Tabla 4) <sup>5</sup>

Tabla 8. Expedientes por prórroga y convocatoria

| Año de la Convocatoria | Expedientes Prorrogados | Expedientes No Prorrogados | Total Expedientes | Prorrogado (en %) | No Prorrogado (en %) |
|------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| 2015                   | 9                       | 1                          | 10                | 90,0              | 10,0                 |
| 2016                   | 19                      | 20                         | 39                | 48,7              | 51,3                 |
| 2017                   | 24                      | 10                         | 34                | 70,6              | 29,4                 |
| 2018                   | 6                       | 4                          | 10                | 60,0              | 40,0                 |
| 2019                   | 8                       | 20                         | 28                | 28,6              | 71,4                 |
| Total                  | 66                      | 55                         | 121               | 54,5              | 45,5                 |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Por Territorios Históricos, el 47% de los proyectos se han localizado en Bizkaia, mientras que el resto se han dividido en proporciones iguales entres Araba y Gipuzkoa (26,5%). Vitoria-Gasteiz es el municipio donde más proyectos se han localizado, con un 19% del total.

### 3.4. Perfil de los solicitantes/beneficiarios

Respecto a los solicitantes de los proyectos, hemos detectado que 17 agentes (de los 323, lo que supone un 5.3%) han sido beneficiarios de 2 ó más proyectos, habiendo solicitado 50 expedientes conjuntamente (41% de los proyectos). Ente estos agentes, destacan los siguientes: UAGA, Asociación BASKEGUR y Unión de Selvicultores del Sur de Europa-AEIE con 7, 6 y 4 proyectos solicitados respectivamente. Esto es, existe una relativa concentración de solicitudes en un número reducido de agentes. (Tabla 5, primera columna).

<sup>5</sup> En el año 2020 no se lanzó la convocatoria debido a una redistribución de fondos del Departamento vinculada a la crisis causada por la pandemia.

Los proyectos solicitados por estos 17 agentes se distribuyen en las diferentes sub-medidas, destacando una preferencia relativa por las sub-medidas 1.1, 3.1 y 5.1<sup>6</sup>. (Tabla 5, columnas *sub-medidas*).

Conviene destacar que los solicitantes no necesariamente son los coordinadores de facto de los proyectos.

Tabla 9. Expedientes por solicitante y sub-medida

| Solicitante                                          | Total | Sub-medidas |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------|-------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                      |       | M16.1       | M16.2 | M16.3 | M16.4 | M16.5 | M16.5 | M16.9 |
| NEIKER                                               | 2     | 1           |       |       |       | 1     |       |       |
| LEA ARTIBAI GARAPENAGENTZIA SA                       | 2     | 1           |       |       | 1     |       |       |       |
| KERIXARA SLL                                         | 3     | 3           |       |       |       |       |       |       |
| ARAEX RIOJA ALAVESA                                  | 2     |             | 1     |       |       | 1     |       |       |
| GARLAN SCOOP                                         | 2     |             | 2     |       |       |       |       |       |
| LATXA ESNEA SCOOP                                    | 2     | 2           |       |       |       |       |       |       |
| HARAKAI SCOOP                                        | 2     |             | 2     |       |       |       |       |       |
| LEARTIKER SCOOP                                      | 3     |             | 3     |       |       |       |       |       |
| UAGAU UNION AGROGANADERA DE ALAVA                    | 7     | 6           |       |       |       | 1     |       |       |
| ASOC DE CRIADORES DE GANADO OVINO DE LATXO           | 2     | 1           |       |       | 1     |       |       |       |
| ASOC DE DESARROLLO RURAL GORBEIALDE                  | 3     | 2           |       | 1     |       |       |       |       |
| LEA ARTIBAI LANDA GARAPENERAKO ALKARTEA              | 2     |             |       |       | 2     |       |       |       |
| ASOC BASKEGUR                                        | 6     | 1           | 4     |       |       |       |       | 1     |
| FUNDACION HAZI FUNDAZIOA                             | 3     |             | 2     |       |       | 1     |       |       |
| CONSEJO REGULADOR DENOMINACION ORIGEN I              | 3     | 3           |       |       |       |       |       |       |
| MARISTAS AZTERLAN                                    | 2     | 1           |       |       |       | 1     |       |       |
| UNION SELVICULT SUR DE EUROPA AEIE                   | 4     | 1           | 1     | 1     |       |       |       | 1     |
| Número de expedientes solicitados por los 17 agentes | 50    | 22          | 15    | 2     | 4     | 5     | 0     | 2     |
| Total expedientes                                    | 121   | 45          | 48    | 2     | 14    | 7     | 1     | 4     |
| Porcentaje                                           | 41,3  | 48,9        | 31,3  | 100,0 | 28,6  | 71,4  | 0,0   | 50,0  |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

### 3.5. Características de los agentes y de las participaciones

La *base de participaciones*, como hemos apuntado, proporciona información adicional que complementa a la ofrecida en la *base de expedientes*. La *base de participaciones* resulta de especial utilidad para estudiar el tamaño de los proyectos (número de socios por proyecto) y sector de pertenencia de los agentes que cooperan en los proyectos y las interacciones sectoriales que se han producido). Además, permite identificar los agentes que han participado de manera más intensa (en términos cuantitativos) en los proyectos (*agentes tractores*). Finalmente, permite el análisis de la dimensión sectorial de la Medida 16.

#### 3.5.1. Agentes y participaciones por proyecto (tamaño de los proyectos)

Durante las convocatorias puestas en marcha durante el periodo 2015-2019, el número de participaciones fue de 564, y el número de agentes de 323. Por tanto, el número de veces que han participado los agentes en algún proyecto es, como media, de 1.7 veces.

El número de agentes que colabora en los proyectos varía entre 2 y 11 participantes con una media de 5,7 socios por proyecto. El 71% de los proyectos cuenta con menos de 5 agentes y en

<sup>6</sup> Hablamos de preferencia relativa por dichas sub-medidas porque en todas ellas el porcentaje de proyectos supera el 41%, que es lo que correspondería si tuvieran las misma preferencia por todas las submedidas

este tamaño de proyectos se concentra más de la mitad de todas las participaciones (53% de las participaciones) (Tabla 10).

Tabla 10. Número de agentes y participaciones por proyecto (tamaño de los proyectos)

| Nº de socios por proyecto  | Nº expedientes | %     | % acumulado | Nº de participaciones | %     | % acumulado |
|----------------------------|----------------|-------|-------------|-----------------------|-------|-------------|
| 2                          | 16             | 1,2   | 13,2        | 31                    | 5,5   | 5,5         |
| 3                          | 27             | 22,3  | 35,5        | 81                    | 14,4  | 19,9        |
| 4                          | 28             | 23,1  | 58,6        | 112                   | 19,9  | 39,8        |
| 5                          | 15             | 12,4  | 71          | 75                    | 13,3  | 53,1        |
| 6                          | 12             | 9,9   | 80,9        | 72                    | 12,8  | 65,9        |
| 7                          | 7              | 5,8   | 86,7        | 49                    | 8,7   | 74,6        |
| 8                          | 6              | 5,0   | 91,7        | 48                    | 8,5   | 83,1        |
| 9                          | 6              | 5,0   | 96,7        | 54                    | 9,6   | 92,7        |
| 10                         | 2              | 1,7   | 98,4        | 20                    | 3,5   | 96,2        |
| 11                         | 2              | 1,7   | 100,0       | 22                    | 3,9   | 100,1       |
| Total                      | 121            | 100,0 |             | 564                   | 100,0 |             |
| Media: 5.7 socios/proyecto |                |       |             |                       |       |             |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

### 3.5.2. Agentes y participaciones según sector económico

La distribución de los agentes por sector revela que el 75.8% de los agentes pertenecen a Asociaciones (28.3%), la Industria Agroalimentaria (IAA) (23.9%), el Sector Primario (15.6%) y al sector del Comercio (8.0%) (Tabla 11, columna 2).

Si atendemos, no obstante, al número de participaciones en proyectos de cada sector, observamos que en el sector de I+D tan solo agrupa al 2.9% de los agentes; sin embargo, este reducido porcentaje realiza el 16.4% del total de participaciones que se han producido en la Medida 16. En la situación opuesta, se encuentra la IAA y el Sector Primario, a los que pertenecen el 23.9% y 15.6% de los agentes, pero solo suponen el 17.5% y 11.4% del total de las participaciones, respectivamente (Tabla 11, columna 4)

Tabla 11. Número de agentes y participaciones por sector

|                                       | (1)        | (2)   | (3)                | (4)  |
|---------------------------------------|------------|-------|--------------------|------|
| Sector                                | Nº agentes | %     | Nº participaciones | %    |
| Activ. de Consultoría y Asesoramiento | 23         | 7,3   | 29                 | 5,2  |
| Asociaciones                          | 89         | 28,3  | 168                | 30,3 |
| Comercio                              | 25         | 8,0   | 39                 | 7,0  |
| Construcción                          | 2          | 0,6   | 2                  | 0,4  |
| Educación                             | 4          | 1,3   | 9                  | 1,6  |
| Hostelería                            | 6          | 1,9   | 8                  | 1,4  |
| I+D                                   | 9          | 2,9   | 91                 | 16,4 |
| IAA                                   | 75         | 23,9  | 97                 | 17,5 |
| Industria de Madera                   | 3          | 1,0   | 4                  | 0,7  |
| Otra Industria                        | 6          | 1,9   | 6                  | 1,1  |
| Publicidad y Estudios de mercado      | 5          | 1,6   | 6                  | 1,1  |
| Sector Primario                       | 49         | 15,6  | 63                 | 11,4 |
| Sector Público                        | 11         | 3,5   | 22                 | 4,0  |
| Servicios Auxiliares                  | 2          | 0,6   | 3                  | 0,5  |
| Suministro de Energía Eléctrica       | 1          | 0,3   | 1                  | 0,2  |
| Transporte                            | 2          | 0,6   | 2                  | 0,4  |
| Turismo                               | 2          | 0,6   | 2                  | 0,4  |
| Total                                 | 314 (*)    | 100,0 | 554 (*)            | 100. |

(\*) Hay 9 agentes que no tienen asociado ningún sector,

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

### 3.5.3. Agentes tractoros

De los 323 agentes que han participado en la Medida 16, 76 (23.5%) han intervenido en 2 o más proyectos, mientras que los restantes 247 agentes (76.5%) han participado en un único proyecto (Tabla 12).

Tabla 12. Número de participaciones por agente

| Nº de expedientes | Nº de agentes | % sobre agentes | % acumulado |
|-------------------|---------------|-----------------|-------------|
| 46                | 1             | 0,3             | 0,3         |
| 17                | 1             | 0,3             | 0,6         |
| 12                | 1             | 0,3             | 0,9         |
| 11                | 1             | 0,3             | 1,2         |
| 10                | 1             | 0,3             | 1,5         |
| 8                 | 1             | 0,3             | 1,9         |
| 7                 | 1             | 0,3             | 2,2         |
| 6                 | 5             | 1,5             | 3,7         |
| 5                 | 6             | 1,9             | 5,6         |
| 4                 | 8             | 2,5             | 8,0         |
| 3                 | 13            | 4,0             | 12,1        |
| 2                 | 37            | 11,5            | 23,5        |
| 1                 | 247           | 76,5            | 100,0       |
|                   | 323           |                 |             |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Hemos denominado *agentes tractoros* a aquellos agentes que han participado en 5 o más proyectos. El análisis detallado de los *agentes tractoros* es relevante debido a que estos agentes conjuntamente han participado en el 79.3% de los proyectos (96 proyectos) y han liderado el 26% del total de proyectos (32).

Los agentes tractores que hemos identificado son los 18 participantes recogidos en la Tabla 13. NEIKER encabeza la lista de agentes tractores, participando en 46 proyectos diferentes (que supone el 8.17% del total de los proyectos), seguido de Fundación AZTI (17 proyectos, que representan el 3.02% del total de los proyectos), Leartiker S.Coop (12 proyectos, el 2.13% del total), Fundación HAZI (11 proyectos, el 1.95% del total) y UAGA (10 proyectos, el 1.78% del total). La columna “% acumulado sobre total de proyectos” muestra una suma acumulada del porcentaje de proyectos que tiene cada uno de estos agentes sobre el total de proyectos. Así, los 18 participantes conjuntamente dan cuenta del 30.37% del total de proyectos.

Los *agentes tractores* también destacan por la amplia red de socios con los que se relacionan. Considerando todos los proyectos, estos *agentes tractores* han interactuado como media con 33 socios diferentes. El número de socios con los que interactúan oscila entre 10 (Asociación de Forestalistas de Bizkaia) y 155 (NEIKER).

Los agentes con los que interactúan estos *agentes tractores* pertenecen a una amplia variedad de sectores. Por ejemplo, NEIKER ha colaborado con agentes pertenecientes a 17 de los 18 sectores considerados en este trabajo; Fundación AZTI con 10, Leartiker S.Coop con 11, Fundación HAZI con 9 y UAGA con 8. (12).

Desde la perspectiva de los sectores económicos, encontramos que 5 de los agentes tractores pertenecen al sector de I+D (NEIKER, Fundación AZTI, Leartiker S.Coop, UPV-EHU y Baskegur, siendo los 3 primeros centros tecnológicos), 6 son Asociaciones y 2 pertenecen al sector primario.

Tabla 13. Principales agentes por número de participaciones

| Nombre del participante                   | Nº proyectos | % acumulado s/ total proyectos | Nº proyectos liderados | Sector                           | Subsector                                 | Nº sectores con los que interactúa | Agentes con los que interactúa |
|-------------------------------------------|--------------|--------------------------------|------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| NEIKER                                    | 46           | 8.17                           | 2                      | I+D                              | CT                                        | 17                                 | 155                            |
| FUNDACION AZTI                            | 17           | 11.19                          | 0                      | I+D                              | CT                                        | 10                                 | 54                             |
| LEARTIKER SCOOP                           | 12           | 13.32                          | 3                      | I+D                              | CT                                        | 11                                 | 44                             |
| FUNDACION HAZI FUNDAZIOA                  | 11           | 15.28                          | 3                      | Sector Público                   | Fundación                                 | 9                                  | 35                             |
| UAGA                                      | 10           | 17.05                          | 7                      | Asociaciones                     | Act. sindicales                           | 8                                  | 45                             |
| UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO                | 8            | 18.47                          | 0                      | I+D                              | Estructura investigación de universidades | 8                                  | 25                             |
| BASKEGUR                                  | 7            | 19.72                          | 6                      | I+D                              | Forestal                                  | 7                                  | 15                             |
| NOEMI SALAZAR                             | 6            | 20.78                          | 0                      | Act. Consultoría y Asesoramiento | Asesoramiento técnico                     | 8                                  | 23                             |
| HOLDING HOSTELERIA SA                     | 6            | 21.85                          | 0                      | Educación                        | Escuela hostelería                        | 9                                  | 23                             |
| AGA Scoop                                 | 6            | 22.91                          | 0                      | Asociación                       | CCGG                                      | 6                                  | 36                             |
| GARLAN SCOOP                              | 6            | 23.98                          | 2                      | Comercio                         | Intermediario Comercio Materias Primas    | 9                                  | 16                             |
| LATXA ESNEA KOOP                          | 6            | 25.04                          | 2                      | Sector Primario                  | Ganadera                                  | 9                                  | 28                             |
| BARRENETXE SCOOP                          | 5            | 25.93                          | 0                      | Sector Primario                  | Lácteas                                   | 5                                  | 15                             |
| GARAIA SCOOP                              | 5            | 26.82                          | 0                      | Comercio                         | Comercio al por mayor                     | 8                                  | 24                             |
| ASOCIACION de FORESTALISTAS DE BIZKAIA    | 5            | 27.71                          | 1                      | Asociación                       | Forestal                                  | 4                                  | 10                             |
| ASOCIACION de DESARROLLO RURAL GORBEIALDE | 5            | 28.60                          | 3                      | Asociación                       | ADR                                       | 8                                  | 26                             |
| LEA ARTIBAI LANDA GARAPENERAKO ALKARTEA   | 5            | 29.48                          | 2                      | Asociación                       | ADR                                       | 8                                  | 25                             |
| ENEK Consejo de Agricultura y Alimenta    | 5            | 30.37                          | 1                      | Asociación                       | Ecológico                                 | 10                                 | 28                             |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

### 3.6. Inversiones previstas declaradas

En esta sección analizamos la inversión prevista que los solicitantes prevén realizar a lo largo del proyecto de acuerdo con la información que ellos mismos proporcionan en la solicitud de la ayuda. Esta información está desagregada por expediente y por agente participante en el proyecto.

Por proyectos, la información disponible revela que la inversión prevista media es de 111.805 euros aproximadamente (13.528.474 euros/121 expedientes =111.805 euros). La menor inversión prevista fue de 3.055 euros en 2015 mientras que la de mayor cuantía fue de 384.518 euros en el año 2016 (Tabla 14). Esta última corresponde al expediente 30-2017-00025 cuyo solicitante es IPARLAT, S.A. y en el que también participó KAIKU S.COOP. El proyecto se denominó “Definición y aplicación de medidas para incrementar la competitividad de las explotaciones del sector” y tenía como objetivo coordinar y canalizar acciones que desde IPARLAT se dirijan a impulsar la sostenibilidad del eslabón clave de su cadena de valor como son los ganaderos. Del total de la inversión prevista IPARLAT, S.A. realizó inversiones por 274.127,75 euros (71%) y KAIKU, S.COOP, realizó el 29% restante (Tabla 15).

Tabla 14. Inversión prevista por convocatoria

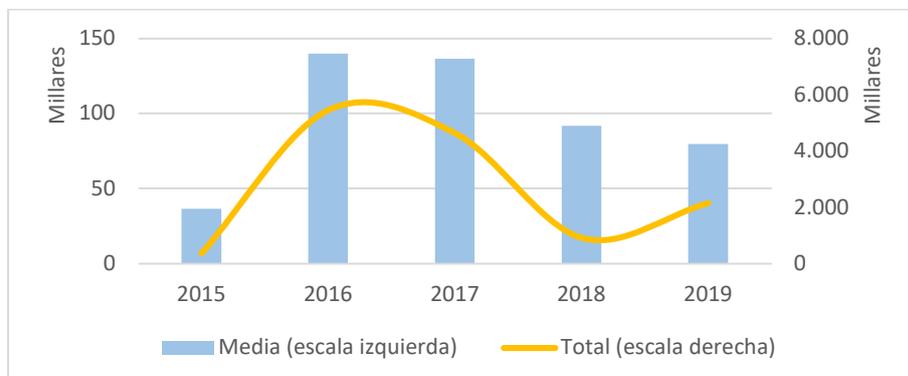
|       | Total        | Media     | Máx       | Min      |
|-------|--------------|-----------|-----------|----------|
| 2015  | 363.880,7    | 36.388,1  | 136.136,0 | 3.055,0  |
| 2016  | 5.451.950,3  | 139.793,6 | 384.518,8 | 34.508,0 |
| 2017  | 4.642.053,6  | 136.531,0 | 328.622,1 | 21.306,4 |
| 2018  | 918.176,4    | 91.817,6  | 153.767,4 | 21.267,5 |
| 2019  | 2.152.413,4  | 79.719,0  | 192.328,4 | 26.913,2 |
| TOTAL | 13.528.474,3 | 111.805   | 384.518,8 | 3.055,0  |

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

El 18.2% de los expedientes declaró realizar inversiones por menos de 50.000 euros, el 36.4% entre 50.000 y 99.000 euros, el 37.2% entre 100.000 y 199.999 euros y en el 8.3% de los expedientes se indicaban inversiones previstas de más de 200.000 euros.

La Figura 8 representa el total y la media de la inversión prevista por convocatoria. La inversión media más alta, así como el mayor montante de inversión se registró en las convocatorias de 2016 y 2017.

Figura 3. Inversión prevista por expediente y año. Media y Total (en euros)



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Por agente, la inversión media planificada es aproximadamente de 41.900 euros (13.528.474 euros/323 agentes=41883 euros). Se aprecian, no obstante, diferencias significativas entre los agentes. Los doce agentes que más inversión prevén realizar concentran más del 35% del total de la inversión; NEIKER aglutina el 10.3%, siendo el agente que mayor inversión prevista registra. Fundación AZTI y Fundación HAZI le siguen concentrando el 6.6% y 3.4% de la inversión total prevista, respectivamente (Tabla 15)

Por sectores económicos, la Tabla 16 muestra que el sector de I+D y las asociaciones concentran cada uno de ellos, el 22.7% de la inversión prevista total. Esto es, conjuntamente realizarían casi la mitad de la inversión total prevista (45%). La industria agro-alimentaria, el comercio y el sector primario prevén realizar inversiones que suponen el 15.1%, 8.6% y 8.4% de la inversión total, respectivamente. Finalmente, cabe señalar que las actividades de consultoría y el sector público concentran el 6.8% y 5.3% del total de la inversión que declaran los agentes que van a realizar. (ver Anexo 1, para una panorámica más detallada de los subsectores y agentes que están comprendidos en cada uno de los sectores)

Tabla 15. Inversión prevista por los agentes

| Agente/Convocatoria                 | 2.015   | 2.016     | 2.017     | 2.018   | 2.019     | Total general | %    | % Acumulado |
|-------------------------------------|---------|-----------|-----------|---------|-----------|---------------|------|-------------|
| NEIKER                              | 68.272  | 504.858   | 481.744   | 72.287  | 262.594   | 1.389.756     | 10,3 | 10,3        |
| FUNDACION AZTI                      |         | 365.734   | 460.678   |         | 62.838    | 889.250       | 6,6  | 16,8        |
| FUNDACION HAZI FUNDAZIOA            | 21.100  | 260.950   | 152.181   | 9.688   | 21.425    | 465.344       | 3,4  | 20,3        |
| LEARTIKER S. COOP.                  |         | 149.378   | 71.125    | 11.208  | 88.829    | 320.540       | 2,4  | 22,7        |
| IPARLAT, S.A.                       |         | 274.128   |           |         |           | 274.128       | 2,0  | 24,7        |
| UAGA                                |         | 86.293    | 63.901    | 20.585  | 69.838    | 240.618       | 1,8  | 26,5        |
| J.J. Eguía Peña -Udiarra Eguía Peña |         | 240.000   |           |         |           | 240.000       | 1,8  | 28,2        |
| GARLAN S. COOP.                     | 14.395  | 96.000    | 29.208    | 90.000  | 9.526     | 239.130       | 1,8  | 30,0        |
| BASKEGUR                            |         | 27.860    | 149.405   | 23.778  | 29.825    | 230.868       | 1,7  | 31,7        |
| HOLDING HOSTELERIA S.A.             | 8.023   | 183.350   |           | 6.494   |           | 197.867       | 1,5  | 33,2        |
| UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO UPV-EHU  |         | 12.000    | 66.113    | 19.696  | 83.520    | 181.329       | 1,3  | 34,5        |
| NOEMI SALAZAR GOMEZ                 |         | 28.859    | 42.698    |         | 108.625   | 180.183       | 1,3  | 35,8        |
| (...)                               |         |           |           |         |           |               |      |             |
| Total subvención                    | 363.881 | 5.451.950 | 4.642.054 | 918.176 | 2.152.413 | 13.528.474    |      |             |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Tabla 16. Inversión por sectores económicos

|                                            | SUBVENCIÓN | %     |
|--------------------------------------------|------------|-------|
| ACTIVIDADES SANITARIAS y SERVICIOS         | 55.924     | 0,41  |
| ACTIVIDADES de CONSULTORIA y ASESORAMIENTO | 919.146    | 6,79  |
| ASOCIACIONES                               | 3.076.280  | 22,74 |
| COMERCIO                                   | 1.163.614  | 8,60  |
| CONSTRUCCIÓN                               | 22.293     | 0,16  |
| EDUCACIÓN                                  | 272.930    | 2,02  |
| HOSTELERÍA                                 | 211.358    | 1,56  |
| Industria Agro-Alimentaria (IAA)           | 2.038.097  | 15,07 |
| SECTORES I+D                               | 3.074.890  | 22,73 |
| INDUSTRIA MADERA                           | 65.618     | 0,49  |
| OTRA INDUSTRIA                             | 186.863    | 1,38  |
| PUBLICIDAD, ESTUDIOS de MERCADO y OTROS    | 187.315    | 1,38  |
| SECTOR PRIMARIO                            | 1.141.534  | 8,44  |
| SECTOR PÚBLICO                             | 717.443    | 5,30  |
| SERVICIOS AUXILIARES                       | 198.124    | 1,46  |
| SUMINISTRO ENERGÍA ELÉCTRICA               | 13.309     | 0,10  |
| TRANSPORTE                                 | 9.909      | 0,07  |
| TURISMO                                    | 29.228     | 0,22  |
| Sin sector asignado                        | 144.601    | 1,07  |
| TOTAL                                      | 13.528.474 |       |

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

### 3.7. Papel de los sectores económicos en la dinámica de cooperación en innovación

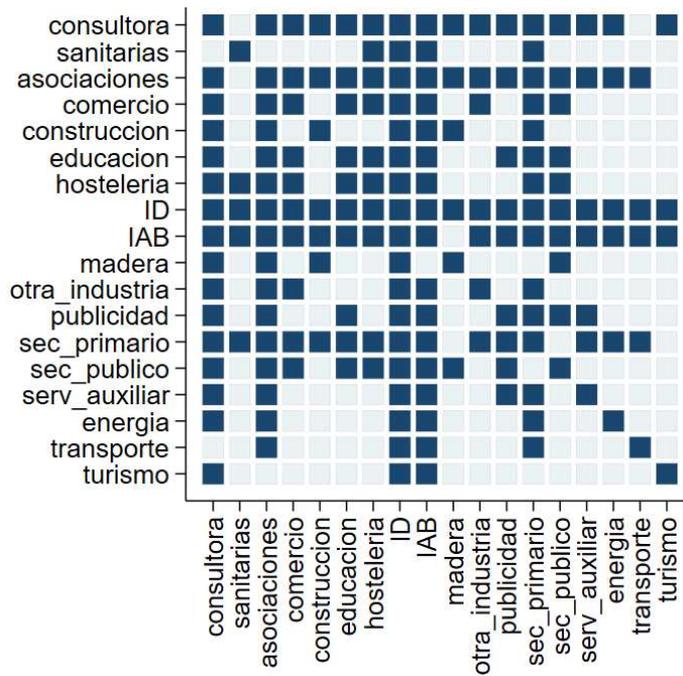
#### 3.7.1. Interacciones entre sectores económicos

En esta sección vamos a prestar atención a las interacciones que se observan entre los sectores económicos. Este análisis tiene un interés intrínseco y contribuye a profundizar en el conocimiento de las relaciones que se tejen entre los sectores económicos. Para ello, hemos realizado un análisis reticular sencillo. El **análisis reticular o de redes** es una metodología que pretende buscar las relaciones estructurales entre individuos (sectores en nuestro caso), sin atender a las motivaciones que subyacen a esas relaciones. Las estructuras se manifiestan en la forma de los **vínculos** existentes entre los agentes o de los **nodos** diferenciados que integran un sistema de relaciones. Las redes son pues conjunto de vínculos entre los nodos. Este tipo de análisis es de gran utilidad porque permite presentar los resultados de manera muy gráfica e intuitiva.

Los resultados que hemos obtenido se presentan en las Figuras 4-8. La Figura 4 representa las relaciones entre los sectores. Se observa que la interacción sectorial está bastante extendida, aunque con diferencias significativas dependiendo del sector. El sector de I+D, la Industria Agroalimentaria, las Consultoras, las Asociaciones y el Sector Primario se relacionan con más de 15 sectores de los 18 sectores que estamos considerando.

Los sectores de Turismo, Transporte y Actividades Sanitarias y Servicios Sociales, por su parte, son los que presentan menos interacción sectorial, relacionándose con agentes que pertenecen como máximo a 5 sectores diferentes.

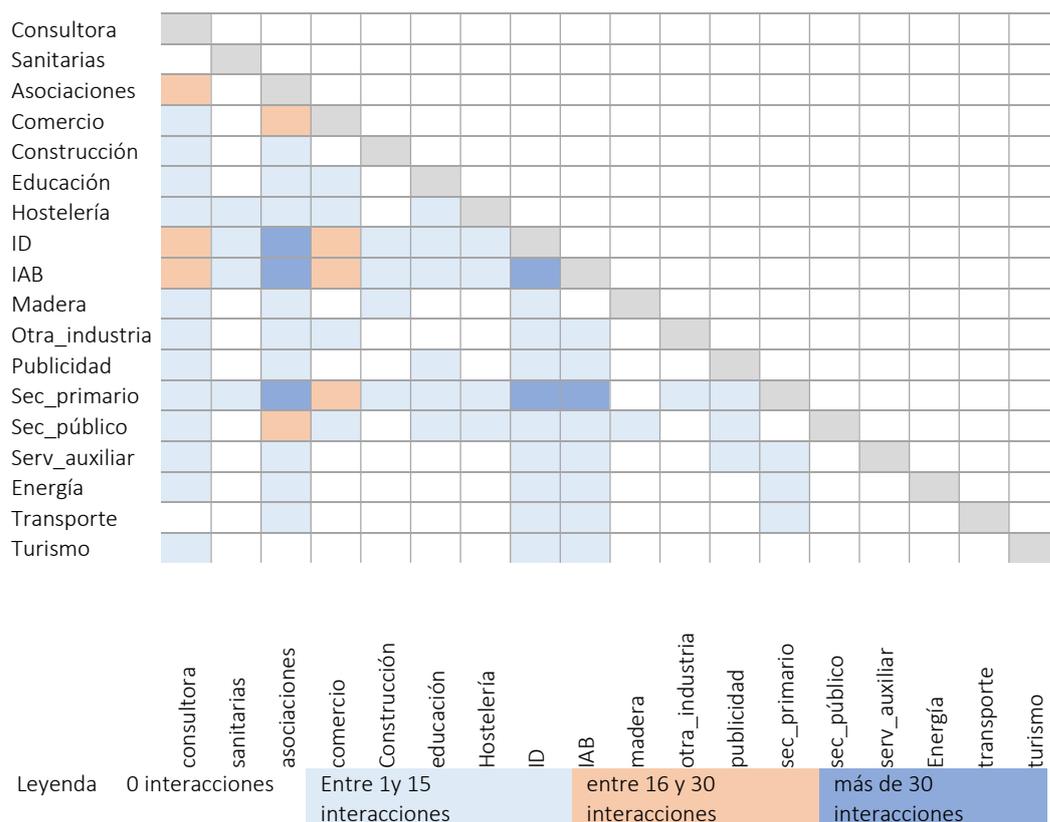
Figura 4. Interacciones sectoriales



Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

La Figura 5 presenta la misma matriz, pero indicado la intensidad de las relaciones intersectoriales. En aras de una mayor claridad, hemos clasificado las interacciones en cuatro niveles: no hay interrelación; entre 1 y 15 interrelaciones; entre 16 y 30 interrelaciones, y más de 30 interrelaciones.

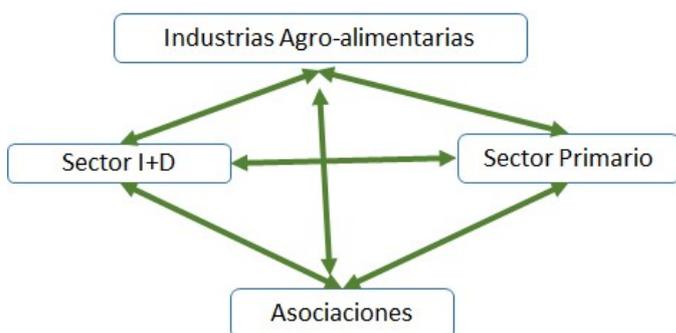
Figura 5. Interacciones sectoriales por intensidad de participaciones



Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

Se observa que la mayor intensidad (con más de 30 interacciones) se produce entre agentes del Sector de I+D, la Industria Agro-alimentaria (IAA), las Asociaciones y el Sector Primario. La Figura 6 esquematiza los sectores implicados y los vínculos entre ellos.

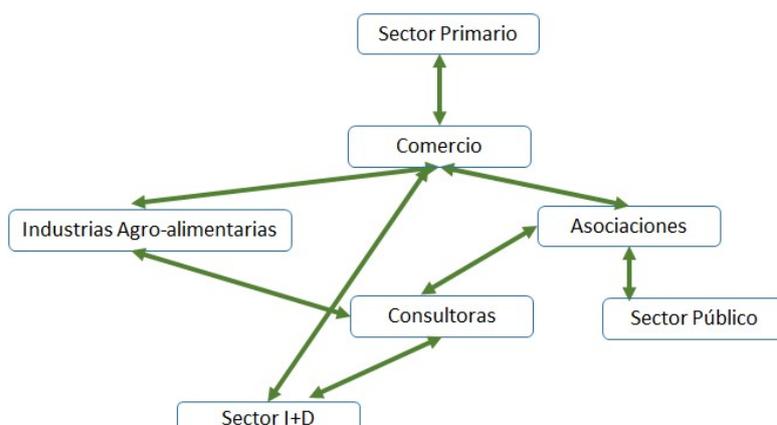
Figura 6. Sectores con más de 30 interacciones



Fuente: Elaboración propia

En segundo lugar, en el rango sumatorio entre 15 y 29 interacciones destacan las relaciones entre agentes pertenecientes a: Asociaciones, Consultoras, Comercio, Sector de I+D, IAA, Sector Público y Sector Primario. Esto es, a los sectores que hemos indicado en el nivel 1 (Sector de I+D, la Industria Agro-alimentaria (IAA), las Asociaciones y el Sector Primario) se suman el Comercio y el Sector Público). La Figura 7 esquematiza los sectores implicados y los vínculos entre ellos.

Figura 7. Sectores con entre 15 y 30 interacciones

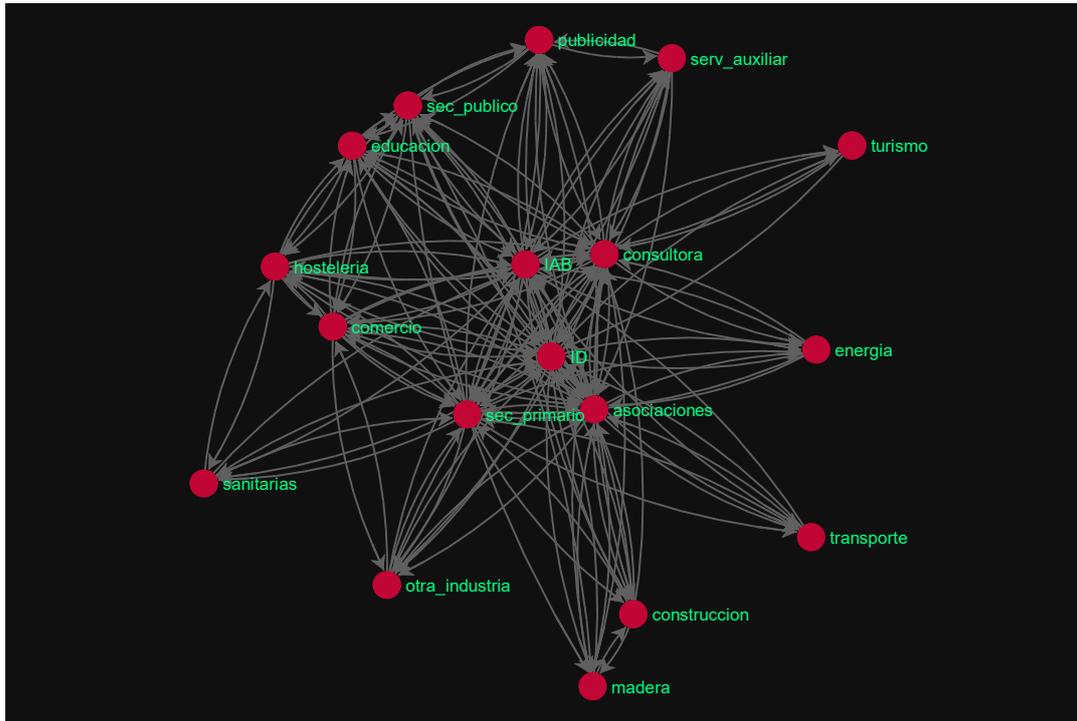


Fuente: Elaboración propia

En un tercer nivel con entre 1 y 14 interrelaciones se encuentran un amplio número de sectores, así como en el nivel cuatro. Todas estas interrelaciones evidencian las conexiones entre los agentes de la cadena de valor agroalimentaria (asociaciones- explotaciones- industria agroalimentaria- comercio/distribución), que además interaccionan con otros agentes externos (centros tecnológicos, consultoras). Aunque no es posible realizar una cuantificación precisa, estos vínculos sugieren la extensión de los impactos de las acciones desarrolladas a lo largo de toda la cadena de valor agroalimentaria.

Finalmente, tomadas en conjunto todas las interacciones de cooperación entre sectores obtendríamos una estructura como la representada en la Figura 8. Se observa que, en el centro, con una mayor densidad de vínculos se encuentran los sectores de I+D, Asociaciones, IAA y Sector Primario. Posteriormente, más al exterior, con una menor densidad de vínculos aparecen las Consultoras y el Comercio. Los sectores con menos interacción serían el Turismo, Transporte y Suministro de energía, entre otros.

Figura 8. Red de Interacciones sectoriales



Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

### 3.7.2. Caracterización del sector Explotaciones del sector primario y de la Industria Agroalimentaria

En esta sección realizamos una breve caracterización de dos sectores económicos: explotaciones del sector primario e industria agroalimentaria. Consideramos que estos dos sectores son de particular relevancia en el análisis de la Medida 16. Las explotaciones del sector primario porque constituyen el primer eslabón de la cadena de valor y son activo fundamental para el sostenimiento del medio rural, la gestión de los recursos naturales y el paisaje. Las Industrias Agroalimentarias, por su parte son claves para el impulso económico y la competitividad del sector primario. Para realizar esta caracterización hemos utilizado la base de participaciones y la base de expedientes. No hemos utilizado la información contenida en la Encuesta realizada ya que ésta es representativa por sectores económicos, pero no por sub-sectores. Los datos de la Encuesta estarían sesgados y, por tanto, las conclusiones no serían robustas.

Las Tablas 17 y 18 presentan información sobre los sectores económicos *Explotaciones del sector primario* e *Industria agroalimentaria*, respectivamente. En ambos casos, hemos desagregado los sectores económicos en los sub-sectores que los componen.

El total de agentes de las *Explotaciones del sector primario* que han participado en una o varias convocatorias de la Medida 16 fue de 50 (15.5% del total de agentes beneficiados por la Medida). El 48% pertenecían a explotaciones ganaderas, el 22% a explotaciones agrícolas y el 16% a explotaciones hortícolas. Estos agentes realizaron 63 participaciones, esto es, algunos agentes han participado en más de un proyecto. Esto es cierto particularmente en el sub-sector ganadero y hortícola. Las sub-medidas en las que se enmarcan los proyectos en los que participan los agentes del sector que nos ocupa son fundamentalmente la M16.1 y M16.2, en las que se concentran el 93% de las participaciones.

En el momento de redacción de este Informe, el 50.8% (32) de los proyectos en los que participaban los agentes estaban finalizados, frente al 55.4% del conjunto. El 63.4% (40) de los proyectos han sido prorrogados, frente al 62.1% del conjunto. El total de subvención recibida por este sector económico fue de 1.141.564 (8.4% de la subvención total). La mayor proporción de la ayuda se destinó a las explotaciones ganaderas (38.4%), agrícolas (19.8%) y hortícola (19.2%).

La inversión prevista media por agente dentro de este sector económico fue de 22.831 euros frente a los 41.884 que corresponde a la Media de todos los agentes que han participado en la Medida. Por sub-sectores se aprecian algunas diferencias. Por ejemplo, en el sub-sector frutícola la inversión media prevista por agente es de 140.800 euros mientras que en los sub-sectores agrícola, ganadero y hortícola la inversión planificada por agente es de 20.560, 18.280 y 27.453 euros, respectivamente. La inversión prevista por participación fue de 18.120 euros en el sector de las explotaciones agrícolas frente a 24.420 euros de la media de todas las participaciones. De nuevo, se registran diferencias por sub-sector, siendo el frutícola el que mayor inversión media realiza por participación (140.800 euros).

Tabla 17. Caracterización del sector económico Explotaciones del sector primario

|                                         | Agentes |      | Participac. |      | Sub-medidas |       |       |       | Finalizados |      | Prorrogados |      | Inversión prevista ( en €) |      |                                     |                                          |
|-----------------------------------------|---------|------|-------------|------|-------------|-------|-------|-------|-------------|------|-------------|------|----------------------------|------|-------------------------------------|------------------------------------------|
|                                         | Nº      | %    | Nº          | %    | M16.1       | M16.2 | M16.4 | M16.5 | Nº          | %    | Nº          | %    | Inversión prevista (€)     | %    | Inversión prevista a por agente (€) | Inversión prevista por participación (€) |
| Agrícola                                | 11      | 22,0 | 12          | 19,0 | 9           | 2     | 0     | 1     | 6           | 18,8 | 8           | 20,0 | 226.159                    | 19,8 | 20.560                              | 18.847                                   |
| Fruticultura                            | 1       | 2,0  | 1           | 1,6  | 0           | 0     | 1     | 0     | 1           | 3,1  | 0           | 0,0  | 140.800                    | 12,3 | 140.800                             | 140.800                                  |
| Ganadera                                | 24      | 48,0 | 30          | 47,6 | 24          | 5     | 1     | 0     | 16          | 50,0 | 19          | 47,5 | 438.727                    | 38,4 | 18.280                              | 14.624                                   |
| Hortícola                               | 8       | 16,0 | 13          | 20,6 | 8           | 4     | 1     | 0     | 8           | 25,0 | 8           | 20,0 | 219.625                    | 19,2 | 27.453                              | 16.894                                   |
| Mixta                                   | 2       | 4,0  | 3           | 4,8  | 3           | 0     | 0     | 0     | 0           | 0,0  | 2           | 5,0  | 32.904                     | 2,9  | 16.452                              | 10.968                                   |
| Servicios de apoyo a la agricultura     | 2       | 4,0  | 2           | 3,2  | 2           | 0     | 0     | 0     | 0           | 0,0  | 2           | 5,0  | 70.519                     | 6,2  | 35.259                              | 35.259                                   |
| Servicios de apoyo a la ganadería       | 2       | 4,0  | 2           | 3,2  | 2           | 0     | 0     | 0     | 1           | 3,1  | 1           | 2,5  | 12.830                     | 1,1  | 6.415                               | 6.415                                    |
|                                         |         |      |             |      |             |       |       |       |             |      |             |      |                            |      |                                     |                                          |
| Total Explotaciones del sector primario | 50      | 100  | 63          | 100  | 48          | 11    | 3     | 1     | 32          | 100  | 40          |      | 1.141.564                  | 100  | 22.831                              | 18.120                                   |
| En % sobre total Medida 16              | 15,5    |      | 11,4        |      |             |       |       |       | 10,4        |      | 11,6        |      | 8,4                        |      |                                     |                                          |
| Total Medida 16                         | 323     |      | 554         |      |             |       |       |       | 307         |      | 344         |      | 13.528.504                 |      | 41.884                              | 24.420                                   |

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el Gobierno Vasco

Por lo que se refiere a la *Industria Agroalimentaria* (Tabla 11, encontramos que 86 agentes han participado en una o varias convocatorias de la Medida 16, (26.6 % del total de agentes beneficiados por la Medida). El 34.9% pertenecían al sub-sector de Bebidas, el mismo porcentaje al sub-sector de los Lácteos y el 18.6 % a otras industrias alimenticias. El 11.6% restante pertenecían al sub-sector cárnico, conservas de pescado y pan y molinería. El total de los 86 agentes realizaron 97 participaciones a lo largo de las diferentes Convocatorias, lo que sugiere que varios agentes han participado en más de un proyecto.

Las sub-medidas en las que se enmarcan los proyectos en los que participan los agentes de este sector económico son fundamentalmente la M16.1 y M16.2, en las que se concentran el 80% de las participaciones y, en menor medida, la M16.5, que engloba al 11% de las participaciones. En esta última sub-media destaca el sub-sector Bebidas.

En el momento de redacción de este Informe, el 54.6% (53) de los proyectos en los que participaban los agentes estaban finalizados, frente al 55.4% del conjunto. El 51.5% (50) de los proyectos han sido prorrogados, frente al 62.1% del conjunto. El total de subvención recibida por el sector económico fue de 2.038.097 (15.1 % de la subvención total). La mayor proporción de la ayuda se destinó a las industrias lácteas (45.8%), otras industrias alimentarias (22.7%) y bebidas (14.2%).

Respecto a la inversión prevista declarada en la solicitud de ayuda, los datos revelan que la inversión media por agente dentro de este sector económico fue de 13.274 euros frente a los 41.884 que corresponde a la media de todos los agentes participantes en la Medida. Los agentes de la Industria Agrolimentaria que proveyeron mayores inversiones pertenecían a los sub-sectores de conservas de pescado (47.365 euros de media por agente), industrias lácteas (31.116 euros) mientras que los que estimaron la menor inversión pertenecían al sub-sector de Bebidas. La inversión prevista por participación fue de 11.769 euros en el sector de las Industrias Agroalimentarias frente a 24.420 euros de la media de todas las participaciones. De nuevo, se registran diferencias por sub-sector, siendo las conservas de pescado y las industrias lácteas las que mayor inversión media prevé realizar por participación (47.365 y 31.116 euros, respectivamente).

Tabla 18. Caracterización del sector económico Industrias alimentarias

|                               | Agentes |      | Participac. |      | Sub-medidas |       |       |       |       | Finalizados |      | Prorrogados |      | Inversión prevista ( en €) |      |                                     |                                          |
|-------------------------------|---------|------|-------------|------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------------|------|-------------|------|----------------------------|------|-------------------------------------|------------------------------------------|
|                               | Nº      | %    | Nº          | %    | M16.1       | M16.2 | M16.3 | M16.4 | M16.5 | Nº          | %    | Nº          | %    | Inversión prevista (€)     | %    | Inversión prevista a por agente (€) | Inversión prevista por participación (€) |
| Bebidas                       | 30      | 34,9 | 33          | 34,0 | 14          | 11    | 0     | 0     | 8     | 12          | 22,6 | 18          | 36,0 | 290.077                    | 14,2 | 9.669                               | 8.790                                    |
| Cárnicas                      | 5       | 5,8  | 7           | 7,2  | 1           | 6     | 0     | 0     | 0     | 4           | 7,5  | 3           | 6,0  | 174.492                    | 8,6  | 34.898                              | 24.927                                   |
| Conservas de pescado          | 3       | 3,5  | 3           | 3,1  | 1           | 2     | 0     | 0     | 0     | 1           | 1,9  | 2           | 4,0  | 142.095                    | 7,0  | 47.365                              | 47.365                                   |
| Lácteas                       | 30      | 34,9 | 30          | 30,9 | 13          | 13    | 0     | 2     | 2     | 23          | 43,4 | 14          | 28,0 | 933.481                    | 45,8 | 31.116                              | 31.116                                   |
| Otras industrias alimenticias | 16      | 18,6 | 22          | 22,7 | 8           | 10    | 1     | 2     | 1     | 11          | 20,8 | 12          | 24,0 | 462.703                    | 22,7 | 28.919                              | 21.032                                   |
| Pan y molinería               | 2       | 2,3  | 2           | 2,1  | 0           | 1     | 1     | 0     | 0     | 2           | 3,8  | 1           | 2,0  | 35.250                     | 1,7  | 17.625                              | 17.625                                   |
|                               |         |      |             |      |             |       |       |       |       |             |      |             |      |                            |      |                                     |                                          |
| Total Industrias Alimentarias | 86      | 100  | 97          | 100  | 37,0        | 43,0  | 2,0   | 4,0   | 11,0  | 53,0        | 54,6 | 50,0        | 51,5 | 2.038.097                  | 100  | 13.274                              | 11.769                                   |
| En % sobre total Medida       | 26,6    |      | 17,5        |      | 13,7        | 24,6  | 25,0  | 6,8   | 31,4  |             |      |             |      | 15,1                       |      |                                     |                                          |
| Total Medida                  | 323     |      | 554         |      |             |       |       |       |       | 307         |      | 344         |      | 13.528.504                 |      | 41.884                              | 24.420                                   |

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

### 3.8. Análisis por submedida

En páginas anteriores hemos analizado de manera el comportamiento de algunos indicadores teniendo en cuenta las diferentes submedidas (Figura 2-Expedientes por submedida; Tabla 9-Expedientes por solicitante y submedida). En esta sección vamos a estudiar en mayor detalle las características de cada una de las submedidas que integran la Medida. La Tabla 19 presenta una primera caracterización de las distintas submedidas en relación con el presupuesto adjudicado, el número y estado de los expedientes, el Territorio Histórico, el número de participaciones y la inversión prevista. Para identificar las características que mejor definen a cada submedida, vamos a comparar el peso relativo que cada medida tiene con respecto al total. Para facilitar la lectura hemos resaltado en la Tabla los valores que están por encima de la media y que por tanto caracterizan a una determinada submedida en comparación con la media.

Como ya hemos apuntado en epígrafes anteriores, las submedidas M16.1, M16.2 y M16.4 acumulan el 88.4% de los expedientes aprobados con un porcentaje de expedientes del 37.2%, 39.7% y 11.6%, respectivamente. Los expedientes correspondientes a las submedidas M16.1, M16.3 y M16.9 han sido prorrogados en una mayor proporción que el conjunto de expedientes. Como media se han prorrogado el 54.5% de los expedientes y en las submedidas indicadas se han prorrogado el 73.3% en el caso de las M16.1 y el 100% en el resto de submedidas.

Si bien no se puede hablar de una especialización territorial, se observa que en Álava predominan los expedientes de las submedidas M16.1 y M16.5, mientras que en Bizkaia destacan los correspondientes a las submedidas M16.2, M16.3, M16.4 y M16.6 y en Gipuzkoa los asociados a las submedidas M16.2 y M16.4.

El mayor número de participaciones, como es razonable, se concentra en las submedidas M16.1 (271 participaciones), M16.2 (175 participaciones) y M16.4 (56 participaciones). El número medio de socios por proyecto es algo mayor que la media en los expedientes asociados a las submedidas M16.1 (6 socios como media) y M16.5 (5 socios como media).

Los expedientes asociados a las submedidas M16.1 y M16.5 registran una inversión prevista por encima de la media con 133.702,6 y 115.551,5 euros, respectivamente (mientras que la media es de 111.805,8 euros). No obstante, son los participantes de la submedida M16.2 quienes realizan una inversión superior a la media con una inversión prevista de 28.621,6 euros por participación (mientras que la media es de 23.986,7 euros por participación).

La Tabla 20 presenta la distribución porcentual de las participaciones por sector económico y submedida. Prestando atención a las submedidas que concentran un mayor número de participaciones (esto es, M16.1, M16.2 y M16.4), encontramos que en la submedida M16.1 predominan de manera significativa participantes de los sectores económicos: (8) SECTORES DE I+D y (13) EXPLOTACIONES DEL SECTOR PRIMARIO. En la M16.2 destacan los participantes pertenecientes a los sectores (4) COMERCIO, (8) SECTORES DE I+D, (9) IAA y (14) SECTOR PÚBLICO y en la M16.4, (3) ASOCIACIONES, (6) EDUCACIÓN y (12) PUBLICIDAD, ESTUDIOS de MERCADO y OTROS.

Tabla 19. Caracterización de las Submedidas

|       | Presupuesto            | Expedientes |      |             |       |             |       | Territorio Histórico (%) |         |          | Participaciones |       |       | Inversión prevista |       |                      |                         |
|-------|------------------------|-------------|------|-------------|-------|-------------|-------|--------------------------|---------|----------|-----------------|-------|-------|--------------------|-------|----------------------|-------------------------|
|       | Presupuesto adjudicado | Nº          | %    | Finalizados | %     | Prorrogados | %     | Araba/Alava              | Bizkaia | Gipuzkoa | Número          | %     | Media | Total              | %     | Media por expediente | Media por participación |
| M16.1 | 4.387.975              | 45          | 37,2 | 20          | 44,4  | 33          | 73,3  | 44,4                     | 33,3    | 22,2     | 271             | 48,0  | 6,0   | 6016618            | 44,5  | 133702,6             | 22201,5                 |
| M16.2 | 3.680.758              | 48          | 39,7 | 28          | 58,3  | 18          | 37,5  | 16,7                     | 54,2    | 29,2     | 175             | 31,0  | 3,6   | 5008783            | 37,0  | 104349,6             | 28621,6                 |
| M16.3 | 17.014                 | 2           | 1,6  | 1           | 50,0  | 2           | 100,0 | 0,0                      | 100,0   | 0,0      | 8               | 1,4   | 4,0   | 41813,1            | 0,3   | 20906,5              | 5226,6                  |
| M16.4 | 936.701                | 14          | 11,6 | 9           | 64,3  | 6           | 42,9  | 0,0                      | 57,1    | 42,9     | 59              | 10,5  | 4,2   | 1370049            | 10,1  | 97860,6              | 23221,2                 |
| M16.5 | 674.400                | 7           | 5,8  | 5           | 71,4  | 3           | 42,9  | 57,1                     | 28,6    | 14,3     | 35              | 6,2   | 5,0   | 808860,7           | 6,0   | 115551,5             | 23110,3                 |
| M16.6 | 100.394                | 1           | 0,8  | 1           | 100,0 | 0           | 0,0   | 0,0                      | 100,0   | 0,0      | 3               | 0,5   | 3,0   | 32993,8            | 0,2   | 32993,8              | 10997,9                 |
| M16.9 | 157.498                | 4           | 3,3  | 2           | 50,0  | 4           | 100,0 | 0,0                      | 75,0    | 25,0     | 13              | 2,3   | 3,3   | 249386,7           | 1,8   | 62346,7              | 19183,6                 |
| Total | 9.954.739              | 121         | 100  | 66          | 54,5  | 66          | 54,5  | 26,4                     | 47,1    | 26,4     | 564             | 100,0 | 4,7   | 13528504,3         | 100,0 | 111805,8             | 23986,7                 |

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

Tabla 20. Submedidas y sectores económicos

| Distribución porcentual de las participaciones por submedida y sector económico |      |     |       |      |     |     |      |      |      |     |     |     |      |      |     |     |     |     |       |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|-----|-------|------|-----|-----|------|------|------|-----|-----|-----|------|------|-----|-----|-----|-----|-------|
| Sectores                                                                        | 1    | 2   | 3     | 4    | 5   | 6   | 7    | 8    | 9    | 10  | 11  | 12  | 13   | 14   | 15  | 16  | 17  | 18  | Total |
| M16.1                                                                           | 6,7  | 0,4 | 29,1  | 4,5  | 0,7 | 0,0 | 0,7  | 19,4 | 13,8 | 0,7 | 1,5 | 1,5 | 17,9 | 0,4  | 1,1 | 0,4 | 0,7 | 0,4 | 100   |
| M16.2                                                                           | 2,9  | 0,6 | 22,2  | 12,3 | 0,0 | 2,9 | 1,8  | 17,0 | 25,1 | 1,2 | 1,2 | 0,0 | 6,4  | 5,8  | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,6 | 100   |
| M16.3                                                                           | 12,5 | 0,0 | 25,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0 | 12,5 | 0,0  | 25,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0  | 25,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100   |
| M16.4                                                                           | 7,0  | 0,0 | 59,6  | 3,5  | 0,0 | 5,3 | 3,5  | 1,8  | 7,0  | 0,0 | 0,0 | 3,5 | 5,3  | 3,5  | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100   |
| M16.5                                                                           | 2,9  | 0,0 | 14,7  | 11,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0  | 23,5 | 32,4 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 2,9  | 11,8 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100   |
| M16.6                                                                           | 0,0  | 0,0 | 100,0 | 0,0  | 0,0 | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0  | 0,0  | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100   |
| M16.9                                                                           | 0,0  | 0,0 | 61,5  | 0,0  | 0,0 | 7,7 | 0,0  | 7,7  | 0,0  | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0  | 23,1 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 0,0 | 100   |
| Total                                                                           | 5,2  | 0,4 | 30,3  | 7,0  | 0,4 | 1,6 | 1,4  | 16,4 | 17,5 | 0,7 | 1,1 | 1,1 | 11,4 | 4,0  | 0,5 | 0,2 | 0,4 | 0,4 | 100   |

Fuente: Elaboración propia con datos del Gobierno Vasco

Nota: (1) ACTIVIDADES de CONSULTORIA y ASESORAMIENTO; (2) ACTIVIDADES SANITARIAS y SERVICIOS; (3) ASOCIACIONES; (4) COMERCIO; (5) CONSTRUCCIÓN; (6) EDUCACIÓN; (7) HOSTELERÍA; (8) SECTORES DE I+D; (9) Industria Agro-Alimentaria (IAA);(10) INDUSTRIA MADERA; (11) OTRA INDUSTRIA; (12) PUBLICIDAD, ESTUDIOS de MERCADO y OTROS; (13) EXPLOTACIONES DEL SECTOR PRIMARIO; (14) SECTOR PÚBLICO; (15) SERVICIOS AUXILIARES; (16) SUMINISTRO ENERGÍA ELÉCTRICA;(17) TRANSPORTE; (18) TURISMO

#### 4. Análisis cuantitativo: resultados de las encuestas a participantes

##### 4.1. Rasgos generales de los participantes

Dentro de esta sección se incluyen preguntas relativas al tamaño de la organización en la que trabajan las personas encuestadas, el mercado de destino de los productos o servicios que presta la organización y el motivo por el que se concurre a la Convocatoria de ayudas.

Respecto al tamaño de las organizaciones en las que operan las personas encuestadas, los resultados revelan que el 41.5% de las entidades en las que trabajan las personas encuestadas tiene menos de 5 empleados, el 24.6% entre 5 y 25, el 15.4% entre 26 y 50 y el 18.5% más de 50 empleados. El tamaño pequeño predomina en las Asociaciones, Comercio, Industria Agroalimentaria (IAA) y Sector Primario. El tamaño de empresa con más de 50 empleados destaca en la Hostelería, en las entidades de I+D y en el Sector Público mientras que el tamaño intermedio se asocia a las actividades de Consultoría, Asociaciones y Educación. El 49% de los respondientes son hombres y el 51% mujeres (Tabla 21).

Tabla 21. Tamaño y sector

| Sector                                | TOTAL | Menos de 5   | Entre 5 y 25 | Entre 26 y 50 | Más de 50    |
|---------------------------------------|-------|--------------|--------------|---------------|--------------|
|                                       |       | En %         | En %         | En %          | En %         |
| Activ. de Consultoría y Asesoramiento | 4     | 25,0         | <b>75,0</b>  | 0,0           | 0,0          |
| Asociaciones                          | 21    | <b>57,1</b>  | <b>33,3</b>  | 9,5           | 0,0          |
| Comercio                              | 4     | <b>50,0</b>  | 25,0         | <b>25,0</b>   | 0,0          |
| Educación                             | 2     | 0,0          | <b>50,0</b>  | <b>50,0</b>   | 0,0          |
| Hostelería                            | 2     | 0,0          | 0,0          | 0,0           | <b>100,0</b> |
| IAA                                   | 12    | <b>58,3</b>  | 16,7         | <b>16,7</b>   | 8,3          |
| I+D                                   | 10    | 0,0          | 10,0         | <b>30,0</b>   | <b>60,0</b>  |
| Otra Industria                        | 1     | <b>100,0</b> | 0,0          | 0,0           | 0,0          |
| Sector Primario                       | 7     | <b>57,1</b>  | 14,3         | <b>14,3</b>   | 14,3         |
| Sector Público                        | 2     | 0,0          | 0,0          | 0,0           | <b>100,0</b> |
| Total                                 | 65    | 41,5         | 24,6         | 15,4          | 18,5         |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En cuanto a la amplitud de los mercados a los que destinan sus productos o servicios, la Tabla 22 (columna 1) muestra la proporción de agentes que vende sus productos o servicios en cada uno de los mercados. La columna 2 presenta la distribución porcentual (suma 100) de las respuestas. Esta columna se ha construido asignando a los agentes el mercado geográfico más amplio al que destinan sus productos. Por ejemplo, si un agente declara vender sus productos en el mercado local exclusivamente, se clasifica como mercado local; si un agente vende sus productos en el mercado local, comarcal y en el territorio histórico, se le asigna el mercado del territorio histórico. La última columna resume la información de la columna 2, diferenciando entre mercados exterior y doméstico.

En la columna 1, se observa que el mercado de la CAPV es el más importante ya que el 63% de los agentes encuestados vende sus productos en él. El siguiente mercado geográfico en importancia es el del resto del Estado, al que destinan sus productos el 33.8% de las personas encuestadas. El mercado local es relevante para el 29.2% de las personas encuestadas y el mercado comarcal, para el 26.1%. Los mercados exteriores, tanto europeos como del resto del mundo, también son relevantes; sobre todo los primeros, ya que a ellos se dirigen los productos del 24.6% y 12.3% de los agentes encuestados, respectivamente.

En la columna 2, se observa que el 27.7% de los agentes encuestados vende parte de su producción en los mercados exteriores, lo que consideramos que es un porcentaje significativo. Para el 72.3% el mercado de referencia es el mercado doméstico. Dentro de éste, se observa que el 18.5% vende sus productos en el conjunto del mercado nacional. Para el 27.7% de los agentes el mercado de la Comunidad Autónoma del País Vasco (CAPV) es el mercado geográfico más amplio al que destinan sus productos. Para el 10.8% de los encuestados el mercado comarcal es el mercado geográfico más amplio al que destinan sus ventas. El 10.7% de los agentes venden sus productos exclusivamente en el mercado local.

Tabla 22. Mercado de destino

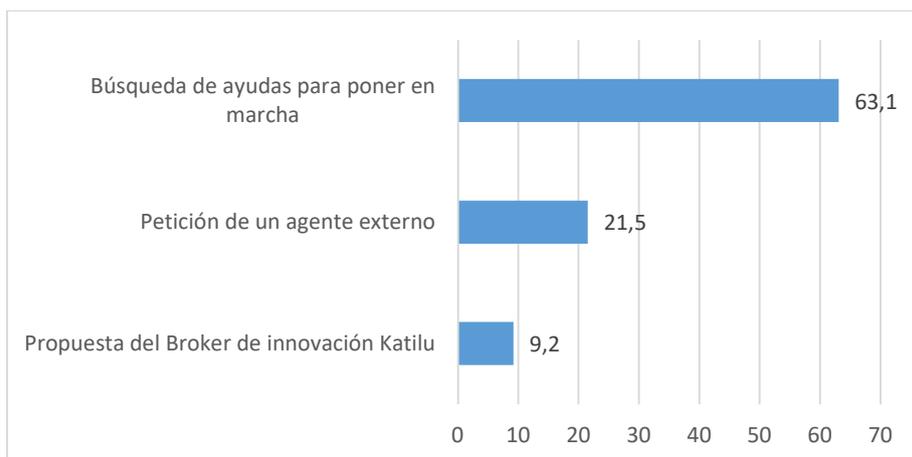
| Mercado              | En % sobre total | Distribución (%) | Mercado                    | En % |
|----------------------|------------------|------------------|----------------------------|------|
| Local                | 29,2             | 10,7             | <b>Mercados nacionales</b> | 72.3 |
| Comarcal             | 26,1             | 10,8             |                            |      |
| Territorio Histórico | 21,5             | 4,6              |                            |      |
| CAPV                 | <b>63,1</b>      | 27,7             |                            |      |
| Resto del Estado     | <b>33,8</b>      | 18,5             |                            |      |
| Europa               | 24,6             | <b>15,4</b>      | <b>Mercados exteriores</b> | 27.7 |
| Resto del Mundo      | 12,3             | <b>12,3</b>      |                            |      |
| Total                |                  | 100              |                            | 100  |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El cuestionario contiene dos preguntas relativas a la motivación que guio la involucración de los agentes en los proyectos de innovación objeto de la Medida 16 de Cooperación. Por un lado, se solicitaba información sobre los motivos por los que participó en la convocatoria y, por otro, se requería que indicaran que motivó la idea de hacer un proyecto en cooperación con otros agentes. En ambos casos los encuestados podían elegir más de una de las opciones proporcionadas.

En relación con la primera cuestión, los encuestados podían responder a más de una de las opciones que aparecen en la Figura 9. El 63,1% declara que buscaba ayudas para poner en marcha un proyecto de innovación interno, el 21.5% respondió a la petición de un agente externo y el 9.2% solicitó la ayuda por sugerencia del bróker de Innovación. En este último supuesto, y de acuerdo con el Bróker, esta sugerencia se realizaba tras un contraste de la idea de proyecto de innovación y si se consideraba que el proyecto de innovación tenía buen encaje con la ayuda de cooperación.

Figura 9. Motivación para solicitar la ayuda



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Cuando los agentes son interrogados sobre los motivos por los que ha participado en un proyecto que implica cooperación con otros agentes, los resultados que obtenemos son los que aparecen en la Figura 10. El 61% de los encuestados declara estar interesado en colaborar con otros agentes de la cadena de valor. Dentro de este grupo, más de la mitad también buscan nuevos productos y responder al interés de otros agentes. El 50% de los encuestados, por su parte, participa en proyectos de cooperación para buscar nuevos productos y el 40% buscar responder al interés de otros agentes. Si tenemos en cuenta estas tres motivaciones por sectores, encontramos que en la Industria Agroalimentaria predomina la búsqueda de complicidades con la cadena de valor; la búsqueda de nuevos productos destaca en la Industria Agroalimentaria y en el sector primario, mientras que dar respuesta al interés de otros agentes motiva a las consultoras, asociaciones y entidades de I+D (Tabla 23).

Figura 10. Motivación para participar en los proyectos de cooperación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Tabla 23. Motivación para participar en los proyectos de cooperación por sectores

|                                       | Nº de respuestas | Cooperar con otros agentes de la cadena de valor | Buscar nuevos productos | Responder al interés de otros agentes |
|---------------------------------------|------------------|--------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
|                                       |                  | En %                                             | En %                    | En %                                  |
| Activ. de Consultoría y Asesoramiento | 4                | 50,0                                             | 50,0                    | <b>75,0</b>                           |
| Asociaciones                          | 21               | 61,9                                             | 42,9                    | <b>52,4</b>                           |
| Comercio                              | 4                | 50,0                                             | 50,0                    | 0,0                                   |
| Educación                             | 2                | 100,0                                            | 50,0                    | 50,0                                  |
| Hostelería                            | 2                | 100,0                                            | 0,0                     | 0,0                                   |
| IAA                                   | 12               | <b>66,7</b>                                      | <b>75,0</b>             | 33,3                                  |
| I+D                                   | 10               | 70,0                                             | 40,0                    | <b>50,0</b>                           |
| Otra Industria                        | 1                | 100,0                                            | 0,0                     | <b>100,0</b>                          |
| Sector Primario                       | 7                | 28,6                                             | <b>71,4</b>             | 14,3                                  |
| Sector Público                        | 2                | 50,0                                             | 50,0                    | 0,0                                   |
| Media                                 |                  | <b>61,5</b>                                      | <b>50,8</b>             | <b>40,0</b>                           |

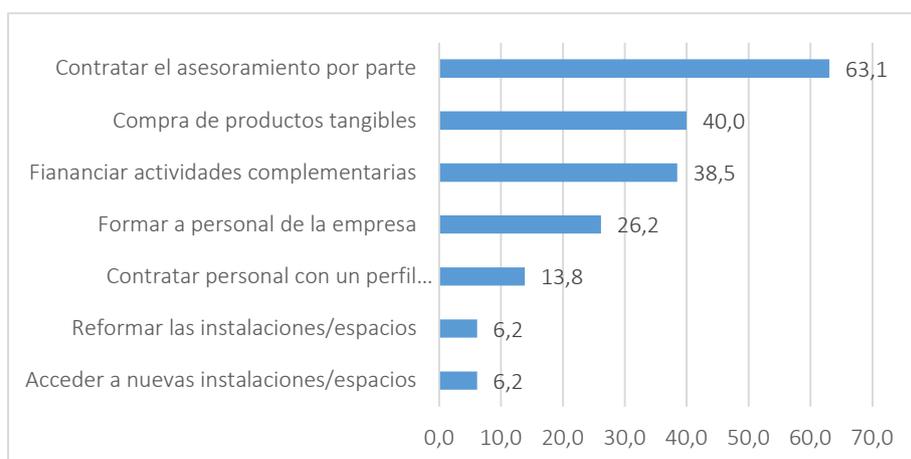
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

#### 4.2. Inputs y Resultados de innovación

El cuestionario incluye varias preguntas relativas a los inputs y a los outputs de la innovación. Los primeros se refieren a los recursos o acciones dedicados a la innovación mientras que los segundos hacen referencia a los resultados obtenidos del proceso de innovación. Dentro de esta sección del cuestionario, se han incluido preguntas para captar el tipo de acciones realizadas en el marco del proyecto financiado públicamente y para conocer la naturaleza de las innovaciones que han resultado.

En relación con los inputs, se pregunta sobre las acciones que han realizado con financiación de las ayudas de cooperación. En esta pregunta, las personas encuestadas pueden responder más de una opción (Figura 11). Las acciones más extendidas son la contratación de asesoramiento por parte de empresas especializadas (63.1%), seguido de la compra de productos tangibles (40%) y la financiación de actividades complementarias de la empresa u organización (38.5%). Por el contrario, las acciones que menos han financiado los agentes tienen que ver con las reformas de instalaciones (6.2%) y la contratación de personal (18%).

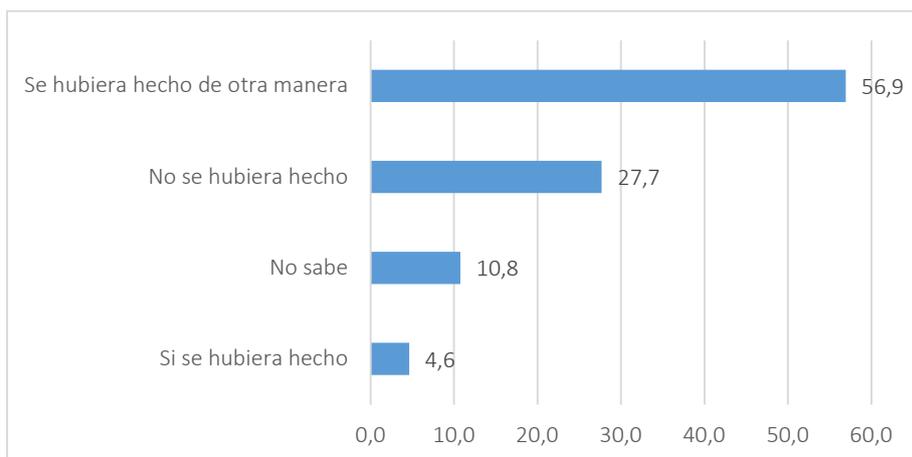
Figura 11. Acciones realizadas con financiación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Consideramos de interés conocer si las ayudas concedidas para la puesta en marcha de estas acciones han producido un efecto de adicionalidad o de *crowding out*. El efecto de adicionalidad se refiere a si las ayudas percibidas se han sumado a los gastos en innovación que tenían previsto acometer en el caso de no recibir ayudas públicas. El efecto de *crowding out*, por su parte, se produce cuando la empresa ha gastado lo que tenía previsto, aunque gracias a la ayuda, las actividades de innovación han resultado más baratas. Con esta finalidad se incluyó en el cuestionario una pregunta sobre si la entidad hubiera o no llevado a cabo el proyecto de innovación en ausencia de ayuda pública. El 27.7% afirma que no se hubiera involucrado en el proyecto de innovación. El 4.6% responde que lo hubiera desarrollado en ausencia de ayuda y el 56.9% declara que lo hubiera implementado de otra manera. No disponemos de información suficiente para poder realizar conclusiones robustas sobre la estrategia que se hubiera seguido en este último caso. Consideramos razonable pensar que los agentes tuvieran una preferencia por esta ayuda frente a otros apoyos públicos a la innovación de carácter individual (en el que el porcentaje de financiación es inferior) y que, en el caso de no poder acceder a la ayuda de la Medida 16, hubieran optado por buscar apoyo en otras ayudas presentando el proyecto desde otra perspectiva. En cualquier caso, los resultados sugieren que, al menos parcialmente, se ha podido producir un efecto *crowding-out*, esto es, la ayuda pública ha podido estar financiando actividades que se hubieran realizado con otros recursos privados y/o públicos (Figura 12).

Figura 12. Acciones realizadas con financiación

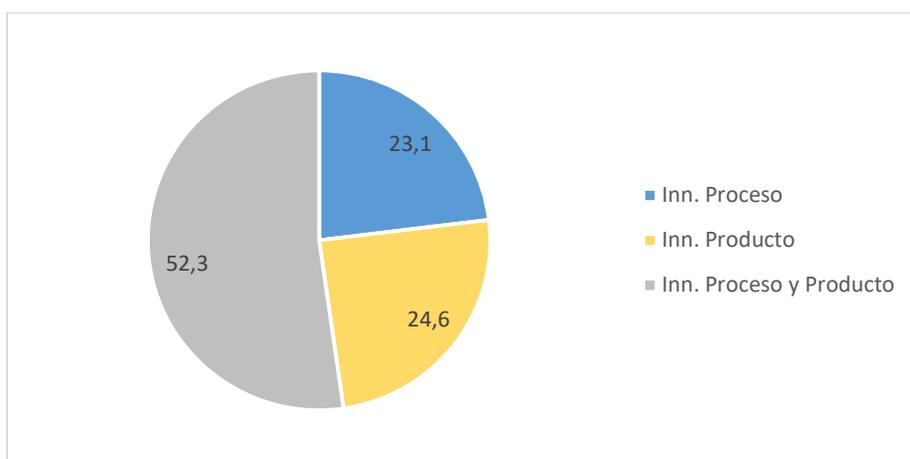


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Dentro de los outputs de innovación obtenidos con las ayudas públicas de la Medida M16, prestamos especial atención a los resultados en forma de innovación en proceso y en producto. Se preguntaba sobre la naturaleza de la innovación obtenida (proceso, producto o ambas) y sobre las modalidades en las que se ha materializado cada tipo de innovación.

De acuerdo con las respuestas obtenidas (Figura 13), las ayudas recibidas han servido para que el **23.1%** haya introducido innovaciones en proceso, el **24.6%** en producto y el **52.3%** en proceso y producto. Este último resultado era esperado debido a que con frecuencia los dos tipos de innovación están asociados.

Figura 13. Tipos de innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Por sectores, se observa que la innovación en proceso predomina en las entidades de I+D y en las Asociaciones, mientras que la innovación en producto domina en el Sector Primario, Comercio y Educación. La innovación en proceso y producto prevalece en las Actividades de Consultoría, Hostelería, Industria Agroalimentaria y Sector Público (Tabla 24).

Tabla 24. Innovación y sector

|                                       | Nº | Proceso<br>En % | Producto<br>En % | Proceso y Producto<br>En % |
|---------------------------------------|----|-----------------|------------------|----------------------------|
| Actividades de consultoría y asesoría | 4  | 0,0             | 25,0             | <b>75,0</b>                |
| <b>Asociaciones</b>                   | 21 | <b>33,3</b>     | <b>28,6</b>      | 38,1                       |
| Comercio                              | 4  | 25,0            | <b>50,0</b>      | 25,0                       |
| Educación                             | 2  | 0,0             | <b>50,0</b>      | 50,0                       |
| Hostelería                            | 2  | 0,0             | 0,0              | <b>100,0</b>               |
| <b>IAA</b>                            | 12 | 8,3             | 8,3              | <b>83,3</b>                |
| <b>I+D</b>                            | 10 | <b>50,0</b>     | 10,0             | 40,0                       |
| Otra industria                        | 1  | 0,0             | 0,0              | <b>100,0</b>               |
| Sector primario                       | 7  | 14,3            | <b>57,1</b>      | 28,6                       |
| Sector público                        | 2  | 0,0             | 0,0              | <b>100,0</b>               |
| Total                                 | 65 | <b>23,1</b>     | <b>24,6</b>      | <b>52,3</b>                |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

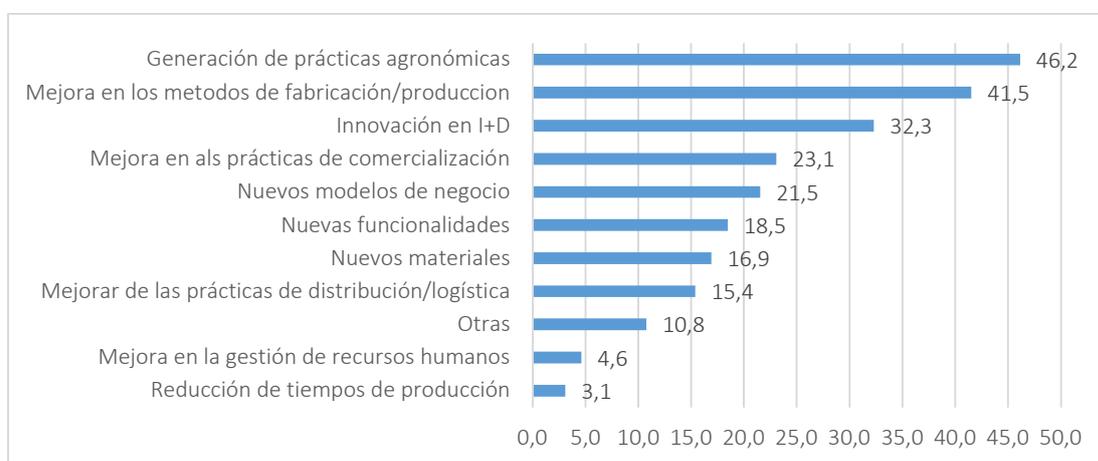
Del total de entidades que han realizado **innovaciones en producto**, el 68.8% declara que la innovación es nueva para el mercado, proporción que consideramos elevada. El 25% de los que han introducido una innovación en producto ha mejorado el modelo de negocio, el 18% ha introducido nuevas funcionalidades a los productos y el 12.5% ha utilizado nuevos materiales.

La modalidad de **innovación en proceso** que está más extendida es la relativa a la generación de prácticas agronómicas (66.7%) y la mejora en los productos de fabricación y/o producción (46.7%). A cierta distancia se indican la mejora de las prácticas de comercialización y la mejora de las prácticas de distribución y/o logística (26.7% y 20% respectivamente). La reducción de tiempos de producción y las actividades en I+D tan solo son referidas por el 6.7% de las personas encuestadas.

Respecto a los agentes que han introducido **innovación en proceso y en producto**, encontramos que las modalidades más extendidas son la generación de prácticas agronómicas (58.8%), la mejora de métodos de fabricación y/o producción (58.8%), la innovación en I+D (58.8) y la mejora en las prácticas de comercialización (32.4%). Cabe destacar el elevado porcentaje de agentes que afirma haber realizado actividades de I+D, cuando la Medida 16 está orientada a la innovación (output) en cooperación y no a la I+D (input de innovación). Es posible que algunos agentes, sobre todo pertenecientes a organizaciones de pequeño tamaño, hayan declarado haber realizado actividades de I+D sin conocer con precisión la diferencia entre innovación y actividad de I+D.

La Figura 14 muestra las modalidades en las que se ha materializado la actividad innovadora sin diferenciar si la innovación en proceso o producto se ha realizado de manera aislada o conjunta. Se observa que dominan, como era esperado, las modalidades relacionadas con la innovación en proceso: generación de prácticas agronómicas (46.2%), la mejora de métodos de fabricación/producción (41.5%) y las actividades de I+D (32.3%).

Figura 14. Modalidades de innovación implementadas



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

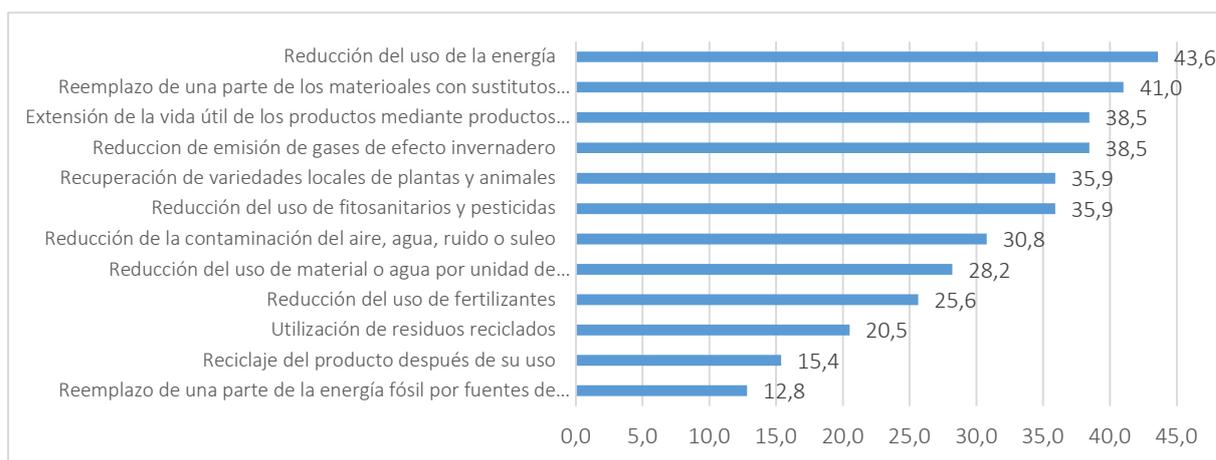
### 4.3. Impacto de la innovación

El cuestionario incluye preguntas relativas al impacto de la innovación financiada con las ayudas de la Medida M16 de Cooperación en el ámbito social, económico y medioambiental. Para el primero, se preguntaba sobre el empleo creado y su cualificación, teniendo en cuenta si estos empleos han sido ocupados por mujeres. El 36.9% de los encuestados indicó que no había creado empleo, el 36.9% desconocía si se había creado o no empleo y el 26.2% declaró que había creado empleo. Dentro de este grupo, el 64.7% de los empleos creados requirieron algún nivel de cualificación mientras que el resto no. El 46.7% declaró que los puestos de trabajo creados fueron ocupados por mujeres.

En relación con el impacto en el ámbito económico, se solicitaba información sobre el efecto de la actividad innovadora sobre la cuenta de resultados. El 38.5% afirmó que el impacto había supuesto una mejora en sus resultados empresariales, el 15.4% consideró que no había registrado ninguna mejora en su cuenta de resultados y el 46.2% desconocía el impacto que había tenido. Del grupo de encuestados con un impacto positivo en la cuenta de resultados, para el 60% el impacto económico sobre sus beneficios fue inferior al 20%, para el 16% fue superior. El 24% no supo cuantificar el impacto.

Finalmente, respecto al impacto medioambiental, el 60% declara que la actividad de innovación del proyecto ha tenido un impacto medioambiental positivo, mientras que para el 40% restante, dicha actividad no ha producido ningún efecto sobre el medio ambiente. Los tipos de impacto más extendidos tienen que ver con la reducción del uso de la energía (43.6%), el reemplazo de una parte de los materiales por otros menos contaminantes (41.0%), la extensión de la vida útil de los productos mediante productos más duraderos y la reducción de gases de efecto invernadero (38.5% en ambos casos) (Figura 15).

Figura 15. Tipo de impacto medioambiental



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

#### 4.4. Difusión y transferencia de la innovación

La difusión es una parte esencial del proceso de innovación, debido a que es cuando la innovación se difunde cuando los efectos sociales y económicos se producen. El 81.5% de los encuestados declararon que realizaron algún tipo de forma de difusión de los resultados de la innovación llevada a cabo con el proyecto financiado. Las vías de difusión más extendidas (Figura 16) son las charlas con agentes sectoriales (63.1%), las reuniones informales (55.4%) y las publicaciones en prensa (53.8%). Cabe destacar que más del 90% de los encuestados declara utilizar dos a más formas de difusión.

Figura 16. Formas de difusión de la innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Estrechamente vinculado a la difusión de la innovación está la idea de transferencia de conocimiento. Esta última, a diferencia de la difusión, se refiere a la interacción entre los diversos actores públicos y privados en el contexto de la innovación. Se considera que la difusión es un proceso no intencionado que puede darse incluso por imitación y copia. La transferencia obedece a políticas claras de cooperación entre agentes o en el interior de una organización (Rath, 1994<sup>7</sup>; Rath, 2006<sup>8</sup>). La difusión de la innovación y la transferencia de conocimiento comparten la idea de tener un impacto positivo a nivel económico, cultural y social.

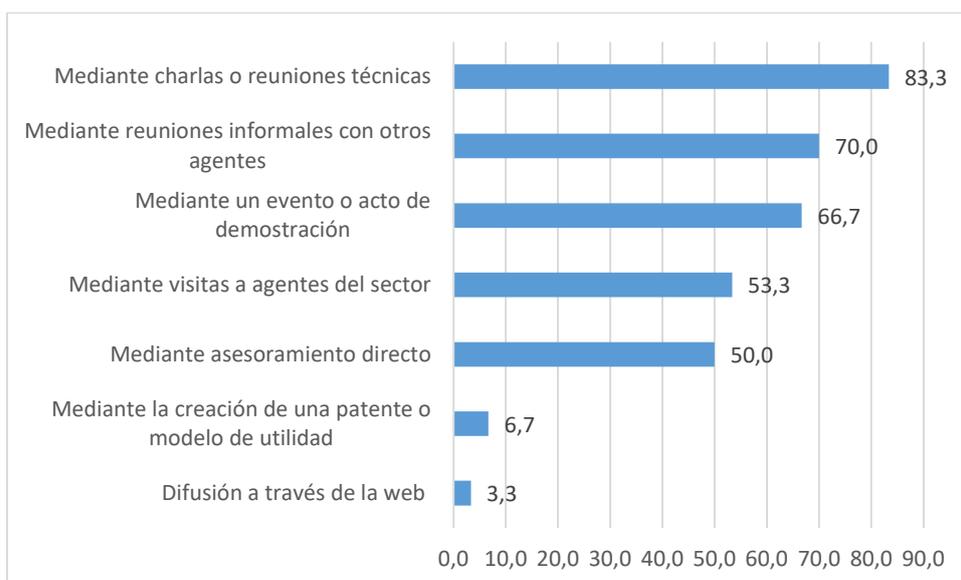
Del total de encuestados, el 46.2% declara haber realizado alguna actividad orientada a la transferencia de conocimiento, mientras que el 30.8% indica que no hay realizado ninguna y el 23.1% no sabe o no responde a esta cuestión.

Las formas preferidas para transferir el conocimiento son las reuniones técnicas (83.3%) y las charlas informales con otros agentes (70%). Al igual que en el caso de la difusión, la mayor parte de los agentes que optan por contribuir a la transferencia del conocimiento utilizan más de una fórmula de transferencia (Figura 17).

<sup>7</sup> Rath, A. (1994): Technology Transfer and Diffusion, in: Salomon, J.-J. et al. (eds.), The Uncertain Quest: Science, Technology, and Development, Tokyo et al., 374-411

<sup>8</sup> Rath, A. (2006). Notes from the Field. Comparative Technology Transfer and Society - Volume 4, Number 1, April 2006

Figura 17. Formas de transferencia del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

La transferencia de conocimiento y la difusión de la innovación son socialmente deseables, sin embargo, las organizaciones también necesitan con frecuencia proteger los resultados de su actividad innovadora para evitar que otros agentes se beneficien de sus inversiones en innovación mediante la imitación u otras fórmulas de acceso al conocimiento. En este sentido, el cuestionario preguntaba acerca de las diferentes formas de protección de los resultados de la actividad de innovación. El 64,6% declaró que no hizo uso de ninguna forma de protección, el 18,5% desconocía o no respondió a esta pregunta y tan solo el 16,9% afirmó que usó algún mecanismo de apropiabilidad de los resultados de la innovación.

Las principales razones por las que no se opta por proteger los resultados de la innovación son las siguientes:

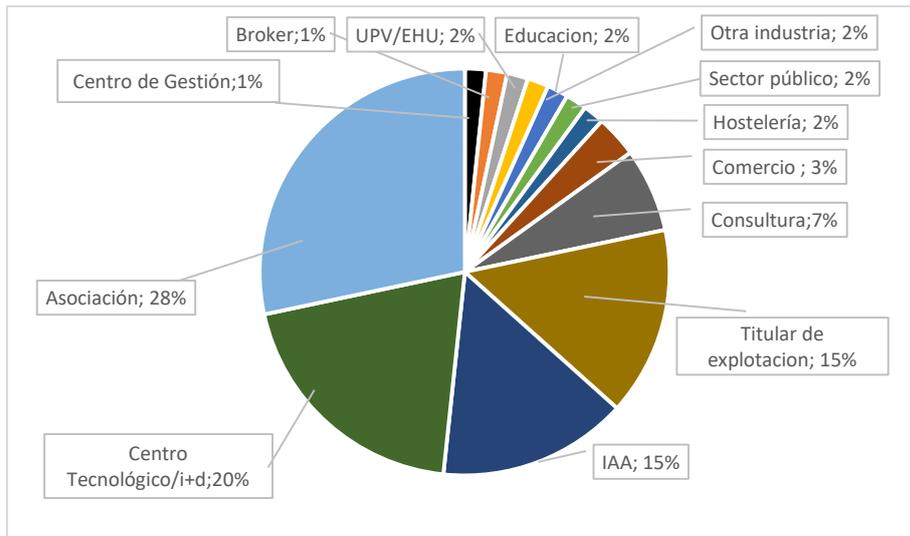
- Desconocimiento de la posibilidad de protección
- No se ha considerado necesario
- Complejidad del proceso de tramitación
- Otras:
  - *“En las ayudas de cooperación los resultados de mejora de procesos no implican protección de la innovación, son y deben ser resultados públicos”*
  - *“Está sin acabar el proyecto”*
  - *“No es habitual en el sector”*
  - *“Las reivindicaciones de innovación no serían suficientes como para generar el derecho a una patente. Se considera que el método más viable y efectivo sería el Secreto Industrial”*
  - *“Se pretende transferir el conocimiento a otros productores”*

#### 4.5. Experiencia de cooperación

Con el objetivo de conocer la experiencia y alcance que ha tenido la cooperación entre los agentes participantes en los proyectos de innovación, se incluyeron en el cuestionario varias preguntas referidas a esta cuestión.

En primer lugar, interesaba conocer los sectores económicos de los agentes promotores de la iniciativa del proyecto de cooperación. Los resultados mostraron que las iniciativas partieron fundamentalmente de Asociaciones (28%), Centros Tecnológicos (20%) y en menor medida de Titulares de Explotación y de agentes de la Industria Agroalimentaria (15%) (Figura 18).

Figura 18. Formas de transferencia del conocimiento

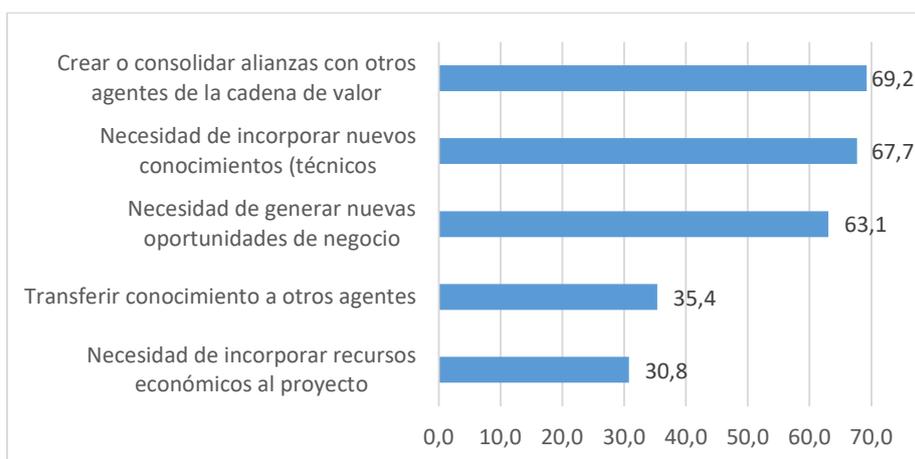


Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

La Teoría de Recursos y Capacidades (Barney, 1991)<sup>9</sup> sugiere que la cooperación es una estrategia que pretende buscar complementariedades, esto es, encontrar socios con recursos de los que se carece. Estos recursos complementarios suelen estar relacionados con el acceso a los mercados, a la tecnología y a la necesidad de compartir los riesgos y costes de los proyectos de innovación. Por otro lado, el tipo de socio con el que se coopera también proporciona información sobre los objetivos que se persigue con la estrategia de colaboración. Los resultados (Figura 19) muestran el interés de crear o consolidar alianzas con otros agentes de la cadena de valor (69.2%). La cooperación con socios pertenecientes a la cadena de valor a menudo se asocia a la búsqueda de un reparto de costes y riesgos de la innovación. El 67.7% declara cooperar para encontrar nuevos conocimientos relativos a los mercados y/o a la tecnología mientras que el 63.1% pretende encontrar nuevas oportunidades de negocio a través de la cooperación. La transferencia de conocimiento a otros socios o la incorporación de recursos económicos al proyecto de innovación tan solo es relevante para el 35.4% y 30.8%, respectivamente.

<sup>9</sup> Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Figura 19. Motivos para la cooperación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Cuando analizamos los **motivos de cooperación** por sectores económicos encontramos algunas diferencias significativas. En las Asociaciones, por ejemplo, destaca la necesidad de incorporar nuevos conocimientos y el interés por transferir también conocimiento a otros agentes. En las empresas de la Industria Agroalimentaria predominan fundamentalmente la incorporación de nuevos conocimientos y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. En las organizaciones de I+D se busca principalmente consolidar alianzas y transferir conocimiento mientras que en los agentes del sector primario se persiguen las nuevas oportunidades de negocio y la incorporación de recursos económicos al proyecto (Tabla 25).

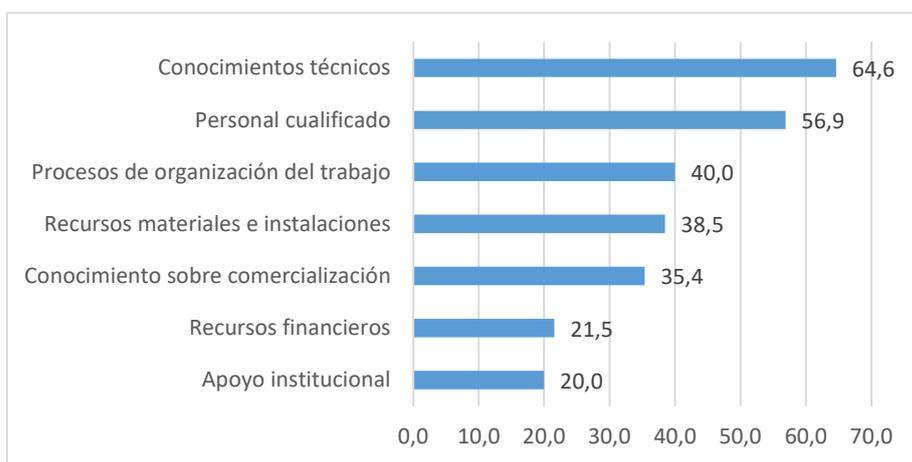
Tabla 25. Cooperación y sector

|                                       | Nº | Necesidad de incorporar nuevos conocimientos | Necesidad de generar nuevas oportunidades de negocio | Necesidad de incorporar recursos económicos al proyecto | Crear o consolidar alianzas con otros agentes de la cadena de valor | Transferir conocimiento a otros agentes |
|---------------------------------------|----|----------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                       |    | En %                                         | En %                                                 | En %                                                    | En %                                                                | En %                                    |
| Actividades de consultoría y asesoría | 4  | 0.0                                          | 50.0                                                 | 25.0                                                    | <b>100.0</b>                                                        | <b>50.0</b>                             |
| <b>Asociaciones</b>                   | 21 | <b>81.0</b>                                  | 61.9                                                 | 19.0                                                    | 57.1                                                                | <b>38.1</b>                             |
| Comercio                              | 4  | 50.0                                         | <b>75.0</b>                                          | 25.0                                                    | 50.0                                                                | 25.0                                    |
| Educación                             | 2  | <b>100.0</b>                                 | 50.0                                                 | <b>50.0</b>                                             | <b>100.0</b>                                                        | <b>50.0</b>                             |
| Hostelería                            | 2  | 50.0                                         | 50.0                                                 | 0.0                                                     | <b>100.0</b>                                                        | 0.0                                     |
| <b>IAA</b>                            | 12 | <b>91.7</b>                                  | <b>83.3</b>                                          | <b>66.7</b>                                             | <b>75.0</b>                                                         | 33.3                                    |
| <b>I+D</b>                            | 10 | 60.0                                         | 30.0                                                 | 10.0                                                    | <b>80.0</b>                                                         | <b>50.0</b>                             |
| Otra industria                        | 1  | 0.0                                          | <b>100.0</b>                                         | <b>100.0</b>                                            | <b>100.0</b>                                                        | 0.0                                     |
| <b>Sector primario</b>                | 7  | 57.1                                         | <b>85.7</b>                                          | <b>42.9</b>                                             | <b>71.4</b>                                                         | 14.3                                    |
| Sector público                        | 2  | 50.0                                         | 50.0                                                 | 0.0                                                     | 0.0                                                                 | <b>50.0</b>                             |
| <b>Total</b>                          | 65 | <b>67.7</b>                                  | <b>63.1</b>                                          | <b>30.8</b>                                             | <b>69.2</b>                                                         | <b>35.4</b>                             |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En relación con las **aportaciones** que los encuestados que han hecho al proyecto, encontramos que el 64.6% considera que ha contribuido al proyecto con conocimientos técnicos y el 56.9% ha aportado personal cualificado. En menor medida, consideran que han facilitado los procesos de organización del trabajo (40%), proporcionado recursos materiales e instalaciones (38.5%) y conocimientos de sobre comercialización (35.4%). La aportación de recursos financieros y apoyo institucional solo se considera relevante para el 21.5% u 20%, respectivamente (Figura 20).

Figura 20. Motivos para la cooperación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

El análisis por sector económico revela que las Asociaciones consideran que han contribuido en los procesos de organización de trabajo y en el apoyo institucional. Los agentes de la Industria Agroalimentaria, por su parte, consideran que su aportación ha sido en forma de personal cualificado, conocimientos sobre comercialización de los productos y mediante recursos materiales e instalaciones y financieros. Las organizaciones de I+D han aportado conocimientos técnicos, personal cualificado e instalaciones. Finalmente, las explotaciones del sector primario consideran que han contribuido fundamentalmente con conocimientos técnicos y de comercialización, así como en los procesos de organización del trabajo y con recursos diversos (Tabla 26).

Tabla 26. Aportaciones al proyecto y sector

|                                       | Conocim. técnicos | Personal cualificado | Conocim. sobre comercialización | Procesos de organización del trabajo | Recursos materiales e instalaciones | Recursos financieros | Apoyo institucional |
|---------------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|---------------------|
|                                       | En %              | En %                 | En %                            | En %                                 | En %                                | En %                 | En %                |
| Actividades de consultoría y asesoría | <b>75.0</b>       | 25.0                 | 0.0                             | 25.0                                 | 0.0                                 | <b>25.0</b>          | <b>50.0</b>         |
| <b>Asociaciones</b>                   | 33.3              | 52.4                 | 33.3                            | <b>61.9</b>                          | 19.0                                | 4.8                  | <b>33.3</b>         |
| Comercio                              | <b>75.0</b>       | 50.0                 | <b>50.0</b>                     | 0.0                                  | <b>50.0</b>                         | <b>50.0</b>          | 0.0                 |
| Educación                             | 50.0              | 50.0                 | <b>50.0</b>                     | 50.0                                 | 0.0                                 | <b>50.0</b>          | 0.0                 |
| Hostelería                            | <b>100.0</b>      | 50.0                 | 0.0                             | 50.0                                 | 0.0                                 | 0.0                  | 0.0                 |
| <b>IAA</b>                            | 66.7              | <b>66.7</b>          | <b>50.0</b>                     | 33.3                                 | <b>66.7</b>                         | <b>33.3</b>          | 0.0                 |
| <b>I+D</b>                            | <b>100.0</b>      | <b>80.0</b>          | 20.0                            | 10.0                                 | <b>40.0</b>                         | 10.0                 | 20.0                |
| Otra industria                        | <b>100.0</b>      | <b>100.0</b>         | 0.0                             | 0.0                                  | <b>100.0</b>                        | 0.0                  | 0.0                 |
| <b>Sector primario</b>                | <b>85.7</b>       | 57.1                 | <b>71.4</b>                     | <b>57.1</b>                          | <b>71.4</b>                         | <b>42.9</b>          | 14.3                |
| Sector público                        | 50.0              | 0.0                  | 0.0                             | 50.0                                 | 50.0                                | <b>50.0</b>          | <b>50.0</b>         |
| <b>Total</b>                          | <b>64.6</b>       | <b>56.9</b>          | <b>35.4</b>                     | <b>40.0</b>                          | <b>38.5</b>                         | <b>21.5</b>          | <b>20.0</b>         |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En cuanto a la **valoración** que los encuestados realizan sobre las aportaciones que han recibido de sus socios, el cuestionario solicitaba valorar en una escala de Likert de 1 a 5 la importancia de dichas aportaciones. Las valoraciones más elevadas (4 y 5) se otorgaron a los conocimientos técnicos recibidos (75.4%), a la cualificación del personal (61.5%) y a las dinámicas y organización del trabajo (61.5%). Las puntuaciones inferiores (1 y 2) estaban asociadas a las aportaciones en forma de recursos financieros (47.7%), de conocimientos sobre comercialización (30.8%) y de recursos materiales e instalaciones (30.8%). La última columna recoge una suma ponderada de las valoraciones otorgadas calculando el número de respuestas por la valoración. Como era esperado, los valores más elevados se asocian con los conocimientos técnicos y el capital humano y las más bajas con los conocimientos de comercialización y los recursos materiales (Tabla 27).

Tabla 27. Valoración de las aportaciones recibidas

|                                                                | Escala de Likert |    |    |    |    | Suma ponderada |
|----------------------------------------------------------------|------------------|----|----|----|----|----------------|
|                                                                | 1                | 2  | 3  | 4  | 5  |                |
| Conocimientos técnicos                                         | 2                | 3  | 11 | 20 | 29 | 266            |
| Recursos humanos                                               | 2                | 5  | 18 | 20 | 20 | 246            |
| Conocimiento sobre comercialización, nuevos canales y mercados | 7                | 14 | 16 | 16 | 12 | 207            |
| Dinámicas y organización del trabajo                           | 3                | 10 | 12 | 24 | 16 | 235            |
| Recursos materiales (instalaciones, maquinaria, etc.)          | 7                | 13 | 9  | 25 | 11 | 215            |
| Recursos financieros                                           | 17               | 14 | 14 | 10 | 10 | 177            |
| Apoyo institucional                                            | 5                | 8  | 17 | 16 | 19 | 231            |

Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

En general, la **experiencia de cooperación ha sido positiva** para todos los encuestados, tal y como manifiesta el 83.5% de la persona encuestadas, que otorgan una valoración superior a 3 puntos (en una escala de Likert de 1 a 5). De hecho, el 68% declara haber vuelto a cooperar con los mismos agentes y el 90.8% volvería a participar en un proyecto conjunto con los mismos socios.

No obstante, pese a experiencia satisfactoria, algunos agentes indican algunas circunstancias que no han sido tan positivas a lo largo del proceso de cooperación. Así, el 33.8% de los encuestados

detecta en los socios falta de experiencia en cooperación, el 15.4% considera que los socios no contaban con todas las capacidades que requería el proyecto y el 12.3% considera que hubiera sido conveniente definir desde el principio las tareas de cada socio para evitar malentendidos en el desarrollo del trabajo.

#### 4.6. El papel del Broker de innovación

La actividad de un bróker de innovación puede ser muy variada. Sin embargo, existe un consenso sobre el papel que debe jugar en las redes de innovación y que consiste en actuar como intermediarios entre las fuentes de nuevas ideas y los usuarios potenciales (Winch y Courtney, 2007<sup>10</sup>). Más concretamente, los brókeres de innovación pueden apoyar a las PYMES determinando sus necesidades de innovación, articulando sus demandas de conocimientos, estableciendo asociaciones y gestionando los procesos de cooperación entre organizaciones (Batterink et al., 2014<sup>11</sup>). Por ello, es relevante conocer cómo se posicionan los brókeres dentro de las redes y qué hacen en esa posición. Con la finalidad de captar el papel del Bróker de innovación Katilu en los proyectos de cooperación de la Medida M16, se incluyó en el cuestionario varias preguntas sobre los motivos por los que acudió (o no) al bróker de innovación previamente a concurrir a las convocatorias de ayuda pública.

Los resultados revelaron que el 60% de los encuestados había tenido algún tipo de interacción con el Bróker de innovación Katilu mientras que el 40% no había mantenido ningún tipo de relación con Katilu. Los motivos por los que acudieron al bróker son diversos; entre ellos destacan el interés por dotar de un enfoque innovador al proyecto (40% de los encuestados), la necesidad de madurar un proyecto que estaba en desarrollo (38.5%) o la necesidad de ampliar los conocimientos sobre el significado de innovación (30.8%) (Figura 21).

Figura 21. Motivos para acudir al bróker de innovación



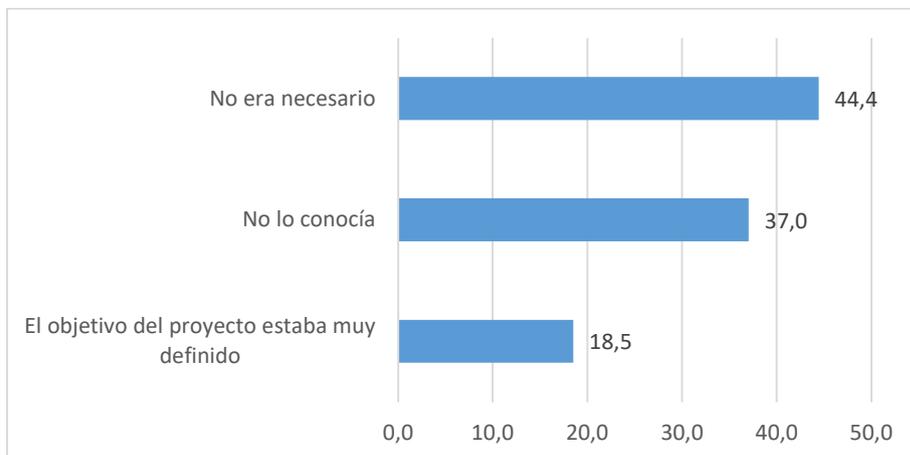
Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

<sup>10</sup> Winch, G. M. and Courtney, R. (2007). The Organization of Innovation Brokers: An International Review. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19:6, 747 – 763. DOI: 10.1080/09537320701711223

<sup>11</sup> Maarten H. Batterink , Emiel F.M. Wubben , Laurens Klerkx & S.W.F. (Onno) Omta (2010) Orchestrating innovation networks: The case of innovation brokers in the agri-food sector, *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 22:1, 47-76, DOI: 10.1080/08985620903220512

Los agentes encuestados que no mantuvieron relación con el bróker no lo hicieron porque no lo consideraron necesario (44.4%), bien porque el objetivo del proyecto ya estaba definido (18.5%), o no lo conocían (37%) (Figura 22).

Figura 22. Motivos por los que no acude al bróker de innovación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

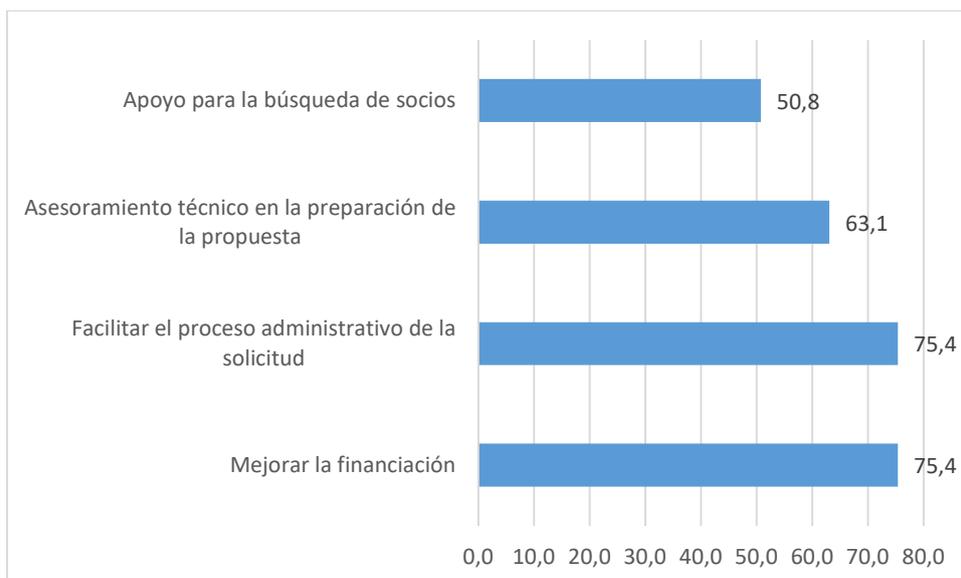
#### 4.7. Áreas de mejora de las ayudas de la Medida M16

Con el fin de conocer la opinión de las personas encuestadas acerca de diferentes aspectos relativos a las ayudas concedidas en el marco de la Medida 16, se incluyeron en el cuestionario cuatro cuestiones en las que los agentes debían valorar en una escala de Likert de 1 a 5 la necesidad de mejorar las siguientes áreas de la convocatoria y del proceso de elaboración de las propuestas innovadoras:

- mejorar la financiación de los proyectos;
- facilitar el proceso administrativo de la solicitud de la ayuda;
- mejorar el asesoramiento técnico en la preparación de la propuesta;
- mayor apoyo en la búsqueda de socios.

Para presentar lo más destacado de los resultados se ha sumado el porcentaje de respuestas que otorgan una valoración superior 3 (esto es, 4 o 5) a los anteriores ítems. De los resultados se concluye que para el 75% de los agentes convendría mejorar la cuantía de la ayuda otorgada para los proyectos de innovación y agilizar el proceso de solicitud de la ayuda. El 63.1% considera que habría que mejorar la labor de asesoramiento técnico a la hora de preparar la propuesta y el 50.8% considera que debería haber un mayor apoyo en la búsqueda de socios para poner en marcha el proyecto (Figura 23).

Figura 23. Sugerencias de mejora para las ayudas a la innovación en cooperación



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

Finalmente, se añaden, respetando su literalidad, las sugerencias de mejora del conjunto del proceso (Tabla 28) que proporcionaron las personas encuestadas. Se han agrupado en aras de una mayor claridad en seis grupos:

- complejidad burocrática;
- plazos de resolución;
- evaluación por expertos;
- flexibilización del desarrollo del proyecto;
- búsqueda de sinergias;
- otros.

Tabla 28. Sugerencias aportadas por las personas encuestadas

| Complejidad burocrática                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Para las empresas que no tenemos experiencia en este tipo de proyectos, la <i>justificación de gastos se hace muy complicada</i>, y surgen muchas dudas.</li> <li>— Habría que <i>simplificar el proceso burocrático para destinar dinero a proyectos</i> y no tanto a la gestión</li> <li>— Considero que uno de los aspectos más complicado de <i>gestionar es el tema administrativo</i>, que supone muchas horas de dedicación y resta horas a tareas operativas vinculadas con el objetivo final del proyecto. En muchas ocasiones, los participantes del proyecto son agricultores, ganaderos o pequeñas empresas, con poco conocimiento en la tramitación de este tipo de ayudas, y en nuestro caso concreto (centro tecnológico) nos vemos obligados a asumir la mayor parte del trabajo administrativo. Por otro lado, destacar que gracias a este tipo de ayudas se han desarrollado proyectos de gran valor, con una importante dedicación e implicación por parte de los participantes.</li> <li>— La <i>complejidad burocrática</i> de la justificación y la necesidad de financiación para consolidar procesos más allá de su inicio</li> <li>— <i>Facilitar el proceso de justificación</i>. Aclarar trámites y documentación necesaria.</li> <li>— Justificación económica de los proyectos. Cada convocatoria se solicita por parte del Gobierno Vasco más documentación justificativa, que hace que el socio coordinador del proyecto tenga que realizar una inversión de tiempo y esfuerzo considerable. Este tema debería simplificarse para facilitar, por ejemplo, la participación de personas agricultoras y ganaderas.</li> <li>— Su <i>tramitación, seguimiento y justificación</i> es demasiado compleja para que puedan acceder <i>baserritarras</i> sin contar con personal liberado para esa gestión. Se pierde el potencial de una parte importante del sector.</li> </ul> |
| Plazos de resolución                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Se agradecería un <i>periodo más corto para las resoluciones</i>, facilitar la documentación administrativa a la hora de las justificaciones y un ingreso más rápido de las ayudas</li> <li>— Son mejorables los <i>plazos de resolución</i></li> <li>— Quisiera poner en valor la labor de Katilu y, como mejora, estaría bien que el <i>periodo de solicitud se abriese al principio del año</i> para tener las resoluciones lo antes posible, ya que habitualmente nuestros proyectos no son viables sin esta subvención y la tardanza suele obligarnos a solicitar prórrogas con los inconvenientes que supone esto para la administración.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Evaluación de expertos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— <i>Evaluar con mayor rigor la seriedad</i> y el trabajo de algunos grupos operativos</li> <li>— Estaría bien que los proyectos tuvieran una <i>evaluación de expertos adecuada, para financiar aquellos proyectos que sean más interesantes</i>, novedosos e innovadores en lugar de repartir la partida total de dinero entre todos los solicitantes (café con leche para todos)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Flexibilización del desarrollo del proyecto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Sería conveniente en algunos casos <i>ampliar el periodo desarrollo</i>, ya que casi el 100% no finaliza sus tareas en el periodo de financiación</li> <li>— Habida cuenta del <i>timing</i> de un proyecto de I+D+i o, incluso, de una iniciativa de colaboración de otro tipo, se recomendaría ofrecer una <i>mayor flexibilidad en cuanto a las diferentes acciones que forman parte del proyecto</i>. Un retraso inevitable en la ejecución de un proyecto de innovación conlleva, igualmente de manera inevitable, un retraso en la difusión de los resultados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Búsqueda de sinergias</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Me gustaría sugerir la creación de un foro o herramienta para <i>la puesta en contacto de distintos proyectos</i>, entre los que pueden surgir sinergias, nuevas ideas creativas, o nuevos proyectos.</li> <li>— Hay proyectos en los que la <i>dinamización puede conducir a la creación de nuevos modelos de negocio</i>, y esto, sería un éxito. En caso de detectar esta posibilidad, los socios no siempre tienen la capacidad de apoyar estas nuevas iniciativas, ya que no entran en su objeto social. Y los socios que pueden estar interesados, pueden no tener la capacidad financiera, técnica o de recursos para crear estos nuevos negocios.</li> <li>— El seguimiento de los proyectos, y la puesta a su disposición de <i>herramientas que permitan avanzar en estas iniciativas innovadoras</i>, puede generar un impacto positivo en los objetivos de la convocatoria.</li> </ul> |
| <b>Otras</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>— Me gustaría que se revisara la <i>sujeción a minimis del programa</i>, porque esto puede ser un inconveniente a la hora de acceder a la ayuda. En el caso de [Nombre de empresa] eso ha supuesto un límite a la hora de acceder a otras ayudas <i>de minimis</i> para internacionalización, proyectos de mejora de gestión, etc.</li> <li>— Intensificar la <i>comunicación informativa sobre las ayudas</i>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

## 5. Análisis cualitativo: resultados de las entrevistas a participantes

### 5.1. La valoración general de la Medida

El análisis de las entrevistas refleja una valoración positiva de la Medida por parte de las personas entrevistadas, si bien los aspectos sobre los que se ha centrado esta valoración difieren en función del perfil de cada informante. Mientras que las personas beneficiarias han aportado una perspectiva de valoración mucho más práctica, vinculada sobre todo a los procesos burocráticos y de tramitación de las ayudas, el personal técnico ofrece una valoración que incorpora una visión mucho más amplia ponderando el objetivo y finalidad última de la Medida.

Desde la experiencia de las personas beneficiarias se subraya que la Medida nace con un objetivo claro que es **acelerar los procesos de innovación dentro del sistema agroalimentario y generar un valor añadido**. Con esta finalidad prioritaria, tal y como se destaca, resultaba fundamental ligar la innovación a la cooperación entre los diferentes eslabones de la cadena de valor, siendo fundamental una distribución equitativa de las ganancias del valor añadido entre todos estos agentes. Aun así, también se reconoce que en este primer periodo quizás no se haya cumplido el objetivo tal y como estaba previsto. debido al protagonismo que agentes como los centros Tecnológicos han podido alcanzar, tal y como aparece reflejado en este apartado.

Entre las entidades beneficiarias hay que destacar como uno de los aspectos más valorados es que la Medida ha permitido, precisamente, desarrollar proyectos de una forma diferente a partir de la **combinación de la cooperación y la innovación**. En algunos casos, la Medida se ha convertido en la oportunidad de concretar ideas sobre las que ya se llevaba tiempo trabajando, y en que las “sustrato de la cooperación” estaba de algún modo ya cimentado, siendo mucho más sencillo desarrollar el proyecto. En otros casos, la ayuda ha posibilitado diseñar un proyecto piloto, cuya elaboración en otro contexto hubiera revestido una complejidad muy superior.

Además, se valora la oportunidad de haber podido optar a estas ayudas en la CAPV, ya que según reconocen, en otras Comunidades Autónomas algunos de sus socios no han tenido esta oportunidad, y en otras “no han tenido las facilidades que ha tenido aquí esta Medida; en algunas las condiciones eran realmente muy farragosas” (B4).

Sin embargo, a pesar de que no se detectan conflictos o problemas significativos, a lo largo de las entrevistas sí aparecen algunos matices que cuestionan algunos aspectos del proceso de tramitación de las ayudas e incluso de la propia finalidad de la medida. Algunos de ellos tienen que ver con su carácter novedoso y, por lo tanto, el desconocimiento por parte del sector de sus características y condicionantes. Entre las entidades beneficiarias se subraya precisamente cómo la novedad y alta cofinanciación que incorporan estos proyectos puede favorecer la generación de proyectos con una finalidad difusa. Según su experiencia, sin un objetivo bien orientado y consensuado, se corre el riesgo de intentar encajar el proyecto en una línea de ayuda concreta y modificar de alguna manera el “espíritu” de la Medida. Algunos testimonios avalan esta idea:

*“para poder encajar y conseguir más puntos... nos estábamos yendo de la idea inicial. Es decir, nos lo hubieran dado para algo que en realidad no queríamos hacer [...] es una idea genial, pero si la desvirtuamos entre todos porque necesitamos el dinero, pues se corre el peligro que luego no sirva para lo que se ha ideado” (B5)*

*“Un proyecto en el que colaboramos lo vi más bien como una caja de subvención [...] la idea era buena, pero de una manera muy desestructurada, tenía la sensación que la idea era una búsqueda de subvención, y eso... sin un objetivo definido... suelen fallar” (B9)*

Dentro de esta valoración general, el equipo evaluador ha considerado también interesante conocer la opinión sobre el **proceso de tramitación y adjudicación de las ayudas**, incluyendo la percepción que tienen de los criterios de valoración y de la cuantía de las ayudas recibidas. En relación a estos criterios, la opinión generalizada es que son claros y están bien definidos. En una de las entrevistas se valora además la modificación de algunos de estos criterios a lo largo de las diferentes convocatorias, lo que ha favorecido que las mayores partidas presupuestarias no recaigan sobre los Centros Tecnológicos o las asesorías, distribuyéndose las ayudas de una forma mucho más equilibrada (B10). La disponibilidad de diferentes sub-medidas o líneas de ayuda se valora así mismo de forma positiva aludiendo a que todos los proyectos tienen un encaje claro en alguna de ellas.

No obstante, en relación a su tramitación, las opiniones vertidas son desiguales y oscilan desde aquellos que avalan la sencillez del proceso hasta quienes lo consideran bastante farragoso. Algunas de las opiniones recopiladas destacan que la complejidad del proceso se acentúa sobre todo cuando la persona beneficiaria actúa como líder, ya que debe asumir una carga burocrática mucho mayor. Junto a la tramitación, otro elemento de complejidad surge con la justificación de los gastos, cuyos requisitos ha ido incrementándose a lo largo del periodo. Además, se considera que la tramitación online que se ha incorporado en la última convocatoria ha dificultado aún más este proceso. Una de las personas entrevistadas (representante de un colectivo profesional) reconoce esta dificultad y asegura que, si los beneficiarios a título individual tuvieran que realizar esta tramitación, sin duda, optarían por no acceder a la ayuda.

*“nosotros no estábamos acostumbrados a temas burocráticos de este tipo de proyectos, no habíamos participado en nada por el estilo, y en los que hemos sido líderes y me ha tocado pues es bastante engorroso... la burocracia” (B3)*

Por otro lado, las entrevistas recogen varias referencias ligadas a los prolongados plazos de tramitación de las ayudas, y se insiste en el elevado periodo de tiempo que transcurre desde que se aprueba el proyecto hasta que llegan los fondos. Se trata de una situación que puede prolongarse varios meses, por lo que algunas personas destacan la necesidad de que algunos proyectos incorporen prórrogas. La posibilidad de obtener una prórroga, según argumentan, resulta fundamental sobre todo en proyectos piloto agro-ganaderos, que dependen de la estacionalidad del producto o del proceso sobre el que se quiere trabajar.

Más allá de la tramitación, se ha querido conocer la percepción de las entidades beneficiarias acerca de la cuantía económica recibida; un aspecto de gran interés ya que hay que tener en cuenta que la Medida 16 es una de las medidas del PDR que incorpora un porcentaje de subvención más elevado, que puede llegar a alcanzar el 80% y que en las primeras convocatorias en algunos casos llegó al 100%. Al obtener estos proyectos un porcentaje de subvención media tan elevado se ha considerado pertinente indagar acerca de qué hubiera ocurrido con el proyecto en el caso de no haber recibido ningún apoyo económico.

Las respuestas a esta pregunta son similares y casi todas reconocen que depende mucho del tipo de proyecto. Siguiendo con lo que se ha apuntado al inicio, en general, se considera que los proyectos que antes de la concesión de la ayuda tenían una demanda clara y hubieran salido delante con o sin ayuda. Sin embargo, también reconocen que muchos otros tendrían que haberse desarrollado de otro modo, o no de una forma tan relevante, en clara alusión a las pruebas piloto (B3). Otros proyectos, simplemente, “no hubieran surgido desde el sector por lo menos si no llega a ser por la Medida” (B4)

## 5.2. El papel del Bróker de innovación

Siendo el bróker uno de los elementos más innovadores que en una Medida del PDR, su valoración es uno de los principales aspectos sobre los que ahondar en las entrevistas. En todos los casos la percepción es unánime y **las valoraciones hacia el papel del bróker son muy positivas**. Se considera de forma especial la capacidad de este servicio por captar, canalizar y dar forma a las diferentes ideas que han ido surgiendo entre los agentes a lo largo de este periodo.

Entre las entidades beneficiarias se valora, sobre todo, el tiempo dedicado desde Katilu al asesoramiento y orientación del proyecto, así como el proceso previo a solicitar la ayuda, por lo que se considera como un “servicio esencial que aporta mucho valor” (B5). Precisamente, uno de los aspectos más apreciados es **la capacidad del bróker de centrar el proyecto y mejorar la propuesta**. Según argumenta una de las personas entrevistadas, una de las principales fortalezas del bróker es la capacidad de plantear cuestiones desde otros ángulos que, a priori, los participantes no habían adoptado; saber el cómo y para quién (y para quién no) resulta fundamental a la hora concretar el proyecto.

*“te hacen preguntas; ¿cómo lo vas a hacer?, ¿cómo lo vas a orientar?, ¿a quién le sirve, a quién no? Te ayuda a centrar la idea que tú llevas en bruto, con tareas, objetivos, responsables...” (B2)*

En efecto, según la experiencia de las personas entrevistadas se trata de una herramienta que aporta mucho valor añadido, lo que en una medida nueva como la Medida 16 resulta un servicio altamente valioso. La disponibilidad de un espacio físico en el que poder comentar e intercambiar ideas se destaca también como un elemento muy favorable, ya que fomenta que el intercambio de ideas tenga lugar de una forma más fluida. En cuanto a la Guía elaborada por el bróker, su

utilización y valoración ha sido desigual; para algunas de las personas entrevistadas el documento no establece unas directrices de actuación claras, resultando compleja su aplicación en la práctica, mientras que otras valoraciones son muy positivas y lo consideran un documento de referencia.

Otro elemento que ha suscitado cierto debate y que afecta de forma indirecta a este servicio, es **la puntuación que se añade a los proyectos** que “pasan” por el bróker. Un criterio que en algunos casos no se comparte, al considerar que quizás algunos proyectos no necesitan de este asesoramiento e incluso que las propias entidades beneficiarias pueden no tener la misma orientación sobre la finalidad del proyecto que el bróker.

*“el hecho de contar con su visto bueno ofrece puntos y no sé hasta qué punto debería ser así, porque puede haber ideas buenas que igual (el bróker) no comparte o alguien no ha visto la necesidad de contar con ellos y luego no salen para adelante porque tienen menos puntos por no haber ido... pues no lo sé...” (B3)*

Aun así, también se recogen argumentos que no comparten esta percepción, considerando importante este sistema de baremo, ya que el paso por el bróker supone un incentivo para los agentes que solicitan su servicio. Además, algunas entrevistas cuestionan el limitado papel del bróker en la evaluación final de los proyectos, ya que sus valoraciones no son tenidas en cuenta en la evaluación definitiva.

Finalmente, se reconoce que **la ausencia de una estructura orgánica propia** ha limitado el acceso el bróker a unos recursos que le hubieran permitido ampliar el alcance de sus actividades, acelerando procesos y obteniendo un impacto mayor en sus actuaciones. Este aspecto enlaza directamente con uno de los resultados de la encuesta, al reflejar como el 40% del total de personas encuestadas no había tenido ninguna interacción con el bróker de innovación. No obstante, en el caso de las entrevistas tan solo dos de ellas no habían contactado con el bróker. Mientras una no había oído hablar de este servicio, la otra sí que lo conocía al haber utilizado (Katilu) para otro tipo de proyectos ajenos a la Medida 16.

### 5.3. Sobre la necesidad de cooperar a través de la innovación

El propio diseño de la Medida incorpora de forma intrínseca la cooperación y la innovación, convirtiéndose el fomento de la cooperación a través de la innovación en una de las principales necesidades sobre las que deben orientarse las acciones puestas en marcha. Se trata, sin duda, de uno de los aspectos más singulares de la Medida, por lo que las entrevistas han indagado acerca de cómo ha transcurrido el proceso de cooperación y de la propia noción de innovación.

Al igual que aparece reflejado en los resultados de la encuesta, las personas entrevistadas perciben que la **necesidad de cooperar con otros agentes** es una de las principales potencialidades de la Medida; la posibilidad de aprender unos agentes de otros es un elemento que enriquece este proceso. Las experiencias que se han relatado son en líneas generales muy positivas y aunque la Medida incorporaba esta “obligatoriedad”, al final se ha podido demostrar que “los agentes de la cadena han tenido la capacidad de identificar sinergias” (B7).

En realidad, esta capacidad de conectar y establecer vínculos entre agentes muy diferentes favorece **la generación de conocimiento y la creación de nuevos proyectos e ideas**. Así lo reconocen algunas de las personas entrevistadas.

*“para mí es una herramienta muy útil. Esta medida es para compartir conocimiento; puede ser una oportunidad para abrir el sector en general” (B1)*

*“la cooperación se ha entendido desde la aportación de cada agente desde su parcela de conocimiento: los agricultores desde el conocimiento de sus sistemas, y los centros tecnológicos desde la investigación. Trabajar en régimen de igualdad con otros agentes. Cada uno sabe lo que puede aportar y hasta qué punto le interesa participar en el proyecto” (B10)*

Consideran que, en general, la cooperación no ha resultado compleja, aunque matizan que se trata de un proceso que requiere de “muchísima energía”; para que funcione es imprescindible que el objetivo esté bien definido y consensuado. Aunque en ocasiones se acusa al sector primario de cierto individualismo y desconfianza, que se traduce en un escaso interés en cooperar, algunas de las personas entrevistadas reconocen que se ha avanzado mucho en los últimos años, a pesar de que en algunos momentos sea necesario insistir y “convencer(les) de cosas innovadoras”, esta actitud ha ido transformándose de forma paulatina. Perciben que **sí existe una cultura de cooperación arraigada**, aunque reiteran que la cooperación en sí es un esfuerzo extra a las tareas diarias que “al final del día nos va comiendo” (B5).

A pesar de un contexto cada vez más favorable, también apuntan que la cooperación no está exenta de problemas, y por eso insisten en la importancia de establecer objetivos muy claros y conocer los diferentes intereses y grado de implicación de cada uno de los socios. Una de las personas entrevistadas lo explica a continuación.

*“entre varios puntos de vista distintos tratar de llegar a un objetivo común es muy enriquecedor, entonces yo la cooperación la veo como tal, pero bueno a veces cada uno puede tener un interés concreto o hay que definir muy bien desde el inicio cuáles van a ser las tareas concretas para que luego no haya malentendidos y que las responsabilidades estén bien repartidas para que cada uno sepa lo que tiene que hacer o lo que le corresponde” (B3)*

En efecto, la implicación en la mayoría de proyectos de agentes de dimensiones muy diferentes, ha favorecido que en algunos casos se haya producido un **cierto desequilibrio en la orientación y desarrollo de las propuestas apoyadas**. Teniendo en cuenta esta situación, algunas de las personas entrevistadas plantean la necesidad de que entre los diferentes agentes se establezca el “reconocimiento de una relación de tú a tú”, en la que se tenga en cuenta la capacidad mutua de transmitir conocimiento y de aportar al proyecto. Como representantes de las diferentes entidades en las que trabajan, las opiniones recopiladas reflejan que se ha ido asumiendo el valor añadido que genera cada uno de los agentes: los productores sobre una nueva idea de producto, los centros tecnológicos sobre su pilotaje, los comercializadores sobre cómo colocar ese producto en el mercado, etc.

Aunque esta percepción pueda diluirse en la práctica diaria, también se valora que los propios requisitos de la Medida apoyen este marco de funcionamiento estableciendo que ninguno de los agentes pueda adjudicarse más del 60% de la financiación o que la dotación de gastos de personal no suponga más del 60% del presupuesto total.

Pero además de conocer la valoración del proceso de innovación, el equipo de evaluación ha querido incorporar al guion de entrevista **qué se entiende por innovación** y cómo los distintos agentes han adaptado la innovación a sus proyectos. La mayoría de las personas entrevistadas comentan como, al igual que ha ocurrido con la cooperación, en los últimos años se detecta un interés creciente por innovar, y a pesar de que la idea de innovar “no estaba inicialmente extendida dentro del sector” (B1), la actitud y la predisposición en este momento difiere de la situación precedente. Esta misma percepción la comparten varios entrevistados, quienes, a pesar de las dudas que puedan plantear la comprensión y mecanismos de transferencia por parte de algunos participantes, manifiestan que la necesidad de innovar sí está interiorizada dentro del

sector agroalimentario. Aun así, también se detecta la necesidad de canalizar la innovación hacia otros ámbitos, como la apertura de nuevos canales de comercialización.

Sin embargo, a pesar de este reconocimiento, se subraya que quizás **la innovación no sea una de las prioridades de los productores en su día a día**. Tal y como advierten, las innovaciones requieren de un trabajo extra y de unas inversiones que habitualmente acaban siendo aplazadas porque surgen otras necesidades más urgentes. En otras ocasiones, tal y como recoge se recoge en una de las entrevistas, el propio sector no ha sido capaz de identificar las nuevas prácticas o procesos que ha introducido como innovadores; la propia palabra “innovación” es percibida como algo lejano que no aparece inicialmente ligada al sector.

*“en nuestro sector hay cosas que no vemos como algo innovador, porque la innovación para nosotros pues lo hacen los que están en Zamudio, ¿no? yo creo que hay que ponerle la palabra nuevo; quizás tenemos que hacer más pedagogía” (B5)*

En efecto, en esta misma línea, en relación a la pregunta sobre qué consideran que es la innovación, la mayoría de las personas entrevistadas **percibe la innovación como “algo nuevo”**. Según justifica una de las personas entrevistadas, la innovación “se trata de ir probando algo que hasta ahora no has hecho aquí y ver si funciona y si lo hace pues adelante y tratar de desarrollarlo” (B3). Aunque muchas veces se vincula la innovación a la creación de un nuevo producto, reconocen que innovar en producto es muy complicado y ven más viable innovar en manejos, técnicas de producción, etc.

Además de la dedicación que requiere, hay que tener en cuenta que **la innovación incorpora un componente inversor** que es significativo, y que debe considerarse en el diseño de las Medidas. La innovación incorpora un riesgo importante y la financiación que posibilita la Medida 16 “permite disminuir mucho el riesgo de la innovación” (B1). Pero, al mismo tiempo, debe ponerse en valor la rentabilidad que genera la innovación. Como apunta una de las personas entrevistadas, a medio plazo las empresas se dan cuenta que innovar es rentable y es cuando (sobre todo en el sector primario) comienzan a demostrar interés por los procesos innovadores. Aun así, queda camino por recorrer: junto a los aspectos ya señalados, se subraya la necesidad de un cambio de mentalidad en las organizaciones del sector, que priorice el impulso de la innovación como objetivo de las mismas.

*“el sector había trabajado de forma muy individual, muy centrado en la producción y en los costes... [...] ha habido una apertura de mentalidad. Dentro del sector no está arraigado el concepto de innovación... existe una visión del sector orientada a la producción y que en el caso de que haya problemas, la solución tiene que venir de la administración” (B10)*

#### 5.4. Los efectos intrínsecos de la Medida

A diferencia de la encuesta dirigida a las entidades beneficiarias, que se ha orientado prioritariamente a conocer el impacto de los proyectos a nivel socioeconómico y medioambiental, la finalidad de las entrevistas en este aspecto ha sido poder reflejar **los efectos más intangibles** de la Medida. Es decir, además de los efectos o resultados tangibles que se han recopilado como el incremento de la productividad, la mejora de las técnicas de producción o los nuevos productos, qué otros elementos ligados a los procesos de cooperación, a las redes creadas o, en definitiva, a la “cultura” de cooperación e innovación se han generado a partir de la puesta en marcha de los proyectos. Estos efectos se han encaminado en varias direcciones.

Por un lado, la cooperación ha favorecido **el desarrollo de una incipiente cultura de cooperación**, por lo que “ha sido mucho más fácil encontrar socios que se montaran al carro en las siguientes convocatorias” (B5); esto es, surgen más posibilidades de poder seguir trabajando en la materia

con el piloto o con otros proyectos. En efecto, tal y como apunta una de las personas entrevistadas, en muchos proyectos “ha funcionado el **efecto demostración**” (B1), y los resultados positivos observados han animado a otros agentes a participar. Es importante destacar como este interés por cooperar e innovar se ha trasladado a la mayoría de los sectores: el mayor dinamismo inicial del sector vitivinícola, se ha visto acompañado por un interés creciente en el resto de subsectores, que se han sumado paulatinamente a la presentación de proyectos.

Pero, además, las entrevistas reflejan otro aspecto que quizás sea uno de los efectos más importantes de la medida, y es cómo la **ejecución de proyectos ha dado lugar a procesos de aprendizaje**, relacionados con el reconocimiento de cada agente de las tareas de sus socios. Una de las personas entrevistadas lo relata de la forma siguiente.

*“trabajamos con agricultores muy pequeños que en muchos casos no hacen la reflexión [...] de un agricultor que siempre tiene mucha prisa, que tiene una idea y la quiere poner en marcha, esto lo ha frenado pero en el buen sentido...ha aprendido cómo hay que hacer las cosas, que si hoy tenemos una idea no la vamos a tener mañana en el mercado, y que hay otros agentes cuyo trabajo es fundamental, y por otro lado, los Centros Tecnológicos han entendido también cuáles son los ritmos de los pequeños productores” (B10)*

Este reconocimiento mutuo fomenta que se genere un ambiente muy positivo, y permite emerger las capacidades que tienen algunas personas para la innovación (y que permanecían ocultas). Se pone como ejemplo la situación ocurrida con el COVID: el agravamiento de la situación sanitaria y económica motivó que muchas organizaciones en lugar de centrarse en su proyecto individual intentaran “aumentar la resiliencia...eso hemos visto nosotros” (B10)

Sin embargo, otras voces más críticas sostienen que la **participación y trasmisión del conocimiento por parte de los diferentes agentes no ha sido equilibrada**. Según se argumenta, los Grupos Operativos han “seguido impulsos” de arriba hacia abajo y no al revés, lo que ha provocado el excesivo protagonismo de los Centros Tecnológicos y una insuficiente articulación de la participación de otros agentes del sector. En este sentido, la adopción de un enfoque “excesivamente vertical” ha podido penalizar su eficacia en la transferencia de conocimiento al sector.

Desde otra perspectiva, en otras ocasiones los proyectos con una mayor proyección internacional han generado un know-how o modo de saber hacer que ha facilitado la generación de conocimiento a partir de un planteamiento pionero, realizando un esfuerzo importante de difusión (a través de la elaboración de guías, formación, certificaciones etc.)

Sin embargo, para que se produzca ese efecto multiplicador es imprescindible que los proyectos establezcan una **difusión adecuada en el proceso de innovación**, y a lo largo de las entrevistas, los testimonios que avalan este proceso son más bien escasos. En algunos casos, han sido los agentes intermedios quienes subrayan la necesidad de “dar a conocer lo que se está haciendo y los resultados que se están obteniendo [...] para generar cambio” (B2). Esta difusión pasa, por ejemplo, por la elaboración de un plan de comunicación al inicio de cada proyecto que se estructure a varios niveles: a escala sectorial, internacional etc.

*“en el equipo lo tenemos interiorizado... hay que comunicar a otros agentes lo que estamos haciendo [...] si vemos lo que otros están haciendo, entonces a veces se enciende la bombilla... ¿y por qué no lo hacemos nosotros? (B2)*

Sin duda, se trata de una tarea compleja y algunos de los agentes entrevistados reconocen que “aquí nos perdemos un poco más” (B10). Según subrayan, es imprescindible que la difusión acerca de lo realizado vaya más allá de los mínimos que recoge la convocatoria y llegue a

entidades que no sean necesariamente del entorno más cercano. Sin embargo, en general, se detecta una insuficiencia de recursos y personal para llevar a cabo, no solo la difusión, sino la transferencia del conocimiento generado una vez que el proyecto ha finalizado. Por lo tanto, se apela a la necesidad de establecer una estructura que permita poner en marcha estos procesos.

Tampoco parece muy claro qué agentes deben ser los encargados de efectuar esta transferencia; desde los centros de gestión se subraya que “pese al carácter horizontal de los proyectos, en ocasiones existen dificultades para acceder al conocimiento generado” (B7), aunque desde los centros tecnológicos se argumenta que deben ser, en efecto, los centros de gestión los encargados de establecer esta transferencia (B1). Sin embargo, en la actualidad, esta transferencia parece realizarse a través de las cooperativas de comercialización, en muchos casos.

### 5.5. Propuestas de mejora sugeridas

Desde una perspectiva más amplia, entre las propuestas aportadas se establece la **necesidad de realizar un trabajo de prospectiva y estrategia con los equipos de innovación** que permita transitar más allá de lo que se ha hecho en este periodo: hacia una fase de implantación y desarrollo del proyecto piloto que permita “la obtención de retorno”. Según expone una de las personas entrevistadas, los procesos de innovación se desarrollan en tres fases principales: el origen de la idea en la que se identifica la necesidad o la oportunidad; una segunda fase que consiste en la puesta en marcha del proyecto; y la tercera y última, que consiste en su implantación, inversión para la escalabilidad y generación de output. Es precisamente en esta fase donde se demuestra la eficacia y el éxito de los procesos de innovación. A partir de este escenario, según se argumenta, la medida debe servir para ayudar a aquellos agentes que, debido a sus reducidas dimensiones, ven limitada su capacidad para poner en marcha proyectos piloto.

Por parte de las entidades beneficiarias, las propuestas de mejora se centran básicamente en aspectos vinculados al **proceso de adjudicación y tramitación de las ayudas**. El primero de ellos alude a la necesidad de incorporar una mayor capacidad de discrecionalidad técnica a la hora de seleccionar los proyectos a subvencionar. Un aspecto que, según una de las personas entrevistadas, pasaría por mejorar la formación del equipo técnico encargado de la valoración de los proyectos. En relación a este tema, se considera importante contemplar la mejora de las herramientas que se utilizan en estos criterios de valoración. Se generan dos propuestas concretas: en primer lugar, la posibilidad de otorgar una mayor puntuación a aquellos proyectos que incorporen dos o más eslabones de la cadena de valor. Desde otra perspectiva, se sugiere una mayor restricción a la definición de lo que es un Grupo Operativo condicionándolo a aquellos equipos que tengan una vocación de continuidad evidente.

En relación a los plazos de adjudicación, se apela a la necesidad de que se acorten, puesto que en ocasiones este proceso puede prolongarse varios meses. Si bien es cierto que el proyecto se puede poner en marcha una vez que la ayuda está aprobada, en la mayoría de los casos se espera a recibirla para comenzar a trabajar. Vinculada a esta misma demora, se destaca la necesidad de que se pueda optar a una prórroga del proyecto; una propuesta que sobre todo se realiza desde entidades ligadas directamente al sector agro-ganadero. Según argumenta una de las personas entrevistadas, las convocatorias anuales no se corresponden con los años naturales de los cultivos o del manejo del ganado; ello dificulta compatibilizar la coincidencia de las fases del proyecto con las tareas a realizar en la explotación.

Otra de las propuestas hace referencia a la posibilidad de replantearse, cara al próximo periodo de programación, la obtención de una serie de puntos por el hecho de pasar por el bróker de innovación. Aunque se entiende la intencionalidad del criterio, se considera que el grado de desarrollo de determinados proyectos es suficiente para que no sea necesaria su supervisión previa por el bróker. En relación a este servicio, una de las personas entrevistadas también cree

necesario conocer de antemano la “alineación” entre las recomendaciones que se aportan a los proyectos desde el Bróker y los criterios que valoran los equipos de evaluación. En ocasiones (aunque son limitadas) ha habido cierta sorpresa al no concederse algún proyecto en cuyo asesoramiento había participado el bróker de innovación.

Para finalizar, se destaca de nuevo la importancia de que la Medida apueste por proyectos realistas que hayan partido de la detección de unas necesidades contrastadas en el territorio, y se oriente hacia unos objetivos claros y consensuados. Según algunas de las personas entrevistadas, aunque no es lo habitual, en estos años también han conocido proyectos en los que la situación se ha planteado a la inversa; es decir, primero se estudia la posibilidad de subvención y luego se trabaja cómo encajar ahí un proyecto y en esas circunstancias el proyecto al final no suele funcionar y las sinergias que se crean de cooperación desaparecen.

*“...una vez se termina el proyecto cada uno se vuelve para su casa” (B5)*

## 6. Lógica de la intervención

La lógica de la intervención muestra como una medida o acción de política pública trata de resolver un determinado problema. Tiene que reflejar los problemas o necesidades identificadas, los cambios que se desean generar, y cómo las acciones previstas van a inducir esos cambios. También tiene que indicar qué impacto tendrá ese cambio. La lógica de intervención indica la estrategia de base subyacente a la medida. Esto es, cómo en un contexto determinado, las actuaciones generan realizaciones y las realizaciones obtienen resultados, que contribuyen a su vez a alcanzar los objetivos de la medida y lograr así el impacto esperado. Las Figuras 24 y 25 presentan la lógica de la intervención de la Medida 16 de Cooperación.

## 7. Propuestas de mejora

Las propuestas de mejora identificadas se han agrupado en tres bloques temáticos: procesos (tramitación, administración y evaluación), difusión y transferencia y Bróker de innovación

### *Procesos: tramitación, administración y evaluación*

- Simplificar los procesos de justificación de gastos y la tramitación burocrática. Pese a que estas actividades recaen en los miembros de los equipos más habituados a estas tareas. La complejidad administrativa supone un desincentivo para muchos agentes (pequeños productores, pequeñas empresas transformadoras, etc.)
- Agilización de los procesos de concesión de las ayudas: acortamiento de los plazos de resolución; adecuación de fechas y plazos de las convocatorias al calendario de actividades del sector.
- Ampliación de plazos del periodo de desarrollo, ya que casi el 100% no finaliza sus tareas en el periodo de financiación.
- Introducción de criterios de valoración de los proyectos que incorporan una mayor capacidad de discrecionalidad técnica; incorporar la valoración técnica realizada por Katilu al procedimiento de valoración de los proyectos;
- Mejora de la herramienta/criterios de valoración. Ejemplo:
  - Mayor puntuación a proyectos que incorporen a más de dos eslabones de la cadena de valor;
  - Mayores restricciones en la definición de Grupo operativo, de forma que se prioricen equipo de trabajo con vocación de continuidad;
- Mejorar la formación en evaluación de proyectos del personal técnico responsable; valorar la potencial contratación de asesoramiento externo especializado en evaluación de proyectos innovadores.
- Ofrecer una mayor flexibilidad en los plazos de ejecución de las acciones de los proyectos. El *timing* de un proyecto de I+D+i implica que un retraso (en muchas ocasiones, inevitable) en la ejecución de un proyecto de innovación conlleve retrasos en la difusión de los resultados.

### *Difusión y transferencia*

- Mejora del uso de las herramientas de difusión de la EIP- AGRI para el flujo bidireccional hacia agentes del sector de otros países y regiones de la UE del *know how* y las innovaciones generadas.
- Creación de un foro o herramienta para la puesta en contacto de distintos proyectos, entre los que pueden surgir sinergias, nuevas ideas creativas, o nuevos proyectos.
- Mejora de las herramientas de comunicación/difusión de los resultados del proyecto, tanto intra-sectoriales como hacia el resto de miembros de la cadena de valor y el territorio.
- Incorporar una línea de actuación/submedida orientada a impulsar la escalabilidad de las actuaciones realizadas/testadas previamente en proyectos piloto.

- Reforzar las relaciones entre los centros tecnológicos y los centros de gestión, mediante la dotación de recursos y la realización de actividades orientadas específicamente a la transferencia de conocimiento e innovación.
- Introducir acciones de apoyo a la creación o fortalecimiento de las redes locales de personas productoras.

#### *Bróker de innovación*

- El papel del bróker de innovación es positivamente valorado por la práctica totalidad de los agentes entrevistados o encuestados. Ha sido una herramienta eficaz, a la hora de impulsar procesos de innovación y generar redes entre agentes de la cadena de valor agroalimentaria.
- Sin embargo, el Bróker carece de una estructura orgánica, lo que crea una cierta indefinición sobre sus funciones que ha de asumir. Estas carencias estructurales han condicionado el alcance de sus actividades. Las funciones de los brókeres de innovación ya han sido definidas por la literatura académica<sup>12</sup>.
- Entre estas funciones destacan: el análisis del contexto y la articulación de la demanda (identificación de necesidades y capacidades, detección de oportunidades, etc.); la creación de redes, vinculando a agentes que tienen capacidades diversas; las actividades de facilitación (generación de confianza, mediación, gestión de conflictos, impulso de dinámicas de aprendizaje compartido, etc.).
- Por lo tanto, se recomienda dotar a este servicio de una estructura orgánica, con funciones definidas. Estas mejoras le permitirían incrementar su potencial como bróker de innovación en el sector agroalimentario, ya que se le dotaría de funciones claras y definidas, además de dotarle de una mayor visibilidad dentro del ecosistema de innovación del sector agroalimentario de la CAPV.

## 8. Conclusiones

Los resultados de la Medida de Cooperación se pueden valorar positivamente. Pese a su carácter novedoso como instrumento de la política de desarrollo rural, la medida ha tenido un notable alcance y extensión entre los potenciales beneficiarios. El apoyo público ha permitido la puesta en marcha de proyectos que han abierto nuevas líneas de trabajo entre los agentes de la cadena de valor agroalimentaria, gracias a la combinación de cooperación e innovación. Así, la cooperación ha supuesto un cambio en el paradigma de la innovación dentro del sector agroalimentario, permitiendo a los agentes reducir el riesgo de la innovación, posibilitando concretar ideas o procesos sobre los que existían diseños o elaboraciones previas sin materializar en proyectos piloto, o activando relaciones sobre un “sustrato de la cooperación” preexistente que facilitaba el desarrollo de los proyectos.

Así, los proyectos aprobados han impulsado la interacción entre empresas y agentes de los diferentes eslabones de la cadena de valor agroalimentaria. La mayor intensidad de esas interacciones (más de 30) ha tenido lugar entre el sector generador de I+D (Centros tecnológicos y universidades), la industria agroalimentaria, las asociaciones sectoriales y territoriales

---

<sup>12</sup> Garengo, P. (2018). *How bridging organisations manage technology transfer in SMEs: an empirical investigation*, Technology Analysis & Strategic Management, DOI: 10.1080/09537325.2018.1520976; y Klerkx, L. (2014). *The role of Innovation Brokers in Agricultural Innovation Systems*, en *Agricultural innovation systems: an investment sourcebook*

(agrupaciones de productores y asociaciones de desarrollo rural) y el sector primario (explotaciones y cooperativas). Las motivaciones para participar en estos proyectos han estado relacionadas con la necesidad de crear o consolidar alianzas con otros agentes de la cadena de valor (69% de los encuestados), incorporar nuevos procesos técnicos (68%) y generar nuevas oportunidades de negocio (63%). En cuanto a las aportaciones realizadas, el 65% de los agentes reconoce haber aportado conocimientos técnicos y el 57%, personal cualificado. Los participantes han valorado positivamente las aportaciones del resto de socios en ambos ámbitos (4,1 y 3,8 sobre 5, respectivamente).

Las acciones de cooperación también han permitido superar ciertos problemas o cuellos de botellas preexistentes en el mecanismo de transferencia de conocimientos y de generación de procesos de innovación dentro de la cadena de valor agroalimentaria: desconocimiento de los ritmos de trabajo del resto de agentes, verticalidad de las relaciones, falta de confianza en la propia capacidad innovadora, confusión entre I+D e innovación, falta de conocimientos técnicos, comerciales u organizativos, etc. Se constata además la existencia de un “efecto demostración”, que ha animado a nuevos agentes a incorporar en sucesivas convocatorias. En el contexto de la pandemia, el conocimiento mutuo ha reforzado la resiliencia del sector. No obstante, se detecta aún un exceso de verticalidad en las relaciones entre los centros tecnológicos y otros agentes del sector, lo que dificulta la transferencia y el acceso al conocimiento generado. En este sentido, sería conveniente reforzar las relaciones entre los centros tecnológicos y los centros de gestión (como agente dedicado a realizar actividades de asesoramiento más cercano a las explotaciones), mediante la dotación a estos últimos de recursos (humanos y materiales) orientados específicamente a actividades de transferencia e innovación.

En cuanto a la participación de las explotaciones agro-ganaderas (el primer eslabón de la cadena de valor y activo fundamental para el sostenimiento del medio rural, la gestión de los recursos naturales y el paisaje) es aun relativamente reducida. Los titulares de explotaciones que han participado de forma individual (fuera de cooperativas, asociaciones u otras estructuras) tienen un perfil bastante definido: menores de 50 años, que producen materia prima y la transforman, con personalidades dinámicas e inquietas (en palabras de una de las agentes entrevistadas: “los clásicos guindillas”). En algún caso se añaden a estos perfiles personas instaladas recientemente, no vinculadas previamente al sector y orientadas a la producción ecológica. Aunque su importancia relativa sea reducida en términos cuantitativos, estos perfiles pueden ejercer un cierto liderazgo sobre el sector, permitiendo la extensión de prácticas innovadoras entre el sector, gracias al conocimiento generado y necesariamente compartido. Por lo tanto, identificar a estos agentes es importante, pero también lo es crear estructuras y redes (que pueden ser informales) que permitan articular al sector a la hora de poner en marcha procesos de transformación. Así, son varios los proyectos (casos de Orduña o Sareko<sup>13</sup>) en los que la participación colectiva de pequeños titulares de explotaciones ha respondido a un trabajo previo de articulación del sector a escala local. En otros casos, las cooperativas han jugado como instrumentos de transferencia de la innovación “aguas- arriba”, trasladando hacia los productores las preferencias de los consumidores a través de los eslabones más vinculados a la comercialización. Se ha detectado también la fragilidad de algunas iniciativas orientadas a la innovación social/organizativa, donde los agentes participantes han tenido serias dificultades para sostener las estructuras generadas una vez retirado el apoyo público.

Por último, cabe destacar que uno de los aspectos de la ejecución de la Medida que presenta un importante margen de mejora es la necesidad de incorporar nuevas actividades y sectores a las dinámicas de innovación. Tres submedidas (M16.1, M16.2 y M16.4) han acaparado prácticamente el 90% de los proyectos. Se podría considerar que todas ellas estaban orientadas

---

<sup>13</sup> Oñederra, A.; Begiristain, M. y Malagón, E. (2020): El centro de acopio Sareko: aprendizajes para la gobernanza de las redes agroalimentarias alternativas en un salto de escala. *Estudios Geográficos*, nº81, Vol. 289. DOI: <https://doi.org/10.3989/estgeogr.202066.066>

a aquellos ámbitos donde la innovación está más “normalizada”, más madura o tiene un mayor apoyo estructural (creación de Grupos Operativos, creación de nuevos productos y procesos, creación de canales cortos de comercialización). Sin embargo, pese al escaso número de iniciativas presentadas, la cooperación conserva a priori un elevado potencial para la generación de nuevas actividades y creación de valor para el sector primario dentro de diferentes ámbitos de actuación (turismo, adaptación al cambio climático, generación de biomasa o intervención socio-sanitaria), que además poseen una elevada relevancia social y medioambiental. Por lo tanto, se considera conveniente mantener las submedidas 16.3, 16.5, 16.6 y 16.9 para el próximo periodo de programación, impulsándolas con acciones específicas de dinamización. Hay que tener en cuenta que el número de agentes participantes es aun relativamente reducido, lo que hace necesario el sostenimiento de estas acciones (y otras) orientadas al fomento de la cooperación y la extensión de la “mancha” de la innovación entre el conjunto de agentes de la cadena de valor agroalimentaria vasca.

Anexo 1. Listado de sectores, subsectores y agentes.

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                    | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|----------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>ACTIVIDADES DE CONSULTORIA Y ASESORAMIENTO</b>        | <b>29</b>    | <b>5,2</b>              |                             |
| <b>ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA DE GESTIÓN EMPRESARIAL</b> | <b>8</b>     |                         | <b>1,4</b>                  |
| A+G KOOP                                                 | 1            |                         |                             |
| ALEJANDRA FILIATREAU                                     | 1            |                         |                             |
| CONSULTING FRESH BUSINESS, S.L.                          | 1            |                         |                             |
| CONSULTORA DE RECURSOS NATURALES, S.L.                   | 1            |                         |                             |
| IPARNATURE, S.L.                                         | 1            |                         |                             |
| OAZ COACHING PARA EL CAMBIO SL                           | 1            |                         |                             |
| PERE PUJOL FERRUSOLA                                     | 1            |                         |                             |
| TAZEBAEZ S.COOP                                          | 1            |                         |                             |
| <b>ASESORAMIENTO TÉCNICO</b>                             | <b>18</b>    |                         | <b>3,2</b>                  |
| AGER TECHNOLOGY, SL                                      | 1            |                         |                             |
| AISLAMIENTOS VASCOS ISOVAS, S.L.                         | 1            |                         |                             |
| ATEZABAL KOOP. ELK.TXIKIA                                | 1            |                         |                             |
| AZOKA, S.L.                                              | 1            |                         |                             |
| EKOLBER SL                                               | 1            |                         |                             |
| EKONEK                                                   | 1            |                         |                             |
| ESTUDIOS GIS S.L.                                        | 1            |                         |                             |
| HIRITIK AT KOOP. ELKARTE TXIKIA                          | 3            |                         |                             |
| INGURUMENAREN KIDEAK INGENIERIA SL                       | 2            |                         |                             |
| NOEMI SALAZAR GOMEZ                                      | 6            |                         |                             |
| <b>ENSAYOS Y ANÁLISIS TÉCNICOS</b>                       | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| FRAISORO LABORATEGIA                                     | 1            |                         |                             |
| LABORATORIOS ARABA , S.A.                                | 1            |                         |                             |
| OPPTIMIZA                                                | 1            |                         |                             |
| <b>ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES</b>    | <b>2</b>     | <b>0,4</b>              |                             |
| <b>SALUD</b>                                             | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| GIZARTELUR, S.L.                                         | 1            |                         |                             |
| URDUÑAKO ARKUPEA S.L                                     | 1            |                         |                             |
| <b>ASOCIACIONES</b>                                      | <b>168</b>   | <b>29,8</b>             |                             |
| <b>ACTIVIDADES SINDICALES</b>                            | <b>11</b>    |                         | <b>2,0</b>                  |
| EHNE BIZKAIA                                             | 1            |                         |                             |
| UAGA                                                     | 10           |                         |                             |
| <b>AD COMARCAL</b>                                       | <b>7</b>     |                         | <b>1,2</b>                  |
| ASOCIACION DE DESARROLLO RURAL GORBEIALDE                | 5            |                         |                             |
| AZARO FUNDAZIOA                                          | 2            |                         |                             |
| <b>AD MUNICIPAL</b>                                      | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| ANDOAINGO UDALA (BETERRI-BURUNTZA UDALAK)                | 1            |                         |                             |
| <b>ADR</b>                                               | <b>26</b>    |                         | <b>4,6</b>                  |
| ADR ENKARTERRIALDE                                       | 3            |                         |                             |
| ADR IZKI                                                 | 1            |                         |                             |
| ADR JATA-ONDO LGE                                        | 1            |                         |                             |
| ASOCIACION DESARROLLO RURAL URREMENDI                    | 3            |                         |                             |
| BEHEMENDI DONOSTIALDEA-BIDASOAKO LANDA                   | 1            |                         |                             |
| GARAPENERAKO ELKARTEA                                    |              |                         |                             |
| BIZKAIMENDI                                              | 1            |                         |                             |
| LANDAOLA                                                 | 1            |                         |                             |
| LEA ARTIBAI GARAPEN AGENTZIA S.A.                        | 2            |                         |                             |
| LEA ARTIBAI LANDA GARAPENERAKO ALKARTEA                  | 5            |                         |                             |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| URDUÑAEDEERRA, URDUÑA EDERRA SL                      | 2            |                         |                             |
| URKIOLA LANDA GARAPENERAKO ALKARTEA                  | 2            |                         |                             |
| UROLA KOSTAKO LANDA GARAPEN ELKARTEA- URKOME         | 3            |                         |                             |
| UROLA KOSTAKO UDAL ELKARTEA                          | 1            |                         |                             |
| <b>AGRÍCOLA</b>                                      | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| ASOC. INDEPENDIENTE DE REMOLACHEROS ALAVESSES AIRA   | 1            |                         |                             |
| GURPIDE ELKARTEA                                     | 1            |                         |                             |
| <b>AGRÍCOLA/GANADERA</b>                             | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| URDUÑAKO ZAPOREAK                                    | 2            |                         |                             |
| <b>AGROECOLOGÍA</b>                                  | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| ASOC. PROMOCION DE LA AGROECOLOGIA ALDATSA           | 1            |                         |                             |
| ASOC. PROMOCION DE LA AGROECOLOGIA LABORE TXINGUDI   | 1            |                         |                             |
| LURRAREN EMANKORTASUNA XIMAURPILA ELKARTEA           | 1            |                         |                             |
| <b>APICULTURA</b>                                    | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| GIPUZKOAKO ERLEZAIN ELKARTEA                         | 1            |                         |                             |
| GIPUZKOAKO EZTIGILEAK - EZTIKO                       | 1            |                         |                             |
| <b>CARNICERÍAS</b>                                   | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| ASELCAR ASOCIACIÓN DE CARNICERÍAS SELECTAS DE ÁLAVA  | 1            |                         |                             |
| OKELBIZ - ASOCIACIÓN DE CARNICEROS DE BIZKAIA        | 2            |                         |                             |
| <b>CCGG</b>                                          | <b>19</b>    |                         | <b>3,4</b>                  |
| ABELUR S. KOOP.                                      | 2            |                         |                             |
| ABERE KOOP.                                          | 3            |                         |                             |
| AGA S. COOP                                          | 6            |                         |                             |
| LORRA COOP                                           | 4            |                         |                             |
| LURGINTZA S COOP                                     | 2            |                         |                             |
| LURSAIL S.L                                          | 2            |                         |                             |
| <b>COMERCIALIZACIÓN QUESO</b>                        | <b>4</b>     |                         | <b>0,7</b>                  |
| ARTZAI GAZTA ELKARTEA                                | 4            |                         |                             |
| <b>COMERCIO</b>                                      | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| ASOCIACION DE COMERCIANTES CASCO VIEJO DE BILBAO     | 1            |                         |                             |
| FEDER. MERCANTIL DE GIPUZKOA/GIPUZKOAKO              | 1            |                         |                             |
| MERKATARIEN FEDERAZIOA                               | 1            |                         |                             |
| ZATOZTE ONDARROAKO DENDARIEN ELKARTEA                | 1            |                         |                             |
| <b>CONSUMO</b>                                       | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| LABORE BILBO KONTSUMO ELKARTEA                       | 1            |                         |                             |
| <b>CULTURAL</b>                                      | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| BASKONIAR MENDEBALDEKO ERLEZAINEN ELKARTEA           | 1            |                         |                             |
| JATABE NEKAZAL KULTUR GUNEA                          | 1            |                         |                             |
| <b>DDOO</b>                                          | <b>4</b>     |                         | <b>0,7</b>                  |
| CONSEJO REGULADOR DENOMIN. DE ORIGEN IDIAZABAL       | 4            |                         |                             |
| <b>ECOLÓGICO</b>                                     | <b>9</b>     |                         | <b>1,6</b>                  |
| ASOCIACION NATUARABA                                 | 1            |                         |                             |
| BIOLUR                                               | 3            |                         |                             |
| ENEK-CONSEJO DE AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN           | 5            |                         |                             |
| ECOLÓGICA DE EUSKADI                                 |              |                         |                             |
| <b>EDUCACIÓN</b>                                     | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| ALLENDE SALAZAR ESKOLA PUBLIKOA IKASLEEN GURASO ELK. | 1            |                         |                             |
| <b>EMPRESARIAL</b>                                   | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| AOSC. EUSKAL ABEREAU EUABEL                          | 1            |                         |                             |
| ASOC. DE EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE VALDEGOVÍA   | 1            |                         |                             |
| Y COMARCA                                            | 1            |                         |                             |
| CLUSTER ALIMENTACION DE EUSKADI                      | 1            |                         |                             |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                                   | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| <b>FORESTAL</b>                                                         | <b>22</b>    |                         | <b>3,9</b>                  |
| ASOCIACIÓN DE FORESTALISTAS DE ALAVA                                    | 3            |                         |                             |
| ASOCIACION DE FORESTALISTAS DE BIZKAIA                                  | 5            |                         |                             |
| ASOCIACIÓN DE FORESTALISTAS DE GIPUZKOA                                 | 3            |                         |                             |
| BASKEGUR                                                                | 7            |                         |                             |
| UNION DE SELVICULTORES DEL SUR DE EUROPA A.E.I.E                        | 4            |                         |                             |
| <b>GANADERA</b>                                                         | <b>20</b>    |                         | <b>3,6</b>                  |
| APIAL                                                                   | 1            |                         |                             |
| ASGAFAL                                                                 | 1            |                         |                             |
| ASOC. GANAD. UPOKOLUPETZA                                               | 2            |                         |                             |
| ASOC. DE CRIADORES DE GANADO OVINO DE LATXO Y CARRANZANO DE BIZKAIA     | 2            |                         |                             |
| ASOCIACIÓN DE GANADEROS BASOBALTZ                                       | 1            |                         |                             |
| ASOCIACIÓN DE GANADEROS GORBEIAZPI                                      | 1            |                         |                             |
| ASOCIACIÓN DE GANADEROS ITXINA                                          | 1            |                         |                             |
| ASOCIACIÓN DE GANADEROS UPOMAKATZA                                      | 2            |                         |                             |
| ASOCIACION DE PRODUCTORES DE EUSKAL ABEREA - APEA                       | 1            |                         |                             |
| BIFE                                                                    | 1            |                         |                             |
| EFRIFE                                                                  | 1            |                         |                             |
| EHAHE                                                                   | 1            |                         |                             |
| EUSKAL HERRIKO MENDIKO ZALDI ARRAZAREN FEDERAZIOA                       | 1            |                         |                             |
| GIFE                                                                    | 1            |                         |                             |
| KATZABASO BARANBIOKO ABELTZ. ELKARTEA                                   | 1            |                         |                             |
| LUIS VIDAL RUIZ DE LEZANA CASTILLO                                      | 1            |                         |                             |
| TXERRIZALEOK ELKARTEA                                                   | 1            |                         |                             |
| <b>HORTÍCOLA</b>                                                        | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| BIHOEL                                                                  | 1            |                         |                             |
| <b>HORTICULTURA Y FLORICULTURA</b>                                      | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| GILBE                                                                   | 1            |                         |                             |
| <b>LÁCTEAS</b>                                                          | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| ALVO - ASOCIACIÓN LECHE VACUNO OVINO PAIS VASCO Y NAVARRA               | 1            |                         |                             |
| <b>MADERA</b>                                                           | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| HABIC-ASOC. CLUSTER DEL SECTOR DEL HÁBITAT, MADERA, OFICINA Y CONTR.    | 1            |                         |                             |
| <b>MIXTA</b>                                                            | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| LURLAN BASERRITAR ELKARTEAK                                             | 2            |                         |                             |
| <b>OTRAS ACTIVIDADES ASOCIATIVAS (ONGS, ETC.)</b>                       | <b>4</b>     |                         | <b>0,7</b>                  |
| AGUSTÍN TRANCHE AGUIRRE / SAREA-CÁRITAS FUNDAZIOA                       | 1            |                         |                             |
| ARABALANDA                                                              | 1            |                         |                             |
| ORONA FUNDAZIOA                                                         | 1            |                         |                             |
| VETERINARIOS SIN FRONTERAS - VETERMON                                   | 1            |                         |                             |
| <b>OTRAS ASOCIACIONES PARA LA COMERCIALIZACIÓN COLECTIVA</b>            | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| AMALAU SC                                                               | 1            |                         |                             |
| <b>OTRAS ASOCIACIONES PARA LA GESTIÓN COLECTIVA DE BIENES COMUNALES</b> | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| JUNTAS TRADICIONALES                                                    | 1            |                         |                             |
| <b>PAN</b>                                                              | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| FEDERACION VASCA DE PANADERIAS                                          | 1            |                         |                             |
| <b>SALUD</b>                                                            | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| ASOC. GUIPUZCOANA DE FAMILIARES Y ENFERMOS PSIQUICOS DE SAN SEBASTIAN   | 1            |                         |                             |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                  | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| AVIFES                                                 | 1            |                         |                             |
| <b>SIDRA</b>                                           | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| ESAFE - EUSKADIKO SAGARDOGILEEN FEDERAZIOA             | 1            |                         |                             |
| GIPUZKOAKO SAGARDOGILEEN ELKARTEA                      | 1            |                         |                             |
| <b>TURISMO RURAL</b>                                   | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| ASOC. DE HOSTELERÍA Y TURISMO DE VALDEGOVÍA            | 1            |                         |                             |
| <b>VINO</b>                                            | <b>4</b>     |                         | <b>0,7</b>                  |
| ASOCIACION DE BODEGAS DE RIOJA ALAVESA-ABRA            | 4            |                         |                             |
| <b>COMERCIO</b>                                        | <b>39</b>    | <b>6,9</b>              |                             |
| <b>COMERCIO AL POR MAYOR</b>                           | <b>15</b>    |                         | <b>2,7</b>                  |
| ALPA ALIMENTOS FRESCOS SL                              | 2            |                         |                             |
| BASATXERRI 2004, S.L.                                  | 1            |                         |                             |
| EUSKABER,S.L.                                          | 1            |                         |                             |
| GARAIA S COOP                                          | 5            |                         |                             |
| ITSALUR S.L.                                           | 1            |                         |                             |
| JON ARRUTI OLAZABAL                                    | 1            |                         |                             |
| JUAN JOSÉ ANGULO RUILOPE                               | 1            |                         |                             |
| LBE - XARE, S.L.                                       | 1            |                         |                             |
| MAKRO AUROSERVICIO MAYORISTA, SAU                      | 1            |                         |                             |
| XABIER UZKUDUN LOITEGI                                 | 1            |                         |                             |
| <b>COMERCIO AL POR MENOR</b>                           | <b>15</b>    |                         | <b>2,7</b>                  |
| ARTXARA KOOPERATIBA                                    | 1            |                         |                             |
| DURANGOKO AZOKA HARATEGIA S. COOP.                     | 1            |                         |                             |
| ERNESTO ZULUETA DOMINGUEZ                              | 1            |                         |                             |
| EROSKI S.COOP                                          | 3            |                         |                             |
| ETXEGOIEN SC                                           | 1            |                         |                             |
| JOSE IGNACIO EGUIA PEÑA - UDIARRAGA EGUIA PEÑA         | 1            |                         |                             |
| JUAN JOSÉ PINO LÓPEZ                                   | 1            |                         |                             |
| LAKARI KOOP                                            | 1            |                         |                             |
| ORIBE CABIECES OGITEGIA, S.L.                          | 1            |                         |                             |
| TXOMIN BILBAO ECHEVARRIA/ARKAITZ BILBAO OZAMIZ S.C     | 1            |                         |                             |
| UNIALCO                                                | 2            |                         |                             |
| UVESCO, S.A.                                           | 1            |                         |                             |
| <b>INTERMEDIARIOS COMERCIO MATERIAS PRIMAS</b>         | <b>7</b>     |                         | <b>1,2</b>                  |
| GARLAN S. COOP.                                        | 6            |                         |                             |
| SERVICIOS AGRÍCOLAS ALAVESSES S COOP (SAGRAL)          | 1            |                         |                             |
| <b>VINO/EXPORTACIÓN</b>                                | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| ARAEX RIOJA ALAVESA S.L RUIZ DE GALARRETA SAN VICENTE  | 2            |                         |                             |
| <b>CONSTRUCCIÓN</b>                                    | <b>2</b>     | <b>0,4</b>              |                             |
| <b>CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS</b>                       | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| PROTEC S.L.                                            | 1            |                         |                             |
| <b>OTRAS ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADA</b> | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| GEROARI, SL.                                           | 1            |                         |                             |
| <b>EDUCACIÓN</b>                                       | <b>9</b>     | <b>1,6</b>              |                             |
| <b>ESCUELA HOSTELERÍA</b>                              | <b>6</b>     |                         | <b>1,1</b>                  |
| HOLDING HOSTELERIA S.A.                                | 6            |                         |                             |
| <b>FORMACIÓN</b>                                       | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| FORTEKNALIA S.L.                                       | 1            |                         |                             |
| FUNDACION ASMOZ DE EUSKO IKASKUNTZA                    | 1            |                         |                             |
| LANDATUR SERBITZU KULTURALAK, S.L.                     | 1            |                         |                             |
| <b>HOSTELERÍA</b>                                      | <b>8</b>     | <b>1,4</b>              |                             |
| <b>COLECTIVIDADES</b>                                  | <b>5</b>     |                         | <b>0,9</b>                  |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                    | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|----------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| ASKORA PLUS S.L.                                         | 2            |                         |                             |
| AUZOLAGUN S. COOPERATIVA                                 | 1            |                         |                             |
| KATERIN SALTSAN S.L                                      | 1            |                         |                             |
| LAPIKO CATERING, S.L                                     | 1            |                         |                             |
| <b>RESTAURANTES Y PUESTOS DE COMIDAS</b>                 | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| ALBERTO RUIZ DE ZARATE                                   | 1            |                         |                             |
| AZURMENDI ENEA SOCIEDAD LIMITADA                         | 2            |                         |                             |
| <b>I+D</b>                                               | <b>91</b>    | <b>16,2</b>             |                             |
| <b>CENTRO TECNOLÓGICO</b>                                | <b>81</b>    |                         | <b>14,4</b>                 |
| BASQUE CULINARY CENTER                                   | 3            |                         |                             |
| FUNDACION AZTI                                           | 17           |                         |                             |
| LEARTIKER S. COOP.                                       | 12           |                         |                             |
| LORTEK, S.COOP.                                          | 1            |                         |                             |
| MARISTAS AZTERLAN                                        | 2            |                         |                             |
| NEIKER                                                   | 46           |                         |                             |
| <b>EMPRESARIAL</b>                                       | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| ANGULAS AGUINAGA RESEARCH CENTER, S.L.                   | 1            |                         |                             |
| KNOOW NUTRATECH LAB                                      | 1            |                         |                             |
| <b>ESTRUCTURA DE INVESTIGACIÓN DE LAS UNIVERSIDADES</b>  | <b>8</b>     |                         | <b>1,4</b>                  |
| UNIVERSIDAD DEL PAIS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA | 8            |                         |                             |
| <b>INDUSRIA AGROALIMENTARIA</b>                          | <b>97</b>    | <b>17,2</b>             |                             |
| <b>BEBIDAS</b>                                           | <b>33</b>    |                         | <b>5,9</b>                  |
| AGRICOLA LA BASTIDA, SL                                  | 1            |                         |                             |
| ALAIZA BREWING, S.L.                                     | 1            |                         |                             |
| ALTZUETA SAGARDOTEGIA S.L.                               | 1            |                         |                             |
| BELDIO TXAKOLINA, S.L.                                   | 1            |                         |                             |
| BODEGA GORKA IZAGIRRE                                    | 1            |                         |                             |
| BODEGAS BAIGORRI                                         | 1            |                         |                             |
| BODEGAS CÁNDIDO BESA SC                                  | 1            |                         |                             |
| BODEGAS CASA PRIMICIA SA                                 | 1            |                         |                             |
| BODEGAS GIL BERZAL, SC                                   | 1            |                         |                             |
| BODEGAS HEREDAD DE BAROJA S.L.                           | 1            |                         |                             |
| BODEGAS L. CASADO SL                                     | 1            |                         |                             |
| BODEGAS LUIS CAÑAS S.A.                                  | 2            |                         |                             |
| BODEGAS MAISULAN SL                                      | 1            |                         |                             |
| BODEGAS OSTATU, S.L.                                     | 2            |                         |                             |
| BODEGAS Y VIÑEDOS ARTUKE, SC                             | 1            |                         |                             |
| EGOITZ ZAPIAIN RODRIGUEZ                                 | 1            |                         |                             |
| EGUREN VINES, SL                                         | 1            |                         |                             |
| EL MOZO WINES COMPAÑON ARRIETA                           | 1            |                         |                             |
| FAMILIA OTAÑO S L                                        | 1            |                         |                             |
| IBAI ALDE GARAGARDOTEGIA S.L.                            | 1            |                         |                             |
| ISASTEGI SAGARDOTEGIA S.L.                               | 1            |                         |                             |
| JOSE ANTONIO UGARTE GARCIA                               | 2            |                         |                             |
| KAIA KOOP ELK TXIKIA                                     | 2            |                         |                             |
| LA SALVE BILBAO S.L.                                     | 1            |                         |                             |
| PATXI XABIER KAMIO AIZPURUA                              | 1            |                         |                             |
| PETRITTEGI SAGARDOAK 2011 SL                             | 1            |                         |                             |
| SIDRAS ABURUZA S.L                                       | 1            |                         |                             |
| SIDRAS ZELAIA S.L.                                       | 1            |                         |                             |
| UNION DE COSECHEROS DE LABASTIDA S.COOP                  | 1            |                         |                             |
| <b>CARNICAS</b>                                          | <b>7</b>     |                         | <b>1,2</b>                  |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES    | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| CARNICERÍA CHARCUTERÍA ELVIRA S.L        | 1            |                         |                             |
| HARAGI KALITATEAN AINTZINDARI GROUP S.L. | 1            |                         |                             |
| HARAKAI S. COOP.                         | 2            |                         |                             |
| LUMAGORRI,S.L.                           | 1            |                         |                             |
| OKELGINTZA S. COOP.                      | 2            |                         |                             |
| <b>CONSERVAS PESCADO</b>                 | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| ANGULAS AGUINAGA, S.A.U.                 | 1            |                         |                             |
| BACALAO GIRALDO S.L.                     | 1            |                         |                             |
| CONSERVAS ORTIZ SA                       | 1            |                         |                             |
| <b>LÁCTEAS</b>                           | <b>30</b>    |                         | <b>5,3</b>                  |
| AITZOL URIARTE IBARZABAL                 | 1            |                         |                             |
| ANDER BARANDIARAN MUJIKA                 | 1            |                         |                             |
| BURUAGA ARDITEGIA                        | 3            |                         |                             |
| GOENAGA ESNEKIAK SL                      | 1            |                         |                             |
| GURE BEHI S.C.                           | 1            |                         |                             |
| GURE ELIKAGAI SL                         | 1            |                         |                             |
| IPARLAT, S.A.                            | 1            |                         |                             |
| IZTUETA ELKARTEA S.C.                    | 1            |                         |                             |
| JOSE RAMON ARRIETA ZIALZETA              | 1            |                         |                             |
| KAIKU, S.COOP                            | 2            |                         |                             |
| KEREXARA S.L.L.                          | 3            |                         |                             |
| LACTEOS DE KARRANTZA, S.L.               | 1            |                         |                             |
| MARTIN BEÑAT BARANDIARAN BERASATEGUI     | 1            |                         |                             |
| NAGORE MARTIN UGARTE                     | 1            |                         |                             |
| OIHAN-TXIKI KOOP.                        | 1            |                         |                             |
| RAMON LIZEAGA AZKUE                      | 1            |                         |                             |
| SANTAMANE ELKARTEA S.L                   | 2            |                         |                             |
| SASKAGOIN                                | 4            |                         |                             |
| VASCOLAC, S.L.                           | 2            |                         |                             |
| ZURIÑE SUAREZ MOJA                       | 1            |                         |                             |
| <b>OTRAS ALIMENTICIAS</b>                | <b>22</b>    |                         | <b>3,9</b>                  |
| ARTANDI IV SL                            | 2            |                         |                             |
| ENARA BRAVO RUIZ                         | 1            |                         |                             |
| ENDAIA OKINDEGIA S.L.                    | 1            |                         |                             |
| FLORIDITA BILBAO SAU                     | 1            |                         |                             |
| GOIMAR S.L.                              | 1            |                         |                             |
| GRUPO UTEGA                              | 1            |                         |                             |
| HEALTHY RAWMATERIALS S.L.                | 1            |                         |                             |
| JAKION, S.L.                             | 1            |                         |                             |
| JON KOLDO SAEZ DE URABAIN GARAY          | 1            |                         |                             |
| LAKUAN GOURMET SL                        | 1            |                         |                             |
| MAITANE BELTRÁN DE GUEVARA VIGALONDO     | 1            |                         |                             |
| MIBA S.COOP.                             | 4            |                         |                             |
| SOSOLA E.Z.                              | 1            |                         |                             |
| UDAPA, S.COOP.                           | 1            |                         |                             |
| XARDEXKA S.L.                            | 3            |                         |                             |
| ZURIÑE VIGALONDO OCHOA DE CHINCHETRU     | 1            |                         |                             |
| <b>PAN Y MOLINERIA</b>                   | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| 1957 BIZKARRA,S.L.                       | 1            |                         |                             |
| ILLARGUI S.A.                            | 1            |                         |                             |
| <b>INDUSTRIA MADERA</b>                  | <b>4</b>     | <b>0,7</b>              |                             |
| <b>FORESTAL</b>                          | <b>4</b>     |                         | <b>0,7</b>                  |
| EBAKI XXI, S.A.                          | 2            |                         |                             |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                                                            | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| EGOIN, S.A.                                                                                      | 1            |                         |                             |
| ETORKI KOPERATIBA ELKARTEA                                                                       | 1            |                         |                             |
| <b>OTRA INDUSTRIA</b>                                                                            | <b>6</b>     | <b>1,1</b>              |                             |
| <b>OTRA INDUSTRIA MANUFACTURERA</b>                                                              | <b>5</b>     |                         | <b>0,9</b>                  |
| ARDI, S.L.                                                                                       | 1            |                         |                             |
| ASTIGARRAGA KIT LINE S.L                                                                         | 1            |                         |                             |
| BOLALEKU S.A.T.                                                                                  | 1            |                         |                             |
| COMPO GLOBAL SOLUTIONS, S.L.                                                                     | 1            |                         |                             |
| ORKLI, S.COOP.                                                                                   | 1            |                         |                             |
| <b>RECOGIDA DE RESIDUOS NO PELIGROSOS</b>                                                        | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| EKOGRAS RECUPERACIÓN Y RECICLADO, S.L.                                                           | 1            |                         |                             |
| <b>PUBLICIDAD, ESTUDIOS DE MERCADO Y OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS</b> | <b>6</b>     | <b>1,1</b>              |                             |
| <b>OTRAS ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS</b>                                   | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| MARIA CLÉ LEAL                                                                                   | 1            |                         |                             |
| <b>PUBLICIDAD Y ESTUDIOS DE MERCADO</b>                                                          | <b>5</b>     |                         | <b>0,9</b>                  |
| AKORDE MARKETING COMUNICACION Y PERSONAS SL                                                      | 1            |                         |                             |
| AVANZA SOLUCIONES PROFESIONALES SL                                                               | 1            |                         |                             |
| INFOTRES SL                                                                                      | 2            |                         |                             |
| PANTORI                                                                                          | 1            |                         |                             |
| <b>SECTOR PRIMARIO</b>                                                                           | <b>63</b>    | <b>11,2</b>             |                             |
| <b>AGRICOLA</b>                                                                                  | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| LA TRUFA DE ÁLAVA -ARABAKO BOILURRA KOOP.E.                                                      | 1            |                         |                             |
| <b>AGRÍCOLA</b>                                                                                  | <b>11</b>    |                         | <b>2,0</b>                  |
| AITOR ORAA SALAZAR                                                                               | 1            |                         |                             |
| ANGEL LOPEZ DE TORRE JIMENEZ                                                                     | 1            |                         |                             |
| ARANTXA GARMENDIA REKALDE                                                                        | 1            |                         |                             |
| ATORRA SC                                                                                        | 1            |                         |                             |
| GEERT GUIDO ROELS                                                                                | 1            |                         |                             |
| GERNIKA GORRIA KOOP ELK                                                                          | 1            |                         |                             |
| HERMANOS TORRE SC                                                                                | 1            |                         |                             |
| KARABELEKO ETXALDE AGROEKOLOGIKOA                                                                | 2            |                         |                             |
| RAUL ITURRICHIA SUBIJANA                                                                         | 1            |                         |                             |
| ZIGOR URQUIJO URTARAN                                                                            | 1            |                         |                             |
| <b>FRUTICULTURA</b>                                                                              | <b>1</b>     |                         | <b>0,2</b>                  |
| BASERRIKO UZTA SL                                                                                | 1            |                         |                             |
| <b>GANADERA</b>                                                                                  | <b>30</b>    |                         | <b>5,3</b>                  |
| AINHOA ALAVA ALBIZUA                                                                             | 1            |                         |                             |
| ALBERTO RUIZ DE LOIZAGA CAMARA                                                                   | 1            |                         |                             |
| ARTIZAR LATZA S.L.                                                                               | 1            |                         |                             |
| AVICOLA ARBARAITZ S.L.                                                                           | 1            |                         |                             |
| BEHI-ALDE SOCIEDAD COOPERATIVA LIMITADA                                                          | 2            |                         |                             |
| CARLOS OLEAGORDIA URREJOLA                                                                       | 1            |                         |                             |
| CECA BIDEGAIN, SDAD COOP                                                                         | 1            |                         |                             |
| ESNETIK KOOPERATIBA ELKARTEA                                                                     | 1            |                         |                             |
| G Y E EMUSAN, SL                                                                                 | 1            |                         |                             |
| GIEZ-BERRI SL                                                                                    | 1            |                         |                             |
| INSEKT LABEL BIOTECH SL                                                                          | 1            |                         |                             |
| IÑAKI URKIJO PEREZ                                                                               | 1            |                         |                             |
| IÑAKI RUEDA UGARTE                                                                               | 1            |                         |                             |
| IRATXE MARTINEZ MAZAGA                                                                           | 1            |                         |                             |
| JAVIER AIZPEOLEA OYARBIDE                                                                        | 1            |                         |                             |
| KORTABERRI S.C.                                                                                  | 1            |                         |                             |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES                  | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|--------------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| LAGUNAK S.COOP.                                        | 1            |                         |                             |
| LANDETXE S.C.                                          | 1            |                         |                             |
| LARRABE OILOTEGIA, SAT                                 | 1            |                         |                             |
| LATXA ESNEA KOOP                                       | 6            |                         |                             |
| OTEGIZABAL E.Z.                                        | 1            |                         |                             |
| RAUL RITUERTO RITUERTO TURRADO                         | 2            |                         |                             |
| SAT N1215 ETXALDE                                      | 1            |                         |                             |
| <b>HORTÍCOLA</b>                                       | <b>13</b>    |                         | <b>2,3</b>                  |
| ARKAITZ UZURIAGA IRAOLAGOITIA                          | 1            |                         |                             |
| BARRENETXE S. COOP                                     | 5            |                         |                             |
| ERNETUZ SLL                                            | 2            |                         |                             |
| HORTICULTURA ALBERRO, S.L.                             | 1            |                         |                             |
| IRATXE - BLASENEA MINTEGIA MANCISIDOR MICHELENA        | 1            |                         |                             |
| IVAN (BLSAENA MINTEGIA) SABALZA HERNAEZ                | 1            |                         |                             |
| JON ANDREU SANTAMARIA                                  | 1            |                         |                             |
| MIGUEL ARRIBAS MIRANDA                                 | 1            |                         |                             |
| <b>MIXTA</b>                                           | <b>3</b>     |                         | <b>0,5</b>                  |
| HNOS MARTINEZ CRESPO S.C.                              | 1            |                         |                             |
| NEREA RUIZ DE AZUA IBISATE                             | 2            |                         |                             |
| <b>SERVICIOS DE APOYO A LA AGRICULTURA</b>             | <b>2</b>     |                         | <b>0,4</b>                  |
| ETXEZURI EZ                                            | 1            |                         |                             |
| SERVICIOS AGRÍCOLAS ZERBINEK SL                        | 1            |                         |                             |
| <b>SERVICIOS DE APOYO A LA GANADERÍA</b>               | <b>2</b>     | <b>0,4</b>              | <b>0,4</b>                  |
| INCUBADORAS COSTA                                      | 1            |                         |                             |
| LUIS ZABALLA UGARTE                                    | 1            |                         |                             |
| <b>SECTOR PÚBLICO</b>                                  | <b>22</b>    |                         |                             |
| <b>AYUNTAMIENTO</b>                                    | <b>6</b>     | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b>                  |
| ARRASATEKO UDALA                                       | 1            |                         |                             |
| AYUNTAMIENTO ARRATZU                                   | 1            |                         |                             |
| AYUNTAMIENTO DE MENDATA                                | 2            |                         |                             |
| AZPEITIKO UDALA                                        | 1            |                         |                             |
| LARRABETZUKO UDALA                                     | 1            |                         |                             |
| <b>COMARCAL</b>                                        | <b>1</b>     | <b>0,2</b>              | <b>0,2</b>                  |
| ENTIDAD PÚBLICA EMPRESARIAL LOCAL BILBAO EKINTZA       | 1            |                         |                             |
| <b>CUADRILLAS</b>                                      | <b>2</b>     | <b>0,4</b>              | <b>0,4</b>                  |
| CUADRILLA DE LAGUARDIA - RIOJA ALAVESA                 | 1            |                         |                             |
| CUADRILLA DE ZUIA                                      | 1            |                         |                             |
| <b>EMPRESA PÚBLICA</b>                                 | <b>1</b>     | <b>0,2</b>              | <b>0,2</b>                  |
| ENTE VASCO DE LA ENERGIA (EVE)                         | 1            |                         |                             |
| <b>FUNDACIÓN</b>                                       | <b>12</b>    | <b>2,1</b>              | <b>2,1</b>                  |
| ELIKA FUNDAZIOA                                        | 1            |                         |                             |
| FUNDACION HAZI FUNDAZIOA                               | 11           |                         |                             |
| <b>SERVICIOS AUXILIARES</b>                            | <b>3</b>     |                         |                             |
| <b>ACTIVIDADES DE JARDINERÍA</b>                       | <b>2</b>     | <b>0,4</b>              | <b>0,4</b>                  |
| K1 EKOPAISAIA                                          | 2            |                         |                             |
| <b>ALQUILER DE MAQUINARIA Y EQUIPO DE USO AGRÍCOLA</b> | <b>1</b>     | <b>0,2</b>              | <b>0,2</b>                  |
| CUMA ALBINA SDAD COOP                                  | 1            |                         |                             |
| <b>SUMINISTRO ENERGÍA ELÉCTRICA</b>                    | <b>1</b>     |                         |                             |
| <b>DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA</b>               | <b>1</b>     | <b>0,2</b>              | <b>0,2</b>                  |
| GOIENER S. COOP                                        | 1            |                         |                             |
| <b>TRANSPORTE</b>                                      | <b>2</b>     |                         |                             |
| <b>OTRAS ACTIVIDADES ANEXAS AL TRANSPORTE</b>          | <b>1</b>     | <b>0,2</b>              | <b>0,2</b>                  |

| SECTORES, SUBSECTORES Y PARTICIPANTES             | Nº Proyectos | Sectores: % sobre total | sub-sectores: % sobre total |
|---------------------------------------------------|--------------|-------------------------|-----------------------------|
| ELENA LEKUONA URRUTIA                             | 1            |                         |                             |
| <b>TRANSPORTE POR CARRETERA</b>                   | <b>1</b>     | <b>0,2</b>              | <b>0,2</b>                  |
| TRANSPORTES LETAMENDIA S.L.                       | 1            |                         |                             |
| <b>TURISMO</b>                                    | <b>2</b>     |                         |                             |
| <b>TURISMO RURAL</b>                              | <b>2</b>     | <b>0,4</b>              | <b>0,4</b>                  |
| BITTOR SANCHEZ MENDIZABAL ETA BESTEAK             | 1            |                         |                             |
| KERIXARA NEKAZALTURISMOA JAIONE AJURIA OCHANDIANO | 1            |                         |                             |
| <b>SIN ASIGNAR SECTOR/SUBSECTOR</b>               | <b>9</b>     | <b>1,6</b>              | <b>1,6</b>                  |
| GUILLERMO GONZALEZ DELGADO                        | 1            | <b>0,4</b>              | <b>0,4</b>                  |
| JOSE ANTONIO GORBEA ALONSO                        | 1            |                         |                             |
| LAURA MUÑOZ MARQUEZ                               | 1            |                         |                             |
| MENDIOLA-GAUNA ENTIDAD DE TITULARIDAD COMPARTIDA  | 1            |                         |                             |
| MIREN SAROA VICANDI LOPEZ                         | 1            | <b>1,1</b>              | <b>1,1</b>                  |
| Mº JOSE ARBULU OYARBIDE                           | 1            |                         |                             |
| OIHANE PARDO PEREZ                                | 1            |                         |                             |
| OIZ EGIN ELKARTEA                                 | 1            |                         |                             |
| SOLID VIRTUAL SPAIN S.L.U.                        | 1            |                         |                             |
| ASOC GARSIVI                                      | 1            |                         |                             |

## Anexo 2. Cuestionario remitido a las personas encuestadas

### Cuestionario en Castellano

ENCUESTA A AGENTES BENEFICIARIOS DE LAS AYUDAS A LA COOPERACIÓN (PDR 2015-2020)  
Cuestionario dirigido a solicitantes y agentes participantes en los proyectos financiados a través de la Medida 16 de Cooperación. Plan de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2015-2020.

### POLÍTICA DE PRIVACIDAD

### INFORMACIÓN RELATIVA AL TRATAMIENTO DE SUS DATOS PERSONALES

Responsable: GOBIERNO VASCO Finalidad: Evaluación de la medida 16 (Cooperación) del Plan de Desarrollo Rural 2015-2020. Confidencialidad: Los datos obtenidos como consecuencia de este estudio serán mantenidos en condiciones de estricta confidencialidad, haciéndose públicos exclusivamente de forma agregada. Derechos e información adicional: Pueden ejercerse los derechos relativos al tratamiento de sus datos y obtener información adicional sobre dicho tratamiento en el sitio web:

<https://www.euskadi.eus/registro-de-actividades-de-tratamiento-rat/web01-aprat/es/>

**\*Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico \*

\_\_\_\_\_

2. Sexo \*

*Marca solo un óvalo.*

- Mujer
- Hombre
- Otro: \_\_\_\_\_

3. Nivel de estudios finalizados \* *Marca solo un óvalo.*

- Sin estudios
- Estudios primarios
- Estudios secundarios
- Formación profesional
- Estudios Universitarios (Licenciatura, Grado, Master, Doctorado)
- Otro: \_\_\_\_\_

4. Indique la empresa, entidad u organización en la que trabaja \*

\_\_\_\_\_

5. Número de personas empleadas en su empresa, entidad u organización \* *Marca solo un óvalo.*

- Menos de 5
- Entre 5 y 25
- Entre 26 y 50
- Más de 50

6. En el caso de desarrollar una actividad productiva, indique hacia que mercados orienta habitualmente su actividad (Puede marcar más de una opción) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Local
- Comarcal
- Territorio Histórico
- Comunidad Autónoma del País Vasco
- Resto del Estado Europa
- Resto del Mundo

7. Indique brevemente la innovación obtenida como consecuencia de la cooperación

---

---

---

---

---

8. Indique el motivo por el que su empresa, entidad u organización decidió presentarse a esta convocatoria de ayudas: \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Búsqueda de ayudas para poner en marcha un proyecto interno
- Petición de un agente externo
- Propuesta del broker de innovación KATILU Otro:  
 \_\_\_\_\_

*Salta a la pregunta 26*

Resultados de la \* Según la definición de la OCDE, “Una innovación es un producto o proceso (o combinación de ambos) que difiere significativamente de los productos y procesos previos, y que se han puesto a disposición de los potenciales personas usuarias (productos) o han sido implantados en la organización (procesos)”.(OCDE, Manual innovación de Oslo, 4º edición).

9. ¿Ha participado su empresa/organización en más de un proyecto de cooperación?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No lo sé

10. Indique la situación actual del proyecto(s) (si ha participado en más de un proyecto puede marcar más de una opción): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Finalizado(s)
- En proceso

11. Indique cuál(es) ha(n) sido lo(s) motivo(s) principal(es) para participar proyectos de cooperación (puede marcar más de una opción): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Buscar nuevos productos
- Mejorar procesos y reducir costes
- Buscar nuevos mercados para mis productos
- Cooperar con otros agentes de la cadena de valor
- Responder al interés de otros agentes en cooperar Otro:  
 \_\_\_\_\_

12. Indique del siguiente listado todas las acciones que ha realizado con financiación de las ayudas de cooperación (puede marcar más de una opción): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Compra de productos tangibles
- Contratar el asesoramiento por parte de consultorías, empresas I+D etc
- Contratar personal con un perfil determinado de cualificación
- Acceder a nuevas instalaciones/espacios

- 
- 
- 
- 
- Reformar las instalaciones/espacios
- Formar a personal de la empresa
- Financiar actividades complementarias de la empresa/organización Otro:
- \_\_\_\_\_

13. ¿Hubiera llevado a cabo las acciones realizadas de no haber contado con la ayuda? \*

*Marca solo un óvalo.*

- No, en ningún caso
- Se hubieran puesto en marcha, pero en condiciones diferentes
- Las acciones se hubieran realizado igualmente
- No sabe/ No contesta

14. ¿Qué tipo de innovaciones se han desarrollado con apoyo de las ayudas de cooperación? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Innovación de producto o servicio *Salta a la pregunta 15*
- Innovación de proceso *Salta a la pregunta 16*
- Ambas *Salta a la pregunta 17*

#### Innovación de producto

15. ¿Qué tipo de innovación de producto se ha desarrollado gracias a las ayudas (puede marcar más de una opción)?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Un producto o gama nueva para la empresa
- Un producto o gama nueva para el mercado
- Se han introducido nuevas funcionalidades a productos ya existentes Se ha(n)
- creado(s) nuevo(s) modelos de negocio
- Se han empleado materiales nuevos en productos ya existentes Otros

*Salta a la pregunta 19*

#### Innovación de proceso

16. Indique en qué se han traducido los nuevos o mejorados procesos de innovación (puede marcar más de una opción):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Generación de prácticas agronómicas, ganaderas y forestales más sostenibles
  - Mejora en los métodos de fabricación/producción
  - Mejora en los métodos de distribución (logística, entrega, distribución)
  - Mejora en las prácticas de comercialización
  - Reducción tiempos de producción
  - Mejora en la gestión de los recursos humanos de la empresa
  - En I+D
- Otras

*Salta a la pregunta 19*

#### Innovación de producto y proceso

17. ¿Qué tipo de innovación de producto se ha desarrollado gracias a las ayudas (puede marcar más de una opción)?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Un producto o gama nueva para la empresa
- Un producto o gama nueva para el mercado
- Se han introducido nuevas funcionalidades a productos ya existentes
- Se ha(n) creado(s) nuevo(s) modelos de negocio
- Se han empleado materiales nuevos en productos ya existentes Otros

18. Indique en qué se han traducido los nuevos o mejorados procesos de innovación (puede marcar más de una opción):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Generación de prácticas agronómicas, ganaderas y forestales más sostenibles
  - Mejora en los métodos de fabricación/producción
  - Mejora en los métodos de distribución (logística, entrega, distribución)
  - Mejora en las prácticas de comercialización
  - Reducción tiempos de producción
  - Mejora en la gestión de los recursos humanos de la empresa
  - En I+D
- Otras

#### Impacto de la innovación

19. La(s) innovación(es) realizada(s), ¿ha(n) permitido la creación de empleos? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Salta a la pregunta 20*
- No *Salta a la pregunta 22*
- No sabe/ no contesta *Salta a la pregunta 22*

Impacto de la innovación

20. ¿Requieren cualificación los puestos de trabajo creados?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe / No contesta

21. ¿Ha permitido la contratación de un mayor número de mujeres?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe/ No contesta

Impacto de la innovación

22. ¿Ha mejorado la cuenta de resultados gracias a la(s) innovación(es)?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No *Salta a la pregunta 24*  
 No sabe/ no contesta *Salta a la pregunta 24*

Impacto de la innovación

23. ¿Podría cuantificar aproximadamente ese aumento? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Menos del 20%  
 Entre el 21 y el 50%  
 Más del 50%  
 No lo sé

Impacto de la innovación

24. ¿Se ha obtenido alguno de los siguientes beneficios ambientales gracias a la(s) innovación(es) (puede marcar más de una opción)? \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

La(s) innovación(es) no ha(n) tenido beneficios ambientales

- Reducción del uso de material o agua por unidad de producción
- Reducción del uso de fertilizantes
- Reducción del uso de fitosanitarios y pesticidas
- Reducción del uso de energía
- Reducción de emisión de gases de efecto invernadero
- Reducción de la contaminación del aire, el agua, el ruido o el suelo
- Reemplazo de una parte de los materiales con sustitutos menos contaminantes o peligrosos
- Reemplazo de una parte de la energía fósil por fuentes de energía renovable
- Utilización de residuos reciclados, agua o materiales para uso propio o venta
- Recuperación de variedades locales de plantas y animales
- Reciclaje del producto después de su uso
- Extensión de la vida útil de los productos mediante productos más duraderos

Comunicación

Valoración de las actividades de comunicación (entre el público en general, la población local o los agentes del sector) de las actividades y/o resultados del proyecto

25. ¿Se ha realizado alguna actividad de comunicación del proyecto y/o de sus resultados? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No      *Salta a la pregunta 27*
- No sabe/ no contesta *Salta a la pregunta 27*

Comunicación

26. Indique en cuál(es) de las siguientes actividades de comunicación han difundido los resultados y/o contenidos del proyecto (puede marcar más de una opción):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- En una publicación científica
- En una publicación de divulgación
- En prensa (prensa escrita, televisión, radio, etc.)
- En eventos (congresos, jornadas, conferencias, etc.)
- En charlas o reuniones con agentes sectoriales
- En reuniones informales con otros agentes

Otro:  \_\_\_\_\_

Transferencia

Se entiende por transferencia aquellas actividades de difusión del conocimiento adquirido gracias al proyecto a otros agentes, con el fin de facilitar su uso y aplicación, y mejorar sus resultados económico, sociales o medioambientales.

27. ¿Se ha realizado alguna actividad de transferencia de los resultados del proyecto? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 28*
- No *Salta a la pregunta 29*
- No sabe/ no contesta *Salta a la pregunta 29*

*Salta a la pregunta 29* **Transferencia**

28. Indique cómo se ha realizado la transferencia de los resultados del proyecto (puede marcar más de una opción)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Mediante charlas o reuniones técnicas
- Mediante visitas a agentes del sector
- Mediante la creación de una patente o modelo de utilidad
- Mediante un evento o acto de demostración
- Mediante asesoramiento directo
- Mediante reuniones informales con otros agentes

Otro:  \_\_\_\_\_

**Protección de la innovación**

Este apartado está destinado a valorar la utilización de alguna modalidad de protección de la propiedad industrial o intelectual

29. Valore la utilidad de proteger las innovaciones obtenidas: \*

*Marca solo un óvalo.*

|          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |          |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| Muy baja | <input type="radio"/> | Muy alta |

30. En relación a la protección de la innovación, ¿se ha protegido dicha innovación mediante patentes, registros, modelos de utilidad, marcas, nombres comerciales, etc.? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí *Salta a la pregunta 32*
- No *Salta a la pregunta 31*
- No sabe/ No contesta *Salta a la pregunta 32*

**Protección de la**

Valoración de la experiencia de cooperar con otros agentes de la cadena de valor dentro del proyecto

**innovación**

31. ¿Cuál ha sido la principal razón por la que no se ha protegido el producto/proceso resultante de la innovación?

*Marca solo un óvalo.*

- Desconocimiento de la posibilidad de protegerlo
- No se ha considerado que fuera necesario

- 
- 
- Complejidad del proceso de tramitación Otro:
- \_\_\_\_\_

Experiencia de cooperación

32. La iniciativa del proyecto de cooperación, ¿partió de usted o de su empresa/organización? \* *Marca solo un óvalo.*

- Sí *Salta a la pregunta 34*
- No *Salta a la pregunta 33*
- No sabe/ no contesta *Salta a la pregunta 34*

Experiencia de cooperación

33. ¿De qué empresa u organización partió la iniciativa?

*Marca solo un óvalo.*

- De un centro tecnológico
- De un centro de gestión
- De una asociación del sector
- De la agencia de desarrollo rural
- De la persona titular de una explotación agropecuaria
- De una empresa agroalimentaria
- De una persona consultora/ asesora
- Del Broker de Innovación
- Otro: \_\_\_\_\_

Experiencia de cooperación

34. ¿Cuál ha sido la principal motivación para participar en el/los proyecto(s) (puede marcar más de una opción)?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Necesidad de incorporar nuevos conocimientos (técnicos, de mercado, etc)
- Necesidad de generar nuevas oportunidades de negocio
- Necesidad de incorporar recursos económicos al proyecto
- Crear o consolidar alianzas con otros agentes de la cadena de valor
- Transferir conocimiento a otros agentes Otro:

35. ¿Cuál(es) ha(n) sido su principal(es) aportación(es) en el proceso de cooperación (puede marcar más de una opción)?

Selecciona todos los que correspondan.

- Conocimientos técnicos, I+D
- Personal cualificado
- Conocimiento sobre comercialización, oportunidades de nuevos canales y mercados
- Procesos de organización del trabajo
- Recursos materiales e instalaciones
- Recursos financieros
- Apoyo institucional

Otro:  \_\_\_\_\_

36. Valore de 1 (Importancia muy baja) a 5 (Importancia muy alta) las aportaciones realizadas por el resto de socios al proyecto \*

Marca solo un óvalo por fila.

|                                                                                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Conocimientos técnicos                                                          | <input type="radio"/> |
| Recursos humanos                                                                | <input type="radio"/> |
| Conocimiento sobre comercialización, oportunidades de nuevos canales y mercados | <input type="radio"/> |
| Dinámicas y organización del trabajo                                            | <input type="radio"/> |
| Recursos materiales (instalaciones, maquinaria, etc.)                           | <input type="radio"/> |
| Recursos financieros                                                            | <input type="radio"/> |
| Apoyo institucional                                                             | <input type="radio"/> |

37. Valore en qué grado ha satisfecho la cooperación las expectativas iniciales: \*

Marca solo un óvalo.

|                                                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                                                         |
|-------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------|
| No se han cumplido en absoluto las expectativas | <input type="radio"/> | Las expectativas se han cumplido muy satisfactoriamente |

38. Una vez finalizado el proyecto, ¿ha vuelto a cooperar con los mismos socios?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

39. ¿Volvería a trabajar/cooperar con los mismos socios? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

40. ¿Han participado dentro del proyecto agentes que en un principio no estaban incluidos en el mismo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe/ no contesta

41. Indique si ha experimentado alguna de las siguientes situaciones en sus relaciones con sus socios: \*

*Marca solo un óvalo.*

- Los socios no contaban con todas las capacidades que requería el proyecto  
*Salta a la pregunta 45*  
 Descoordinación entre los socios *Salta a la pregunta 45*  
 Falta de experiencia en cooperación *Salta a la pregunta 45*  
 Conflictos con los socios *Salta a la pregunta 42* Otro:  
 \_\_\_\_\_

#### Resolución de conflictos

42. ¿Puede señalar qué tipo de conflicto?

*Marca solo un óvalo.*

- De planificación y organización de tareas en el equipo  
 Incompatibilidad en la forma de trabajar de los socios  
 Conflictos personales entre los miembros del equipo  
 Conflictos de intereses/apropiación de resultados entre las empresas participantes  
 Motivados por imprevistos de origen externo al equipo del proyecto Otro:  
 \_\_\_\_\_

43. Dicho conflicto, ¿pudo resolverse de forma satisfactoria?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí  
 No  
 No sabe/ no contesta

44. ¿Considera que hubiera sido de utilidad para el equipo poder contar con el Broker de Innovación o algún agente de apoyo externo para la mediación en el conflicto?

Marca solo un óvalo.

- Sí  
 No  
 Tal vez

Broker de  
innovación  
KATILU

\* Katilu es un espacio integrado por personas y organizaciones al servicio del sector agroalimentario y del medio rural, orientado a provocar la innovación en la cooperación. El Departamento de Desarrollo económico, sostenibilidad y medio ambiente de Gobierno Vasco promueve este espacio para dar respuesta a la necesidad de generar espacios de conversación, intercambio de ideas, aprendizaje e innovación en cooperación entre el sector agroalimentario y las empresas.

45. A la hora de presentar el/los proyecto(s) ¿ha tenido alguna interacción/relación con el broker de innovación Katilu? \* Marca solo un óvalo.

- Sí Salta a la pregunta 46  
 No Salta a la pregunta 48

Broker de innovación KATILU

46. Indique los dos principales motivos para acudir al broker de innovación \*

Selecciona todos los que correspondan.

- Dotar a mi proyecto de un enfoque innovador  
 Madurar un proyecto que ya tenía en desarrollo  
 Contactar con otros agentes para diseñar y desarrollar el proyecto  
 Ampliar conocimientos sobre el significado y alcance de la innovación  
 Aumentar las posibilidades de obtener la ayuda  
 Era obligatorio acudir al bróker para presentarse a la convocatoria Otro:  
 \_\_\_\_\_

47. Valore la aportación del bróker de innovación a la hora de dotar valor añadido al proyecto \*

Marca solo un óvalo.

- 1 2 3 4 5  
Muy baja      Muy alta

Salta a la pregunta 49

Broker de innovación KATILU

48. Indique cuál(es) ha(n) sido la(s) razón(es) principal(es) para no haber acudido al bróker de innovación (puede marcar más de una opción): \*

Selecciona todos los que correspondan.

- No conocía su existencia
- No tenía muy claro en qué podía ayudar al proyecto
- El objetivo del proyecto estaba muy definido, por lo que no era necesario
- Desconfianza
- Otras

*Salta a la pregunta 49 Valoración final*

49. ¿Le ha resultado gratificante la experiencia de cooperación?

*Marca solo un óvalo.*

- Sí
- No
- No sabe/ No contesta

50. ¿Puede argumentar la respuesta anterior?

\_\_\_\_\_

Para finalizar, y con el objetivo de aportar ideas y sugerencias que permitan mejorar las ayudas a la cooperación entre agentes de la cadena de valor, valore de 1 a 5 (donde 1 es muy poco relevante y 5 es muy relevante), cuáles de los elementos siguientes deberían tenerse en cuenta para próximas convocatorias.

51. Mejora de la financiación \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

52. Facilitar el proceso administrativo de solicitud de la ayuda \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

53. Asesoramiento técnico en la preparación de la propuesta \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

54. Apoyo para la búsqueda de socios \*

Marca solo un óvalo.

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

55. ¿Hay algo más que quisiera comentarnos en torno a la medida de cooperación y su aplicación?

Salta a la sección 25 (Muchas gracias por su colaboración) Muchas gracias por su colaboración

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

#### Cuestionario en Euskera

LANKIDETZA NEURRIEN (LGP 20152020) ONURADUNAK IZAN DIREN ERAGILEEI INKESTA  
Euskal Autonomia Erkidegoko Landa Garapen Planaren (2015-2020) Lankidetzako neurriaren bidez finantzatutako proiektuetan parte hartzen duten eskatzaileei eta eragileei zuzendutako galdetegia.

PRIBATUTASUN POLITIKA

ZURE DATU PERTSONALAK TRATATZEKO INFORMAZIOA

Arduraduna: EUSKO JAURLARITZA Helburua: Euskal Autonomia Erkidegoko 2015-2020 Landa Garapen Planaren 16. Neurriaren (Lankidetzako) Ebaluazioa . Konfidentzialtasuna: Ikerketa honen ondorioz lortutako datuak konfidentzialtasun baldintza zorrotzetan gordeko dira, modu agregatuta bakarrik argitaratuz. Eskubideak eta informazio osagarria: Zure datuen tratamenduari buruzko eskubideak erabili ahal dira eta tratamenduari buruzko informazio osagarria lor dezakezu webgunean:

<https://www.euskadi.eus/registro-de-actividades-de-tratamiento-rat/web01-aprat/es/>

**\*Obligatorio**

1. Dirección de correo electrónico \*

---

2. Sexua \*

Marca solo un óvalo.

Emakumea

Gizona Otro:

\_\_\_\_\_

3. Bukatutako ikasketa maila \*

*Marca solo un óvalo.*

Ikasketa gabea

Lehen hezkuntza

Bigarren hezkuntza

Lanbide Heziketa

Unibertsitate ikasketak (Lizentziatura, Gradua, Masterra, Doktoretza) Otro:

\_\_\_\_\_

4. Adierazi zein da zure enpresa edo erakundea \*

\_\_\_\_\_

5. Zure enpresan edo erakundean lana egiten duten pertsonen kopurua \*

*Marca solo un óvalo.*

5 baino gutxiago

5 eta 25en artean

26 eta 50en artean

50 baino gehiago

6. Jarduera produktibo bat garatzen baduzue, adierazi zein merkatuetara bideratzen da orokorrean zure jarduera (Aukera bat baino gehiago marka ditzakezu) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Tokikoa

Eskualdea

Lurralde Historikoa

Euskal Autonomia Erkidegoa

Estatuaren beste erkidegoak

Europa

Munduko beste eskualdeak

7. Adierazi labur-labur lankidetzaren ondorioz lortutako berrikuntza

- 
- 
8. Adieraz ezazu zergatik erabaki zenuen zure enpresak edo erakundeak laguntzadeialdi honetara aurkeztea \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Barne-proiektu bat abian jartzeko laguntzak bilatzea

Kanpoko agente baten eskaera

KATILU berrikuntza-brokerraren proposamena

Otro:  \_\_\_\_\_

### Berrikuntzaren emaitzak

\* ELGAren definizioaren arabera, "Berrikuntza bat produktu edo prozesu bat da (edo bien konbinazioa), nabarmen desberdina dena aurreko produktu eta prozesuetatik, eta erabiltzaile potentzialen (produktuak) eskura jarri direnak edo erakundearen ezarri direnak (prozesuak)". (ELGA, Osloko eskuliburua, 4. edizioa).

9. Zure enpresak/erakundeak lankidetzaproiektu batean baino gehiagotan parte hartu al du?

*Marca solo un óvalo.*

Bai

Ez

Ez dakit

10. Adierazi proiektu(ar)en egungo egoera (proiektu bat baino gehiagotan parte hartu baduzu aukera bat baino gehiago marka ditzakezu): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Bukatuta

Prozesuan

11. Adierazi zein izan den lankidetzaproiektuetan parte hartzeko arrazoi nagusia(k) (aukera bat baino gehiago markatu dezakezu): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

Produktu berriak bilatu

Prozesuak hobetu eta kostuak murriztu

Nire produktuentzako merkatu berriak bilatu

Balio-kateko beste eragile batzuekin lankidetzan aritzea

Beste eragile batzuek lankidetzan aritzeko duten interesari erantzutea Otro:

\_\_\_\_\_

12. Adierazi zerrenda honetatik lankidetzarako laguntzak finantzatzuz egin dituzun ekintza guztiak (aukera bat baino gehiago marka ditzakezu): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Produktu ukigarriak erostea  
 Aholkularitzen, I+G enpresen eta abarren aholkularitza kontratatzea  
 Kualifikazio-profil jakin bat duten langileak kontratatzea  
 Instalazio/espazio berrietara sartzea  
 Instalazioak/espazioak eraberritzea  
 Enpresako langileak prestatzea  
 Enpresa/erakundearen jarduera osagarriak finantzatzea Otro:  
 \_\_\_\_\_

13. Laguntza jaso izan ez bazenu, egindako ekintzak egin al zenituzkeen? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Ez, inondik inora  
 Martxan jarriko ziren, baina baldintza desberdinetan  
 Ekintzak berdin-berdin egingo ziren  
 Ez dakit/ez dut erantzun nahi

14. Zer berrikuntza mota garatu dira lankidetzarako laguntzei esker? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Produktu edo zerbitzu berrikuntza *Salta a la pregunta 15*  
 Prozesu berrikuntza *Salta a la pregunta 16*  
 Biak *Salta a la pregunta 17*

#### Produktu-berrikuntza

15. Zer produktu-berrikuntza mota garatu da laguntzei esker? (aukera bat baino gehiago marka dezakezu)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Enpresarentzako produktu edo gama berri bat  
 Merkatuarentzako produktu edo gama berri bat  
 Lehendik dauden produktuei funtzionalitate berriak sartu zaizkie  
 Negozio eredu berria(k) sortu d(ir)a  
 Material berriak erabili dira lehendik dauden produktuetan Otros

*Salta a la pregunta 19*

#### Prozesu- berrikuntza

16. Adierazi zertan itzuli diren berrikuntza-prozesu berriak edo hobetuak (aukera bat baino gehiago marka dezakezu):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Nekazaritzako, abeltzaintzako eta basogintzako praktika jasangarriagoak sortzea
- Fabrikazio/produkzio metodoak hobetzea
- Banaketa-metodoak hobetzea (logistika, entrega, banaketa)
- Merkaturatze-praktikak hobetzea
- Ekoizpen-denborak murriztea
- Enpresako giza baliabideen kudeaketa hobetzea
- I+Gean
- OTRAS

*Salta a la pregunta 19*

#### Produktu eta prozesu berrikuntza

17. Zer produktu- berrikuntza mota garatu da laguntzei esker? (aukera bat baino gehiago marka dezakezu)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Enpresarentzako produktu edo gama berri bat
- Merkatuarentzako produktu edo gama berri bat
- Lehendik dauden produktuei funtzionalitate berriak sartu zaizkie
- Negozio eredu berria(k) sortu d(ir)a
- Material berriak erabili dira lehendik dauden produktuetan
- Otros

18. Adierazi zertan itzuli diren berrikuntza-prozesu berriak edo hobetuak (aukera bat baino gehiago marka dezakezu):

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Nekazaritzako, abeltzaintzako eta basogintzako praktika jasangarriagoak sortzea
- Fabrikazio/produkzio metodoak hobetzea
- Banaketa-metodoak hobetzea (logistika, entrega, banaketa)
- Merkaturatze-praktikak hobetzea
- Ekoizpen-denborak murriztea
- Enpresako giza baliabideen kudeaketa hobetzea
- I+Gean
- OTRAS

Berrikuntzaren inpaktua

19. Egindako berrikuntzek ahalbidetu al dute enpleguak sortzea? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Bai *Salta a la pregunta 20*  
 Ez *Salta a la pregunta 22*  
Ez  dakit/ ez dut erantzun nahi *Salta a la pregunta 22*

Berrikuntzaren inpaktua

20. Sortutako lanpostuek kualifikaziorik behar al dute?

*Marca solo un óvalo.*

- Bai  
 Ez  
 Ez dakit/ ez dut erantzun nahi

21. Aukera eman al du emakume gehiago kontratatzeko?

*Marca solo un óvalo.*

- Bai  
 Ez  
 Ez dakit/ ez dut erantzun nahi

Berrikuntzaren inpaktua

22. Berrikuntzari esker hobetu al da emaitzen kontua?

*Marca solo un óvalo.*

- Bai  
 Ez *Salta a la pregunta 24*  
Ez  dakit/ ez dut erantzun nahi *Salta a la pregunta 24*

Berrikuntzaren inpaktua

23. Gutxi gorabehera kuantifikatu dezakezu igoera hori? \*

*Marca solo un óvalo.*

- %20 baino gutxiago
- %21 eta %50en artean
- %50 baino gehiago
- Ez dakit

### Berrikuntzaren inpaktua

24. Lortu al da ingurumen-onura hauetakoren bat berrikuntzari (k) esker? (aukera bat baino gehiago marka dezakezu) \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Berrikuntzek ez dute ingurumen-onurarik izan
- Material edo uraren erabilera murriztea ekoizpen-unitate bakoitzeko
- Ongarrien erabilera murriztea
- Fitosanitarioen eta pestiziden erabilera murriztea
- Energiaren erabilera murriztea
- Berotegi-efektuko gasen isurketa murriztea
- Airearen, uraren, zarataren edo lurzorua kutsadura murriztea
- Materialen zati bat ordezkatzeko hain kutsagarriak edo arriskutsuak ez diren ordezkoekin
- Energia fosilaren zati bat energia-iturri berriztagarriekin ordezteko
- Hondakin birziklatuak, ura edo materialak norberaren erabilerarako edo salmentarako erabiltzea
- Landareen eta animalien tokiko barietateak berreskuratzea
- Produktua erabili ondoren birziklatzea
- Produktuen balio-bizitzaren hedapena, produktu iraunkoragoen bidez
- 
- 

### Komunikazioa

Proiektuaren jardueren eta/edo emaitzen komunikazio-jardueren balorazioa (publiko orokorraren, tokiko biztanleen edo sektoreko eragileen artean ).

25. Egin al da proiektuaren eta/edo haren emaitzen berri emateko jardueraren bat? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Bai *Salta a la pregunta 26*
- Ez *Salta a la pregunta 27*
- Ez  dakit/ ez dut erantun nahi *Salta a la pregunta 27*

Proiektuaren jardueren eta/edo emaitzen komunikazio-jardueren balorazioa (publiko orokorraren, tokiko biztanleen edo sektoreko eragileen artean ).

## Komunikazioa

26. Adierazi zein komunikazio-jardueratan zabaldu diren proiektuaren emaitzak eta/edo edukiak (aukera bat baino gehiago marka dezakezu): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Argitalpen zientifiko batean  
 Dibulgazio argitalpen batean  
 Prentsan (prentsa idatzia, telebista, irratia)  
 Ekitaldietan (kongresuak, jardunaldiak, konferentziak, e.a.)  
 Sektoreko eragileekin izandako hitzaldi edo bileretan  
 Beste eragile batzuekin egindako bilera informaletan

Otro:  \_\_\_\_\_

Transferentziat hartzen dira proiektuari esker eskuratutako ezagutza beste eragile batzuei zabaltzeko jarduerak, erabilera eta aplikazioa errazteko eta ekonomia-, gizarte- edo ingurumen-emaitzak hobetzeko.

## Transferentzia

27. Egin al da proiektuaren emaitzen transferentzia jardueraren bat? \*

*Marca solo un óvalo.*

Bai *Salta a la pregunta 28*

Ez *Salta a la pregunta 29*

Ez  dakit/ ez dut erantun nahi *Salta a la pregunta 29*

Transferentziat hartzen dira proiektuari esker eskuratutako ezagutza beste eragile batzuei zabaltzeko jarduerak, erabilera eta aplikazioa errazteko eta ekonomia-, gizarte- edo ingurumen-emaitzak hobetzeko.

## Transferentzia

28. Adierazi nola egin den proiektuaren emaitzen transferentzia (aukera bat baino gehiago marka dezakezu): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Hitzaldi edo bilera tekniko bidez  
 Sektoreko eragileak bisitatu  
 Patente edo erabilgarritasun-eredu bat sortuz  
 Ekitaldi edo erakustaldi baten bidez  
 Zuzeneko aholkularitzaren bidez  
 Beste eragile batzuekin bilera informalak eginez Otro:

\_\_\_\_\_

Salta a la pregunta  
29

Berrikuntzaren  
babesa

Atal honen xedea jabetza industrial edo intelektuala babesteko modalitate baten erabilera baloratzea da.

29. Baloratu lortutako berrikuntzak babestearen erabilgarritasuna: \*

Marca solo un óvalo.

|           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |           |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| Oso baxua | <input type="radio"/> | Oso altua |

30. Berrikuntzaren babesari dagokionez, babestu al da berrikuntza hori patenteen, erregistroen, erabilgarritasun-ereduen, marken, izen komertzialen eta abarren bidez? \*

Marca solo un óvalo.

- Bai *Salta a la pregunta 32*
- Ez *Salta a la pregunta 31*
- Ez  dakit/ez dut erantzun nahi *Salta a la pregunta 32*

Berrikuntzaren babesa

31. Zein izan da berrikuntzaren ondoriozko produktua/prozesua ez babestearen arrazoi nagusia?

Marca solo un óvalo.

- Babesteko aukera ez ezagutzea
- Ez da beharrezkotzat jo
- Izapidetze-prozesuaren konplexutasuna Otro:
- \_\_\_\_\_

Lankidetzaren  
esperientzia

Proiektuaren barruan balio-kateko beste eragile batzuekin lankidetzan aritzeko esperientzia baloratzea

32. Lankidetzaren proiektuaren ekimena zuzendurik edo zure enpresa/erakundetik abiatu zen? \*

Marca solo un óvalo.

Bai *Salta a la pregunta 34*

Ez *Salta a la pregunta 33*

Ez  dakit/ ez dut erantzun nahi *Salta a la pregunta 34*

#### Lankidetzeta- esperientzia

33. Zein enpresa edo erakundetatik abiatu zen ekimena?

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Zentro teknologiko batetik
- Kudeaketa -zentro batetik
- Landa-garapen elkartetik
- Lehen sektoreko ustiapen baten titularrarengandik
- Elikadura enpresa batengandik
- Aholkulari batengandik
- Berrikuntza brokerrarengandik

Otro:  \_\_\_\_\_

#### Lankidetzeta- esperientzia

34. Zein izan da proiektuan/proiektuetan parte hartzeko motibazio nagusia? (aukera bat baino gehiago marka dezakezu)

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Ezagutza berriak sartzeko beharra (teknikoak, merkatukoak, etab.)
- Negozio-aukera berriak sortzeko beharra
- Proiektuari baliabide ekonomikoak gehitzeko beharra
- Balio-kateko beste eragile batzuekin aliantzak sortzea edo sendotzea
- Ezagutza beste eragile batzuei transferitzea Otro:

\_\_\_\_\_

35. Zein izan da (da) zure ekarpen nagusia (k) lankidetzeta-prozesuan? (aukera bat baino gehiago markatu dezakezu)

Selecciona todos los que correspondan.

- Ezagutza teknikoak, I+G
- Eskulan kualifikatua
- Merkaturatzeari, kanal berrien aukerei eta merkatuei buruzko ezagutza
- Lanaren antolakuntza prozesuak
- Baliabide materialak eta instalazioak
- Finantza-baliabideak
- Erakunde babesa

Otro:  \_\_\_\_\_

36. Baloratu gainerako bazkideek proiektuari egindako ekarpenak 1etik (garrantzi oso txikia) 5era (garrantzi oso handia): \*

Marca solo un óvalo por fila.

|                                                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Ezagutza teknikoak                                                    | <input type="radio"/> |
| Giza baliabideak                                                      | <input type="radio"/> |
| Merkaturatzeari, kanal berrien aukerei eta merkatuei buruzko ezagutza | <input type="radio"/> |
| Lanaren antolakuntza eta dinamikak                                    | <input type="radio"/> |
| Baliabide materialak (instalazioak, makinaria, e.a.)                  | <input type="radio"/> |
| Finantza baliabideak                                                  | <input type="radio"/> |
| Erakunde babesa                                                       | <input type="radio"/> |

37. Baloratu zenbateraino ase dituen lankidetzak hasierako itzaropenak: \*

Marca solo un óvalo.

|                                       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                                   |
|---------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Aurreikuspenak ez dira inola ere bete | <input type="radio"/> | Aurreikuspenak oso ondo bete dira |

38. Proiektua amaitu ondoren, bazkide berdinekin lankidetzan aritu zara berriro?

Marca solo un óvalo.

- Bai  
 Ez

39. Berriz ere bazkide bereberekin lan egin/lankidetzan arituko zinateke? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Bai  
 Ez  
 Agian

40. Adierazi egoera hauetakoren bat izan duzun bazkideekiko harremanetan: \*

*Marca solo un óvalo.*

- Bazkideek ez zituzten proiektuak eskatzen zituen gaitasun guztiak  
*Salta a la pregunta 44*
- Bazkideen arteko koordinazio eza *Salta a la pregunta 44*
- Lankidetzan esperientzia falta *Salta a la pregunta 44*
- Bazkideen arteko gatazkak *Salta a la pregunta 41* Otro:
- \_\_\_\_\_

#### Gatazken ebazpena

41. Zein motako gatazka izan den adieraz dezakezu?

*Marca solo un óvalo.*

- Taldeko zereginak planifikatzea eta antolatzea
- Bateriaezintasuna bazkideen lan egiteko moduan
- Taldekideen arteko gatazka pertsonalak
- Parte hartzen duten enpresen arteko interes-gatazkak edo emaitzen jabetzearen inguruko gatazkak
- Proiektuaren taldetik kanpoko ezustekoek eragindakoak Otro:
- \_\_\_\_\_

42. Gatazka hori behar bezala konpondu al zen?

*Marca solo un óvalo.*

- Bai
- Ez
- Ez dakit/ ez dut erantzun nahi

43. Zure ustez, baliagarria izango litzateke taldearentzat Berrikuntzako Brokerra edo gatazkan bitartekotza egiteko kanpoko laguntza-eragileren bat izatea?

*Marca solo un óvalo.*

- Bai
- Ez
- Agian

#### KATILU berrikuntza-brokerra

44. Proiektua/k aurkezterakoan, izan al duzu interakziorik/harremanik KATILU berrikuntza-brokerrarekin? \* *Marca solo un óvalo.*

- Bai *Salta a la pregunta 45*
- Ez *Salta a la pregunta 47*

#### KATILU berrikuntza-brokerra

45. Adierazi berrikuntza-brokerrerengana jotzeko bi arrazoi nagusiak: \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Nire proiektuari ikuspegi berritzailea ematea
- Dagoeneko garatzen ari zen proiektu bat ontzea
- Beste eragile batzuekin harremanetan jartzea proiektua diseinatu eta garatzeko
- Berrikuntzaren esanahiari eta irismenari buruzko ezagutzak zabaltzea
- Laguntza lortzeko aukerak handitzea
- Nahitaezkoa zen brokerrera joatea deialdira aurkezteko Otro:
- \_\_\_\_\_

46. Baloratu berrikuntza-brokerrak proiektuari balio erantsia emateko egiten duen ekarpena \*

*Marca solo un óvalo.*

|            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |            |
|------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------|
| Oso txikia | <input type="radio"/> | Oso handia |

*Salta a la pregunta 48*

#### KATILU berrikuntza-brokerra

47. Adierazi zein izan den berrikuntza-brokerrera joan ez izanaren arrazoi nagusia (k) (aukera bat baino gehiago marka dezakezu): \*

*Selecciona todos los que correspondan.*

- Ez nuen haren berri
- Ez neukan oso argi zertan lagun ziezaiokeen proiektuari
- Proiektuaren helburua oso zehaztuta zegoen, eta, beraz, ez zen beharrezkoa
- Mesfidantza
- Otras

*Salta a la pregunta 48 Azken*

#### balorazioa

48. Lankidetzako esperientzia pozgarria izan al da zuretzat? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Bai
- Ez
- Ez dakit/ ez dut erantzun nahi

49. Zure erantzuna argudia dezakezu

---

Amaitzeko, eta balio-kateko eragileen arteko lankidetzarako laguntzak hobetzea ahalbidetuko duten ideiak eta iradokizunak emateko, baloratu 1etik 5era, 1 oso garrantzitsua ez denean eta 5 oso garrantzitsua denean, hurrengo deialdietarako zein elementu hartu beharko lirartekeen kontuan.

50. Finantzaketaren hobekuntza \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

51. Laguntza eskatzeko administrazio-prozesua erraztea \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

52. Laguntza teknikoa proposamenaren prestakuntzan \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

53. Laguntza bazkideak bilatzen \*

*Marca solo un óvalo.*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

54. Ba al dago beste ezer komentatu nahiko zenukeena lankidetzaren eta bere aplikazioaren inguruan?

---

---

Eskerrik asko zure laguntzagatik

### Guion entrevista dirigida a Beneficiari@s

#### ***Sobre la medida y los GO y los Equipos de innovación***

- Idea/percepción de innovación, y de la relación entre innovación y cooperación
- Descripción de su relación con la Medida 16.
- Percepción inicial acerca de la Medida, antes de ponerla en marcha (se trata de conocer si la persona entrevistada la consideraba una medida clave, una medida de interés etc.).
- Valoración de la puesta en marcha y funcionamiento de la medida.
- Si considera que se han cumplido las expectativas de la Medida.
- Los criterios de evaluación del proyecto, ¿son conocidos?
- Opinión acerca de los requisitos que incorpora la medida para formar un GO y los equipos de innovación; de su composición, organización y objetivos/finalidad; funciones y funcionamiento.

#### ***KATILU***

- Cuál ha sido el papel de Katilu:
  - o ¿En la implementación de la medida?
  - o ¿Como agente facilitador?
  - o ¿Qué ha echado de menos en su relación con Katilu?
- ¿Ha creado capacidad para la innovación entre los agentes?
  - o ¿Ves necesaria más formación, capacitación para los agentes en materia de innovación y para coordinadores de proyectos de innovación en coordinación?
  - o Qué otras acciones echas en falta
- La guía elaborada por Katilu, ¿ha resultado de utilidad?
- Por qué no conocen a Katilu.

#### ***Resultados***

- ¿Ha permitido la medida generar/identificar nuevas ideas (principalmente ideas viables comercialmente) dentro del sector/la cadena agroalimentaria?
- ¿Ha facilitado la cooperación la extensión de nuevas ideas/innovaciones?
- ¿Ha facilitado la medida la colaboración entre los agentes?
- ¿Ha creado la cooperación un entorno más propicio para la innovación?
- ¿Ha facilitado la medida la creación entre los agentes de capacidades para la generación de nuevas ideas/innovaciones?
- ¿Cuál cree que es la principal motivación que impulsa a los agentes a innovar? (es decir, cuál cree que debe ser la principal motivación para que las empresas innoven; incrementar competitividad/crea nuevos productos, nuevos mercados, introducir mejoras ambientales, reducir residuos, etc.)
- ¿Cuál es la principal motivación para la cooperación?

- Las innovaciones logradas ¿se han transferido adecuadamente hacia el sector productivo? ¿Cuál ha sido su alcance? ¿Cómo se ha realizado esa transferencia? ¿qué tipo de agentes han sido más receptivos a esas innovaciones? ¿Cuáles menos? ¿por qué?
- Principales obstáculos para innovar.
- Si considera que está asentada la idea de innovar en el entramado agroindustrial.
- Si no es así, qué considera hace falta (mejora de la formación, etc.)
- ¿Han contribuido las acciones realizadas a impulsar la necesidad de innovar entre los agentes del sector?
- ¿Los GO y los equipos de innovación han realizado actividades de difusión de las innovaciones realizadas?
- Conexiones de los GO con otros grupos de la EIP- AGRI. ¿Ha funcionado la EPI-AGRI como red de transmisión de las innovaciones?

### ***Propuesta de mejoras***

- Proceso administrativo adjudicación de la ayuda
- Cuantía (pocos entrevistados lo hubieran puesto en marcha sin ayudas)
- Papel de Katilu
- Mecanismos de difusión/transferencia de las innovaciones
- Otras ideas

### **Guion entrevista dirigida a personas responsables de la Administración; Katilu**

- Idea/percepción de innovación y de la relación entre innovación/cooperación.
- Su relación con la Medida 16.
- Proceso de diseño y elaboración de la medida 16.
  - Bases conceptuales sobre las que se diseñó y construyó la medida)
  - Agentes implicados
  - Priorización y toma de decisiones
  - Expectativas sobre la Medida.
  - Cambios y adaptaciones realizadas.
  - Dificultades y soluciones implementadas.
- Percepción inicial acerca de la Medida, antes de ponerla en marcha (se trata de conocer si la persona entrevistada la consideraba una medida clave, una medida de interés etc.).
- Valoración de la puesta en marcha y funcionamiento de la medida,
- Opinión acerca de los GO y los equipos de innovación; de los requisitos que incorpora; de su composición y finalidad.
- Según su perspectiva, cuál cree que debe ser la principal motivación de las empresas para cooperar para innovar (es decir, cuál cree que debe ser la principal motivación para que las empresas innoven; incrementar competitividad/crea nuevos productos, nuevos mercados, introducir mejoras medioambientales, etc.)
- ¿Considera que se han cumplido las expectativas/objetivos de la Medida?

- Opinión acerca de los proyectos puestos en marcha; si cree que están bien definidos/orientados hacia la innovación o deberían modificarse de algún modo. ¿Considera que los criterios de evaluación han sido adecuados? ¿Por qué?
- Principales obstáculos/dificultades para que las empresas innoven o comprendan el sentido de la cooperación para la innovación (en general/dentro del contexto de la medida).
- ¿Considera que la necesidad de innovar es extendida por el sector agroalimentario? ¿Cree que estás suficientemente extendida?
- Si no es así, qué recursos/actividades considera que serían necesarias para fortalecer la cultura innovadora en el sector (mejora de la formación, transferencia, creación de capacidades, actividades de demostración, etc).
- Propuesta de mejoras
  - Proceso administrativo adjudicación de la ayuda.
  - Cuantía (son pocas las personas entrevistadas que afirman que lo hubieran puesto en marcha sin ayudas).
  - Papel de Katilu- Broker de innovación alimentaria en Euskadi
  - Otras ideas/recomendaciones.