



ADISMONTA



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



Unión Europea

Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural

*Europa invierte en las zonas rurales*



MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN  
Y MEDIO AMBIENTE

GOBIERNO DE EXTREMADURA

Consejería de Agricultura,  
Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Energía

EN COLABORACIÓN CON



DIPUTACIÓN  
DE CÁCERES



TÍTULO DE LA OBRA

ESTUDIO TERRITORIAL DE LA COMARCA SIERRA DE MONTÁNCHÉZ Y TAMUJA

Editado por ADIMSONTA

© ADIMSONTA





# índice

## **CAPÍTULO 1. EL PAPEL DE ADISMONTA EN LA ESTRATEGIA NACIONAL Y REGIONAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3). \_ Página 9**

- 1.1 NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014- 2020. \_ Página 11
- 1.2 UNA APUESTA COMARCAL EN LÍNEA CON LA ESTRATEGIA EUROPA 2020. \_ Página 13
- 1.3 BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 14
- 1.4 SECUNDAR LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS DE LA RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA DESDE ADISMONTA. \_ Página 17
- 1.5 CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE ADISMONTA. \_ Página 20

## **CAPÍTULO 2. ENSAMBLE DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA CON LAS POLÍTICAS EUROPEAS, NACIONALES Y REGIONALES. \_ Página 23**

- 2.1 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA DENTRO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA UE. \_ Página 25
- 2.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA DENTRO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS NACIONALES DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN. \_ Página 26
- 2.3 ANÁLISIS DE LA REALIDAD COMARCAL EN EL CONTEXTO REGIONAL PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 28
- 2.4 SECTORES Y ACTIVIDADES CLAVES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN CONSONANCIA CON LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE REGIONAL. \_ Página 30
- 2.5 ORIENTACIONES Y LÍNEAS MAESTRAS DE CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE REGIONAL Y COMARCAL. \_ Página 32

## **CAPÍTULO 3. LA ELECCIÓN DEL ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL. \_ Página 35**

- 3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL. \_ Página 37
- 3.2 ADECUACIÓN A LAS NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020. \_ Página 38
- 3.3 ADECUACIÓN A LAS BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 38
- 3.4 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA. \_ Página 38
- 3.5 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE ADISMONTA. \_ Página 39
- 3.6 ADECUACIÓN GENERAL A LOS CRITERIOS Y ORIENTACIONES DE LA RIS3. \_ Página 39



#### **CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE BENCHMARKING DE LA COMARCA SIERRA DE MONTÁNCHEZ Y TAMUJA. \_ Página 43**

- 4.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA COMARCA Y EL TERRITORIO. \_ Página 45
- 4.2. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DEL MEDIO FÍSICO. \_ Página 51
- 4.3. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN. \_ Página 58
- 4.4. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DEL MERCADO DE TRABAJO. \_ Página 63
- 4.5. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA. \_ Página 68
- 4.6. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA COMARCAL. \_ Página 73
- 4.7. BREVE RESEÑA FINAL. \_ Página 85

#### **CAPÍTULO 5. BASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA. \_ Página 87**

- 5.1 BASES PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL (S3). \_ Página 89
- 5.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL SE SUSTENTA EN LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 90
- 5.3 COMBINACIÓN DE MEDIDAS Y ACCIONES PARA LOGRAR UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN EL CONCEPTO DE ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN. \_ Página 91
- 5.4 FASE DE PREPARACIÓN. \_ Página 93
- 5.5. FASE ANALÍTICA. \_ Página 94
- 5.6 FASE ESTRATÉGICA. \_ Página 97
- 5.7 FASE DE PLANIFICACIÓN. \_ Página 102

#### **CAPÍTULO 6. PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA. \_ Página 103**

- 6.1 MARCO GENERAL. \_ Página 105
- 6.2 FASE I. PREPARACIÓN. \_ Página 106
- 6.3 FASE II. CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR. ANÁLISIS DE LA REALIDAD TERRITORIAL. \_ Página 113
- 6.4 FASE III. PARTICIPACIÓN CIUDADANA. DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO. \_ Página 114
- 6.5 FASE IV. REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO. \_ Página 120
- 6.6 FASE V. CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA. \_ Página 121
- 6.7 FASE VI. MULTIFINANCIACIÓN. \_ Página 122





## **CAPÍTULO 7. EL JAMÓN COMO ELEMENTO NUCLEAR Y CAPACIDAD TRACTORA SOBRE LOS RECURSOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA COMARCA. \_ Página 123**

7.1 EL JAMÓN COMO FUENTE DE CREACIÓN DE EXPERIENCIAS. \_ Página 125

7.2 LA INCIDENCIA DEL JAMÓN EN EL DESARROLLO COMARCAL. \_ Página 127

7.3 LOS ELEMENTOS ASOCIADOS CON LAS GRANDES LÍNEAS MAESTRAS DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMARCAL. \_ Página 130

7.4 LOS ELEMENTOS ASOCIADOS CON LOS FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN. \_ Página 130

7.5 LOS ELEMENTOS TRANSVERSALES QUE CONFIGURAN EL NÚCLEO. \_ Página 131

7.6 ELEMENTOS QUE REFUERZAN EL VALOR DE MARCA DEL JAMÓN. \_ Página 132

## **CAPÍTULO 8. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 133**

8.1 CONTEXTO GENERAL. \_ Página 137

8.2 TRABAJOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS APLICADAS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 137

## **CAPÍTULO 9. DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. 10. DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 143**

9.1 CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 145

9.2 METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL PROCESO. \_ Página 146

9.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS Y PROCESOS. \_ Página 148

9.4 RESULTADOS DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA. \_ Página 149

9.5 INCORPORACIÓN ABIERTA DE APORTES A LA ESTRATEGIA MEDIANTE LOS PROCESOS PERMANENTES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 162

## **CAPÍTULO 10. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. \_ Página 165**

10.1 PERSPECTIVA GENERAL. \_ Página 167

10.2 SISTEMATIZACIÓN DE LOS APORTES PARA LA PROPUESTA DE PROGRAMAS A PARTIR DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. \_ Página 168

10.3. INCORPORACIÓN ABIERTA DE APORTES A LA ESTRATEGIA MEDIANTE LOS PROCESOS PERMANENTES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 176



## **CAPÍTULO 11. DEFINICIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA Y EL VALOR DE MARCA QUE LO SUSTENTA. \_ Página 177**

11.1 EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA. \_ Página 179

11.2 TENDENCIAS MUNDIALES DE LA ECONOMÍA EN LAS QUE SE ENSAMBLA EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA. \_ Página 184

11.3 CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA CON LAS PRIORIDADES, ÁREAS DE EXCELENCIA Y DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA. \_ Página 184

## **CAPÍTULO 12. LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE SE MATERIALIZA EN UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN. \_ Página 187**

12.1 LA CONCEPCIÓN DE LA COMARCA COMO UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN. \_ Página 189

12.2 UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN QUE RESPONDE A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL TERRITORIO COMARCAL Y SUS RELACIONES. \_ Página 190

12.3 OBJETIVOS DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN. \_ Página 192

12.4 ESPACIOS DE ACCIÓN EN EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN. \_ Página 192

12.5 UN NUEVO MODELO DE FUNCIONAMIENTO CON NUEVOS ROLES PARA EL CEDER. \_ Página 194

12.6 PROGRAMAS QUE LLEVA A CABO EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN. \_ Página 197

## **CAPÍTULO 13. PROPUESTA PARA UN MODELO DE GOBERNANZA EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA. \_ Página 199**

13.1 LA CREACIÓN DE UN PATRÓN DE GOBERNANZA EN EL ÁMBITO SUBREGIONAL-COMARCAL. \_ Página 201

13.2 CONCEPCIÓN GENERAL DE LA GOBERNANZA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA. \_ Página 203

13.3 HACIA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA EN EL HORIZONTE 2020. \_ Página 205

13.4 HACIA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL. \_ Página 208

13.5 LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 212

13.6 GUÍA PRÁCTICA PARA IMPLEMENTAR LA GOBERNANZA MULTINIVEL PASO A PASO. \_ Página 220

13.7 LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE ADISMONTA. \_ Página 223

13.8 ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA MULTINIVEL EN LAS ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL. \_ Página 228

## **CAPÍTULO 14. PLAN DE ACCIÓN. \_ Página 233**

14.1 METODOLOGÍA, VISIÓN, MISIÓN, RETOS Y OBJETIVOS. \_ Página 235

14.2 CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA COMARCAL CON LOS RETOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA. \_ Página 236

14.3 RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS, PROGRAMAS, ACTIVIDADES, LIDERAZGO Y GOBERNANZA. \_ Página 241





## **CAPÍTULO 15. TEMPORALIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES. \_ Página 249**

- 15.1 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 1. \_ Página 251
- 15.2 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 2. \_ Página 253
- 15.3 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 3. \_ Página 254
- 15.4 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 4. \_ Página 255
- 15.5 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 5. \_ Página 257
- 15.6 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 6. \_ Página 259

## **CAPÍTULO 16. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 261**

- 16.1 MARCO GENERAL. \_ Página 263
- 16.2 ASPECTOS QUE SE HAN TENIDO EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 264
- 16.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 265
- 16.4 SISTEMA DE INDICADORES DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA. \_ Página 266
- 16.5 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 277
- 16.6 LOS PLANES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACUERDO CON LOS ÓRGANOS DE GOBERNANZA MULTINIVEL EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL. \_ Página 278

## **CAPÍTULO 17. PLAN DE FINANCIACIÓN. \_ Página 281**

- 17.1 MARCO GENERAL. \_ Página 283
- 17.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN. \_ Página 284
- 17.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN POR RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS. \_ Página 290





# CAPÍTULO 1.

## EL PAPEL DE ADISMONTA EN LA ESTRATEGIA NACIONAL Y REGIONAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3).



En este capítulo analizamos el papel de las estrategias de especialización inteligente regionales dentro de la Estrategia Europa 2020, en aras al desarrollo de una Estrategia de Especialización Inteligente en la comarca de ADISMONTA, como oportunidad para trabajar desde esta óptica en el ámbito geográfico más cercano al ciudadano, haciéndole partícipe y protagonista del proceso.

Para el nuevo periodo de programación (2014-2020), la Comisión Europea está coordinando los fondos a través del MEC (Marco Estratégico Común) para atender en su aplicación a criterios de eficacia. Esto implica no sólo una acción coordinada en los ámbitos nacional y comunitario, también supone su concreción en el ámbito de los Grupos de Acción Local, donde se precisa una acción coordinada y corresponsable en la aplicación de las políticas y programas al territorio, focalizando la acción en la optimización de los esfuerzos y la consecución de resultados tangibles, concretos y medibles.

## 1.1 NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020.

El Consejo de la Unión Europea aprobó en diciembre de 2013 las nuevas normas y la legislación que regirán la siguiente ronda de inversión de la política de cohesión de la UE para el período 2014-2020.

El 28 de junio de 2013, el Comité de Representantes Permanentes aprobó, en nombre

Los fondos MEC van destinados a fomentar de manera conjunta la competitividad y la convergencia entre países, dirigiéndose a los siguientes ámbitos de actuación: impulso de la investigación y la innovación, apoyo a las pymes, mejora de la educación y formación profesional, apoyo a los mercados de trabajo que fomenten el empleo de calidad, lucha contra los efectos del cambio climático, viraje hacia una economía eficiente y de bajo uso de carbono, la mejora de la productividad sin abandonar el propósito de alcanzar mayores niveles de cohesión social en los territorios, etc.

Asimismo, y en sintonía con lo establecido en el Reglamento común de los fondos MEC, cada programa operativo debe especificar de qué modo contribuye al enfoque integrado del desarrollo territorial (DLCL), definiendo las zonas donde se aplicaría.

del Consejo, el acuerdo alcanzado con el Parlamento Europeo sobre el proyecto de Reglamento por el que se establece el Marco Financiero Plurianual (MFP) de la UE para el período 2014-2020 y el Acuerdo Interinstitucional en materia presupuestaria. El Marco Financiero Plurianual (MFF-Multiannual Financial Framework) de la Unión Europea es el programa financiero mediante el que la UE desarrolla sus





políticas económicas cada siete años y su validez alcanza hasta el 2020.

Este Marco tiene una importancia vital para el desarrollo de las políticas estructurales de la Unión Europea y refleja además la situación de crisis económica, financiera, social y política bajo la cual se ha negociado con los representantes de los países miembros. Es además, dentro de este contexto donde encuentran su argumento algunos nuevos adjetivos que cabe atribuirle, la necesidad de ser más competitivos e innovadores en el contexto internacional, contribuir de forma coordinada a hacer frente al despoblamiento y al envejecimiento de la población, contrarrestar las nefastas consecuencias que está produciendo el alto desempleo juvenil; constituyendo los pilares sobre los que se asienta el esfuerzo económico y presupuestario de la Unión Europea.

El próximo Marco Financiero Plurianual tendrá una validez desde 2014 hasta 2020. Es un mecanismo para garantizar que el gasto de la UE sea previsible y, al mismo tiempo, se mantenga una estricta disciplina presupuestaria con unos techos de gasto para cada rúbrica (ámbito de gasto). El procedimiento está regulado por el artículo 312 del Tratado de Funcionamiento de la Unión, y requiere del acuerdo del Parlamento Europeo y el Consejo, quienes ostentan la autoridad presupuestaria de la UE.

Por su parte, el 29 de junio de 2011 la Comisión Europea presentó su propuesta para el próximo presupuesto plurianual de la UE 2014-2020. La estrategia Europa 2020 propone los

siguientes elementos claves: crecimiento inteligente, sostenible e integrador. La Comisión propone incrementar los importes previstos para la investigación y la innovación, la educación y el desarrollo de las PYMEs. La propuesta prevé destinar cerca de 80 mil millones de euros para el período 2014-2020 en el Marco Estratégico Común para la Investigación y la Innovación (“Horizonte 2020”), que se complementa con el apoyo a la investigación y la innovación en los Fondos Estructurales.

El marco del Horizonte 2020 se convierte en una herramienta de trabajo para el desarrollo de nuevas oportunidades en el mundo rural, y especialmente para los Grupos de Acción Local, que presentan elementos comunes convergentes con la estrategia Europa 2020: carácter integrador o territorial en tanto que afecta a un territorio determinado, estrategia sostenible fundamentada en el enfoque “abajo-arriba”, desarrollo de las potencialidades endógenas del territorio, inteligente (búsqueda de la excelencia en torno a las fortalezas y los elementos identitarios del territorio).

Este enfoque territorial coincide con los dictados que se han propugnado en el seno de la Unión Europea en el diseño de las nuevas Políticas económicas.

La nueva programación estratégica exige a los Estados miembros el cumplimiento de una serie de condiciones previas (condicionalidad “ex-ante”) para que pueda aprobarse el Contrato/Acuerdo de Asociación y aplicarse los fondos MEC.



Con este tipo de condicionalidad, la Comisión Europea pretende que los gobiernos de los Estados miembros de la UE realicen determinadas reformas institucionales y administrativas (bien antes de la firma del Contrato/Acuerdo de Asociación, o bien en los dos primeros años de su ejecución), para asegurar la eficacia de las ayudas que se les conceden. En materia de innovación, una de esas condicionalidades ex-ante ha consistido en exigirle a cada Estado miembro la elaboración de su propia estrategia de especialización (RIS3), con el fin de establecer las prioridades que guíen el Contrato/Acuerdo de Asociación y los correspondientes programas operativos.

Las estrategias de investigación e innovación nacionales y regionales para la especialización inteligente (estrategias de RIS3) consisten en agendas integradas de transformación económica territorial que se ocupan de cinco asuntos importantes:

- Se centran en el apoyo de la política y las inversiones en las prioridades, retos y necesidades clave del país o región para el desarrollo basado en el conocimiento.
- Aprovechan los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia de cada país o región.
- Respaldan la innovación tecnológica, así como la basada en la práctica, y aspiran a estimular la inversión del sector privado.
- Involucran por completo a los participantes y fomentan la innovación y la experimentación.
- Se basan en la evidencia e incluyen sistemas sólidos de supervisión y evaluación.

Pese a no existir obligación de desarrollar una Estrategia de Especialización Inteligente en el ámbito comarcal, hacerlo supone una apuesta para el desarrollo de nuestro territorio en las claves de la innovación, conectarnos con nuevos actores y fuentes de financiación, y transformar el territorio en las claves de un espacio social de innovación (ecosistema de innovación).



## 1.2 UNA APUESTA COMARCAL EN LÍNEA CON LA ESTRATEGIA EUROPA 2020.

Europa 2020 es la estrategia de crecimiento de la UE para la próxima década. En un mundo en pleno cambio, pretende que la UE se convierta en una economía inteligente, sostenible e integradora. Estas tres prioridades se refuerzan mutuamente y deberían contribuir a que la UE y los Estados miembros logren altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

En concreto, la Unión Europea ha fijado cinco objetivos ambiciosos en materia de empleo, innovación, educación, inclusión social y clima/energía que deberán alcanzarse para 2020. Cada Estado miembro ha adoptado sus propios objetivos nacionales en cada una de dichas áreas.

Las autoridades nacionales y regionales de toda Europa deben preparar Estrategias de Especialización Inteligente en el proceso de descubrimiento de emprendedores, a fin de que los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos puedan utilizarse de forma más eficaz y aumentar las sinergias entre las diferentes políticas regionales, nacionales y de la UE, y las inversiones públicas y privadas.



Como ya hemos expresado anteriormente, en el nivel subregional no existe obligación de diseñar estrategias de especialización, sin embargo hay que entender que el fin último de las estrategias regionales es su aplicación práctica, y que aplicando la lógica del principio de subsidiariedad, estos niveles comarcales y locales adquieren sin duda protagonismo en la fase ejecutiva. Es aquí donde también adquieren relevancia los organismos de ámbito comarcal y más concretamente los Grupos de Acción Local, ya que como entidades dedicadas a acompañar los procesos de desarrollo en el ámbito rural, han consolidado en su larga andadura un modelo válido de partenariado público y privado, y simbolizan los procesos de participación ciudadana. Con todo ello, el

desarrollo de una Estrategia de Especialización Inteligente regional en este nivel garantiza la coordinación, coherencia y eficiencia de las actuaciones que se lleven a cabo. En esta línea, la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA se convierte para el Gobierno de Extremadura en una herramienta para la ejecución de los retos que se plantean en la RIS3 regional. Esta acción piloto supone aterrizar y trasladar a la práctica totalidad del territorio de la Comunidad Autónoma ocupado por los 24 Grupos de Acción Local, la implantación efectiva de los programas de actuaciones que en ella se contemplan.

Una Estrategia de Especialización Inteligente nacional y regional sin una acción conse-

cuente en lo local/comarcal puede tener unos efectos limitados.

La propuesta incide en la optimización de uno de los capítulos pendientes de la Unión Europea en los últimos años, y por ende de los países y regiones, como ha sido la consecución de un modelo más innovador de la producción, a pesar de los esfuerzos financieros que han supuesto los marcos de financiación precedentes y los programas específicos para incrementar la inversión en I+D+i. La nueva programación pone su énfasis en estos ámbitos y para que los frutos sean los deseados es necesaria la implicación de las instancias más cercanas al ciudadano que representan los Grupos de Acción Local.

## 1.3 BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

El Reglamento (UE) 1301/2013 del Parlamento Europeo y del Consejo de 17 de diciembre de 2013 es una base jurídica que define la «estrategia de especialización inteligente».

La estrategia de especialización inteligente significa que las estrategias de innovación nacionales o regionales definirán prioridades para crear ventajas competitivas mediante el desarrollo y la adecuación de los puntos fuertes de la investigación y la innovación a las necesidades empresariales, a fin de abordar las oportunidades emergentes y los avances del mercado de manera coherente y evitar, al mismo tiempo, la duplicación y fragmentación de los esfuerzos.

Una estrategia de especialización inteligente puede incluirse en un marco político estratégico de investigación e innovación nacional o regional, o adoptar la forma de éste.

El desarrollo de las estrategias de especialización inteligente debe implicar en el proceso de descubrimiento de emprendedores, la participación de las autoridades de gestión nacionales o regionales y de partes interesadas, como universidades y otras instituciones de enseñanza superior, la industria y los interlocutores sociales.

La existencia de una estrategia de especialización inteligente nacional o regional en consonancia con el programa de reforma nacional para aprovechar los gastos privados en investigación e innovación, y que cumpla con las funciones de los sistemas de investigación e innovación nacionales o regionales de elevado rendimiento es un requisito previo para el logro efectivo y eficaz de uno de los objetivos específicos para todas las prioridades de inversión en el marco del objetivo temático n.º 1: Fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación.



La condicionalidad ex-ante de RIS3 requiere que los Estados miembros y las regiones de la UE pongan en marcha una iniciativa de especialización inteligente que:

- Se base en un análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, o similar con el fin de concentrar los recursos en un conjunto limitado de prioridades de investigación e innovación.

- Presente las medidas para estimular la inversión privada en investigación, tecnología y desarrollo (ITD).

- Incluya un sistema de supervisión y revisión.

- Compruebe que los Estados miembros hayan adoptado un marco que plasme los recursos presupuestarios disponibles para investigación e innovación.

- Los Estados miembros hayan adoptado un plan plurianual para presupuestar y priorizar las inversiones vinculadas a las prioridades de la UE (Foro Europeo de Estrategia sobre Infraestructuras de Investigación -ESFRI).

Estas pautas generales, sumadas a las descritas anteriormente, servirán de referencia para el diseño de la estrategia de especialización inteligente en el ámbito comarcal.

Los pasos para hacerlo en el ámbito comarcal de ADISMONTA en sintonía con los niveles nacional y regional son:

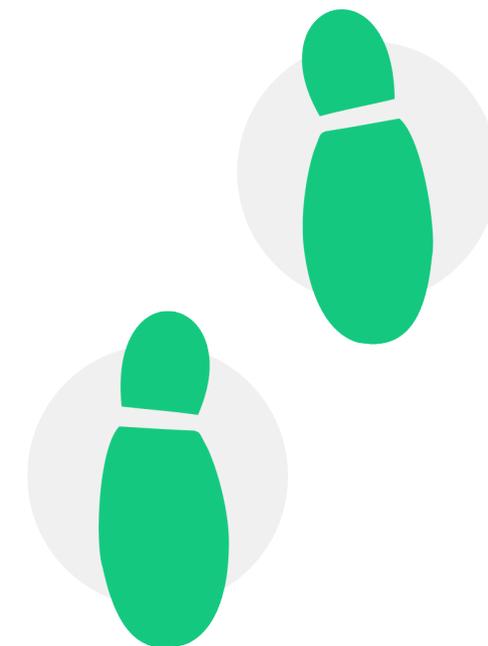
1. Identificación de conocimientos que mejor se ajusten al potencial de innovación comarcal en base a sus activos y capacidades.

2. Proceso de descubrimiento emprendedor, implicando a participantes y empresas innovadoras, en lugar de tratarse de una estrategia impuesta desde arriba, la especialización inteligente implica que empresas, centros de investigación y universidades trabajen juntos para identificar las áreas de especialización comarcal más prometedoras y los puntos débiles que obstaculizan la innovación. Todo ello supone la entrada en juego de nuevos actores y el desarrollo de una nueva cultura de trabajo en el contexto comarcal y local.

3. Elaboración de la estrategia de especialización inteligente comarcal en sintonía con la regional y nacional.

4. Diseño de un proceso de evaluación y revisión.

La especialización no es nueva, es una afinación y actualización de la metodología existente para la programación de los Fondos Estructurales. Se basa en 15 años de experiencia en el respaldo de las estrategias de innovación en las regiones, y en el pensamiento económico de primera línea por parte de las principales instituciones internacionales, como el Banco Mundial, la OCDE y el FMI. Las regiones más avanzadas ya se han implicado en ejercicios estratégicos similares, como demuestra la iniciativa de Regiones por el Cambio Económico o el Monitor de Innovación Regional.



# PASOS PARA LLEGAR A LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE



La especialización inteligente significa identificar las características y activos exclusivos de cada país, región y territorio; subrayar las ventajas competitivas y reunir a las partes interesadas y recursos existentes en torno a una visión de su futuro que tienda a la excelencia. También significa reforzar los sistemas de innovación, maximizar los flujos de conocimiento y divulgar los beneficios de la innovación para toda la economía.

Se basa en el establecimiento de prioridades verticales en relación con campos, tecnologías y actividades en lugar de prioridades genéricas, como el aumento de la cooperación entre investigación e industria, o la mejora del capital humano.

Busca la implicación de factores como el dinamismo y la competitividad y el conocimiento empresarial, combinando ciencia, tecnología e ingeniería con el conocimiento de los avances del mercado, las necesidades empresariales y las oportunidades emergentes.

Lo nuevo consiste en que la Comisión propone que estas estrategias sean una condición previa para la financiación del FEDER. En consecuencia, los Estados miembros y regiones de la UE deben establecer las estrategias de RIS3 antes de que se aprueben los programas operativos que respaldan estas inversiones. Desde ADISMONTA hacemos una apuesta estratégica por aterrizar y sustanciar toda esta metodología en el territorio en aras a crear el ecosistema donde todos estos planteamientos se materialicen sobre el terreno.

Una de las reivindicaciones que con más fuerza se defienden en el seno de los Grupos de Desarrollo Rural, es la de recuperar la autonomía en la aplicación de las Estrategias de Desarrollo, y en preservar su capacidad de actuación para la elección de sus Estrategias de Desarrollo Comarcal. Ello se encuentra en íntima conexión con el escenario propuesto en la Estrategia de Europa 2020, donde es preciso reforzar el papel del desarrollo local sin limitar la flexibilidad del enfoque LEADER, construyendo unas bases de desarrollo legislativo que permitan operar con eficacia en este ámbito de lo local y que debe trasladarse en una normativa clara y simple, alineada con los objetivos que se promueven en la estrategia Europa 2020.



Es en la materialización de este escenario donde es imprescindible contar con la implicación de los Grupos de Desarrollo Rural, y ello en base a su experiencia demostrada en la ejecución de los procesos de desarrollo con criterios de eficacia y eficiencia. Es necesario aprovechar el vasto bagaje que atesoran a pie de terreno, y ello se conseguirá con mecanismos que vengán a facilitar su sostenimiento: dotación de herramientas flexibles para la ejecución de sus estrategias, recursos económicos suficientes y, por supuesto, autonomía para que se continúe garantizando que las políticas de la Unión Europea se ejecutan de acuerdo con el enfoque abajo-arriba que se propugna, garantizando la gobernanza en los territorios rurales y posibilitando el cambio de paradigma que se persigue.

La fortaleza de los Grupos de Acción Local reside en haber hecho protagonistas a los ac-

tores que han estado presentes en su formulación y que también son los responsables de llevarla a cabo. Se trata de una nueva forma de democracia donde la representatividad, va más allá de su poder para decidir, implicando la participación en la ejecución de las propias propuestas.

Los Grupos han ido evolucionando a lo largo de estos veinte años incorporando nuevos miembros de la misma manera que han ido apareciendo en la sociedad comarcal, el incremento de las asociaciones de empresarios, de las asociaciones culturales y principalmente la mayor participación de la mujer en todos los ámbitos de decisión: políticos, sociales y culturales, se ha visto reflejado en su evolución, atesorando una cultura y un saber hacer propicios para abordar nuevos retos (trabajo colaborativo y partenariado, gobernanza multinivel, cooperación...).

## 1.4 SECUNDAR LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS DE LA RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA DESDE ADISMONTA.

El Gobierno de Extremadura pretende convertir la innovación en una prioridad para la región, al igual que el resto de regiones dentro de las políticas RIS3. En este contexto, ADISMONTA pretende allanar el camino para que la estrategia regional ONE (Organizando la Nueva Extremadura) tenga su anclaje perfecto a la hora de implantarse en el territorio.

Europa 2020 requiere que los responsables políticos consideren la interrelación de los diferentes aspectos del crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Las estrategias de especialización inteligente integradas responden a complejos retos de desarrollo y adaptan la política al contexto regional. Para su implantación en los ámbitos local y comarcal generamos una nueva estrategia para aterrizar y sustanciar estas políticas en el territorio

# estrategia RIS3 Extremadura

2014-2020



comarcal que es el nivel donde se aplican las acciones y se hacen tangibles a ciudadanos y empresas.

Una acción programada de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal con la estrategia ONE garantiza:

- El crecimiento y la creación de puestos de trabajo basados en el conocimiento, no sólo en los principales centros neurálgicos de investigación e innovación, sino también en las zonas rurales y menos desarrolladas.
- El apoyo a la concentración temática, refuerzo a la programación estratégica, y orientación al rendimiento para centrarse en la inversión y crear sinergias en la comarca para contribuir a la estrategia ONE.
- Centrar los esfuerzos de desarrollo económico y las inversiones en los puntos fuertes relativos de cada comarca, para aprovechar sus oportunidades económicas y tendencias emergentes, y de esta manera tomar medidas para impulsar su crecimiento económico.
- Mejorar el valor añadido, el impacto y la visibilidad de la financiación de la UE, asegurando el rendimiento económico en tiempos en que escasean los recursos públicos y los presupuestos son más ajustados.
- La implicación del ámbito subregional potenciando las sinergias entre las políti-

cas y la financiación europea, nacional y regional y su correcto encauzamiento al territorio y la inversión privada.

- Mejorar el proceso de innovación, implicando a la población y las empresas de la comarca en el proceso.

La RIS3 desde el punto de vista regional (ONE) requiere de la formulación de políticas basadas en la evidencia y en la búsqueda de soluciones inteligentes. Para conseguir ambos objetivos es necesaria la implicación de los territorios comarcales y locales en el proceso, secundando la estrategia y las prioridades que también han de ser establecidas en este nivel.

Ello ha de hacerse en el contexto de un proceso de descubrimiento emprendedor ascendente, respaldado por la aplicación de una inteligencia estratégica que se encuentra íntimamente relacionada con los activos de Extremadura y la comarca de ADISMONTA, y donde además se conjuguen las estructuras industriales, clústeres, universidades, institutos de investigación, ciencia, tecnología, conocimientos, capital humano, medio ambiente, sistemas de gobernanza y otros vínculos y conexiones con otras regiones.

Esta nueva dimensión implica que se enfrenten retos: envejecimiento de la población, desajustes del mercado laboral, despoblación, dispersión demográfica, ubicación, aspectos medioambientales... Y se establezcan ventajas competitivas y potencial de excelencia: análisis de previsiones, tendencias y puntos

fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, asignación de tecnología, análisis de clúster, conocimiento emprendedor de mercados.

Desde la coordinación regional-comarcal estaríamos en condiciones de garantizar que la mezcla de políticas, es decir, la combinación de los instrumentos políticos disponibles en un entorno regional dado – subvenciones, préstamos y otros apoyos – sea eficaz para alcanzar los objetivos políticos globales, ayude a las empresas y aproveche la inversión privada. Y para esto es necesario que exista una interacción y un eslabón de las políticas con los niveles más cercanos al ciudadano (autoridades locales y Grupos de Acción Local).

Desde la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA, en consonancia con la RIS3 de Extremadura establecemos el desarrollo de indicadores de resultados y su uso para impulsar, dirigir y ajustar las políticas y los programas. De esta forma promovemos la evaluación continuada de la política y el aprendizaje, el uso compartido de la experiencia y las buenas prácticas entre regiones y ámbitos locales y comarcales.

Un avance decisivo con la puesta en marcha de la estrategia ha sido el perfeccionamiento de la gobernanza, consiguiendo en la práctica que los participantes se impliquen más. RIS3 necesita una participación activa de la población y en ese contexto nuestro Grupo de Acción Local ha conseguido importantes éxitos desde el primer momento consiguiendo unir a los actores locales en una visión compartida y uniendo esa visión dentro del marco ONE, es decir, la consecución del sentido de pertenencia y visión de futuro de la comarca dentro de la nueva Extremadura, todo ello con la participación de la sociedad civil, empresas, universidad, centros de investigación...; avanzando en paralelo en un nuevo marco de gobernanza y generando capital creativo y social dentro de la comunidad.





## 1.5 CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE ADISMONTA.

Todos los esfuerzos anteriores están encaminados a contribuir a la transformación económica de ADISMONTA, para ello ponemos en juego dos estrategias diferenciadas y a la vez complementarias: estrategia de diversificación a través de LEADER y estrategia de especialización.

### DESARROLLAR UN PROCESO DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA QUE ENSAMBLE LA ESTRATEGIA REGIONAL Y COMARCAL.

La aplicación última de las medidas tienen su concreción en la comarca, entre ellas se incluyen: a) rejuvenecimiento de los sectores tradicionales a través de actividades de mayor valor añadido y nuevos nichos de mercado; b) modernización mediante la adopción y divulgación de nuevas tecnologías; c) diversificación tecnológica a partir de las especializaciones existentes en los campos relacionados; d) desarrollo de nuevas actividades económicas a través del cambio tecnológico radical y las innovaciones de vanguardia; y e) aprovechar nuevas formas de innovación, como la innovación abierta y guiada por los usuarios, la innovación social y la innovación de servicios.

### RESPONDER A LOS RETOS ECONÓMICOS Y SOCIALES EN LA COMARCA.

Europa se enfrenta a una implacable competencia global de talento, ideas y capital. Al mismo tiempo, la austeridad fiscal requiere que los gobiernos centren unos recursos

escasos en unas pocas áreas y medidas que tengan un potencial verdadero para crear empleos y crecimiento sostenibles.

La mayoría de las regiones sólo pueden adquirir una ventaja competitiva real si encuentran nichos o integran nueva tecnología en las industrias tradicionales y aprovechan su potencial regional «inteligente».

En esta lógica descendente hasta el nivel comarcal, en el ámbito territorial de ADISMONTA se trata de identificar la actividad económica con la suficiente identidad que pueda colocar a la comarca en el mundo, ejercer la máxima fuerza tractora sobre el máximo número posible de recursos y actividades económicas, y a la vez implicar procesos transversales de investigación, innovación, emprendimiento y liderazgo; capaces de crear una “economía de escala” que sea la punta de lanza del desarrollo.

El elemento vertebrador de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA ha de concretarse en una sola actividad, estableciendo en torno a ella el máximo número de conexiones a través de procesos de descubrimiento emprendedor participados por el tejido empresarial, sector social y hélice del conocimiento (universidad, centros de investigación, clústeres...).

### HACER QUE LA COMARCA SEA MÁS VISIBLE PARA LOS INVERSORES INTERNACIONALES.

Al centrarnos en lo que proporciona a la comarca su mayor potencial competitivo, la especialización inteligente ayuda a posicionarla en nichos o mercados globales concretos y en cadenas de valor regionales, nacionales e internacionales.

Para atraer la inversión privada y lograr la atención de los inversores, es importante resaltar la identidad y la experiencia de la comarca en un área de conocimiento y actividad determinada (actividad de especialización), buscar el mayor número posible de conexiones con otras actividades y proporcionar un apoyo sólido e integrado para contribuir a reforzar la estrategia.

### MEJORAR LAS CONEXIONES INTERNAS Y EXTERNAS DE LA COMARCA.

En la estrategia es necesaria la creación de nuevas conexiones para el desarrollo de la política de innovación (redes helicoidales triples o cuádruples, triángulos de conocimiento, cooperación de universidades y empresas, clústeres, etc.). En este sentido el trabajo para la participación del sector empresarial y del conocimiento es un objetivo de máximo nivel en ADISMONTA, que se concreta en la entrada en escena de estos actores para desplegar todas las sinergias posibles con el sector productivo.





En paralelo, la comarca también necesita una proyección externa para posicionarse en las cadenas de valor regionales, nacionales, europeas y globales; y mejorar sus conexiones y cooperación con otras regiones, clústeres y agentes de innovación. Esto es importante para la internacionalización de sus empresas, para lograr un potencial crítico de actividades de clústeres y para generar flujos de conocimiento. Todo eso lo hemos concretado en el desarrollo de alianzas específicas con otros actores para el reforzamiento de la cuádruple hélice.

**EVITAR LOS SOLAPAMIENTOS Y LAS REPETICIONES EN LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO.**

En el pasado, las comarcas que se enfrentaban a la tarea de definir una actividad identitaria, acababan señalando las mismas que la de otros territorios con similares o mejores condiciones de partida (turismo rural, producciones locales, energías renovables); diluyendo de esta manera su potencial de diferenciación y acotando sus posibilidades de convertirse en líderes mundiales en el campo o campos elegidos.

La definición de la actividad de especialización ha de estar al margen de los intereses de los grupos de presión y las motivaciones políticas, su elección no dejará satisfechos a todos los actores, su justificación ha de fundarse en criterios objetivos de identidad (actividad por la que la comarca es reconocida en base a su diferenciación, saber hacer, conocimientos, presencia de un tejido productivo y actividades empresariales, relaciones comerciales....).

Siguiendo este razonamiento, y con la complicidad de todos los actores de la comarca,



hemos establecido un consenso en torno a una única actividad, eso sí, buscando el mayor número de conexiones posibles con el resto de sectores y actividades. De esta manera la estrategia de desarrollo del Grupo de Acción Local toma una forma de doble vía, por un lado se sigue trabajando intensivamente en la atención a todos los sectores y actividades que promuevan los emprendedores en el territorio (diversificación productiva), y por otro se impulsan activamente las actividades comprendidas en el campo elegido para la especialización (especialización inteligente).

La diferenciación regional, nacional internacional y la diversificación tecnológica son claves para posicionar o reposicionar la comarca en un contexto global, sumamente dinámico y cambiante, y para lograr que esta estrategia destaque entre las de otras comarcas.

### ACUMULAR UNA «MASA CRÍTICA» DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Un reto que enfrenta la comarca es aunar los recursos de investigación e innovación disponibles en la región y fuera de la región en torno a la estrategia de especialización para alcanzar una masa crítica, es decir, que logren un impulso suficiente para ser autosostenibles, o un potencial crítico que los respalde a través de acciones selectivas para impulsar

los recursos humanos y la infraestructura de conocimiento.

Para lograr ese objetivo es necesario centrarse en las áreas de potencial y en los puntos fuertes reales, en lugar de dispersar unas inversiones escasas en áreas no relacionadas. La masa crítica o potencial se puede acumular de forma interna con los actores económicos y sociales de la comarca, las sinergias y recursos de la región (sector del conocimiento, inversores), así como a través de la colaboración con otros territorios.

### PROMOVER LOS EFECTOS POSITIVOS DEL CONOCIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN TECNOLÓGICA.

El crecimiento ha de apoyarse en el desarrollo tecnológico, diversificando y mejorando las tecnologías existentes y acercando su uso con carácter masivo a la población. Cuando hablamos de tecnologías estamos hablando de Tecnologías Facilitadoras Esenciales (TFE): nanotecnología, microelectrónica, nanoelectrónica, fotónica, materiales avanzados, biotecnología; que son esenciales para el desarrollo de los sectores productivos comarcales, y en especial para las actividades de especialización inteligente. Y por otro lado del conjunto de tecnologías que configuran el Ecosistema de Innovación de ADISMONTA

que sustenta su estrategia de desarrollo con acceso abierto a toda la población para que pueda participar en los procesos de descubrimiento emprendedor, creación de ideas, innovación, prototipado, formación masiva MOOC y financiación de proyectos.

De esta manera generamos el entorno necesario en la comarca para promover el crecimiento basado en el conocimiento desde la óptica de la diversificación de tecnologías.

La estrategia de cuádruple hélice está trabajando para identificar las tecnologías disponibles capaces de mejorar los procesos productivos y la interconexión de las universidades, centros de investigación, clústeres; con las empresas y emprendedores del territorio, en aras a la diversificación tecnológica especializada en las actividades económicas emergentes. Esto surge de la simbiosis de los agentes que poseen el conocimiento y de las capacidades económicas existentes.

La estrategia de desarrollo comarcal está trabajando en el apoyo a las actividades complementarias y la búsqueda de la mejor forma de combinar sus puntos fuertes para crear nueva capacidad industrial en las áreas con un alto potencial de crecimiento (por ejemplo, la interacción entre empresas).



## CAPÍTULO 2.

### ENSAMBLE DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA CON LAS POLÍTICAS EUROPEAS, NACIONALES Y REGIONALES.





La Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA tiene como objetivo, bajo el principio de subsidiariedad, trabajar desde la instancia más cercana al ciudadano (ámbito local y comarcal) todo lo relacionado con la investigación, la innovación y el emprendimiento para enfrentar los desafíos del futuro en el contexto europeo, nacional y regional (Estrategia ONE), de esta manera estamos conectando a la comarca con las prioridades del periodo 2014-2020, abriéndonos a nuevas fuentes de financiación diferentes a las del FEADER.

## 2.1 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA DENTRO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA UE.

En este punto que hemos abundado con anterioridad, pasamos a mostrar de manera resumida y esquemática los principales puntos de conexión.

En el ámbito de la UE la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA se ensambla con los objetivos de la Estrategia Europa 2020 y las prioridades del programa HORIZONTE 2020, Programa Marco de la UE dirigido a fortalecer las bases científicas y tec-

nológicas de la comunidad industrial, fomentando su competitividad y apoyos a las restantes políticas europeas.

### EUROPA 2020

[x] Crecimiento inteligente (educación, investigación e innovación)

[x] Crecimiento sostenible (cambio climático y energía)

[ x ] Crecimiento integrador (empleo y reducción de la pobreza)

### HORIZONTE 2020

#### Ciencia Excelente

[x] Apoyo al talento.

[x] Formación de investigadores.

[x] Infraestructuras de investigación.



### Liderazgo Industrial

- [x] Micro y nanotecnología, fotónica.
- [x] TICs
- [x] Nanotecnologías.
- [x] Materiales avanzados.
- [x] Biotecnología.
- [x] Fabricación y procesamiento avanzado.

### Retos sociales

- [x] Salud, cambio demográfico y bienestar.
- [x] Seguridad alimentaria, agricultura sostenible, investigación marina y marítima, bioeconomía.
- [x] Energía segura, limpia y eficiente.
- [-] Transporte inteligente, ecológico e integrado.
- [x] Sociedades inclusivas, innovadoras y seguras.
- [x] Acción del clima, eficiencia de los recursos y las materias primas.

## 2.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA DENTRO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS NACIONALES DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN.

En el ámbito nacional se relaciona con la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación (EECTI), que constituye el marco de referencia de la planificación de las actuaciones en I+D+i de la Administración General del Estado y de las Comunidades Autónomas.

estratégico que permite integrar las Estrategias de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de las Comunidades Autónomas.

Por una parte es el marco de referencia que ha utilizado la AGE para instrumentalizar sus actuaciones en este ámbito a través del Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016. Por otra es el marco

La EECTI es lo suficientemente flexible como para que la Comunidad Autónoma refleje, como resultado del ejercicio RIS3 aquellos ámbitos de especialización prioritarios para el futuro desarrollo social y económico de su territorio.



Las prioridades de las RIS3 pueden responder a criterios sectoriales o basados en retos. La EECTI hace una apuesta por el enfoque de retos al considerar que éstos son espacios que favorecen la I+D+i, la exploración y los enfoques multisectoriales y multidisciplinares.

Los retos están orientados a la resolución de problemas y a la obtención de resultados. Además, y a través del liderazgo empresarial en I+D+i, las prioridades sectoriales quedan claramente reflejadas y articuladas.

Siguiendo estas pautas se ha diseñado la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura, abordando el proceso de la RIS3 mediante un enfoque que nace desde los propios protagonistas del descubrimiento empresarial, y su ámbito de especialización, y que acaba revelando los desafíos más recurrentes, que es preciso enfrentar para lograr una ventaja competitiva que marque la diferencia. Para lograr este objetivo, se diseñan un abanico de medidas dirigidas a orientar el esfuerzo económico, a fin de paliar los puntos débiles y eliminar las amenazas encontradas. En esa misma línea descendente hemos continuado para el desarrollo de la estrategia en el espacio comarcal.

Conexiones de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA con la Estrategia Española de Ciencia, Tecnología e Innovación 2013-2020.

## EECTI 2013 - 2020

### **I. Reconocimiento y Promoción del Talento y su Empleabilidad.**

[x] Formación y capacitación en I+D+i.

[-] Movilidad y desarrollo de la carrera investigadora.

[x] Incorporación de recursos humanos en I+D+i.

### **II. Fomento de la Investigación Científica y Técnica de Excelencia.**

[x] Generación de conocimiento de frontera.

[x] Desarrollo de tecnologías emergentes.

[x] Fortalecimiento institucional

[x] Consolidación y usos de infraestructuras científicas y técnicas singulares.

### **III. Potencial de Liderazgo Empresarial en I+D+i.**

[x] Impulso a las actividades empresariales en I+D+i.

[x] Tecnologías facilitadoras esenciales.

[x] I+D+i colaborativa orientada al tejido productivo.





#### **IV. Investigación Orientada a los Retos de la Sociedad.**

[x] Salud, cambio demográfico y bienestar.

[x] Seguridad y calidad alimentarias, agricultura productiva y sostenible, sostenibilidad de los recursos naturales, investigación marina, marítima y en materia de aguas interiores.

[x] Energía, seguridad y modelos energéticos seguros, sostenibles y eficientes.

[-] Transporte inteligente, sostenible e integrado.

[x] Acción sobre el clima, eficiencia, recursos y materias primas.

[x] Cambios e innovaciones sociales.

[x] Economía y sociedad digital.

[-] Seguridad, protección de las libertades y derechos de los ciudadanos.

#### **LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA DENTRO DE LA RIS3 DE EXTREMADURA: ORGANIZANDO LA NUEVA EXTREMADURA (ONE).**

A continuación vamos a analizar cómo hemos ensamblado la estrategia comarcal dentro de la estrategia ONE del Gobierno de Extremadura, generando un importante valor referencial para que otros Grupos de Acción Local y organizaciones puedan secundar nuestra experiencia y contribuir desde todos los frentes a alcanzar los retos que se marca la región en el horizonte de 2020.



### **2.3 ANÁLISIS DE LA REALIDAD COMARCAL EN EL CONTEXTO REGIONAL PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.**

Desde una perspectiva general la comarca se caracteriza por un bajo desarrollo en investigación e innovación en línea con los parámetros generales de la región, que a su vez está muy por debajo de la media española.

#### **BAJO DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA COMARCAL Y REGIONAL.**

Según datos del INE, en 2010 la intensidad del

gasto en I+D de Extremadura era del 0,83% del PIB, situándose en la posición 14 del conjunto de las Comunidades Autónomas. El esfuerzo económico en I+D de las empresas extremeñas en 2010 fue del 0,17%, muy lejos del 0,72% de la media nacional. El gasto privado en I+D era del 19%, muy por debajo de la media nacional (51,5%). El porcentaje de empresas innovadoras del 13,67% nos puso en la última posición de las regiones españolas.



El Informe económico anual de Extremadura 2011 arroja la debilidad empresarial y del componente de investigación y la innovación regional: las empresas más numerosas se ubican en el sector terciario con la construcción a la cabeza (14,56%), seguido de la industria (7,89%). En cuanto a las empresas manufactureras de alta y media-alta tecnología es muy bajo, situándonos en el puesto antepenúltimo de España. En empresas de servicios de alta tecnología se sitúa en último lugar. Por último el peso del sector público en la economía es muy alto. En cuanto al tamaño de las empresas extremeñas destaca el predominio de las microempresas. En 2011 el 55,53% no contaba con trabajadores.

### DEBILIDAD DEMOGRÁFICA.

Las debilidades demográficas del medio rural se han visto acrecentadas con la crisis, con una migración del talento disponible, así como unas altas tasas de abandono de la educación secundaria y universitaria

### OTRAS DIFICULTADES DE PARTIDA EN EL ÁMBITO COMARCAL Y REGIONAL.

El panorama de partida que se dibuja para el desarrollo de una estrategia de especialización inteligente no es nada halagüeño, debido a una baja cultura de la investigación, la innovación, el emprendimiento y el liderazgo, aspectos todos que han de ser reforzados en la estrategia comarcal para el periodo 2014-2020.

Si bien la imagen que presenta la comarca en lo referente a la inversión en innovación y gasto atribuible a la I+D+i no difiere de la que presenta la Comunidad Autónoma extremeña, desde ADISMONTA se ha venido trabajando en el periodo de programación actual 2007-2013, en el fomento de la cultura innovadora a través del desarrollo de actuaciones encaminadas al desarrollo de las nuevas tecnologías y su aplicación a procesos de formación masiva que trataremos en profundidad en posteriores capítulos.

Las prioridades futuras en las que se moverán las políticas y programas que afectan al desarrollo rural en los próximos años están centradas en la investigación y la innovación, para ello se necesita un especial esfuerzo por parte del Grupo de Acción Local para fortalecer estas prioridades y una gran intensidad en el diseño de una estrategia participativa que incida en estos aspectos, orientando la mirada colectiva hacia estos objetivos.

### HACIA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL.

La creación de una nueva cultura de trabajo ha de estar reforzada en el desarrollo de un nuevo modelo de innovación social que ha de plasmarse en modelos prácticos (Ecosistema de Innovación), que superen las carencias de la comarca en innovación, emprendimiento y liderazgo. Aspectos como la cooperación en todas sus manifestaciones (entre empresas, público-privado, con otros territorios...) van a ser el mantra en los próximos años. Si no queremos perder el tren del futuro hemos de tra-





bajar sin más dilación en una estrategia que ponga los esfuerzos en estas acciones.

El Ecosistema de Innovación que se propone desde ADISMONTA para sustentar el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor cuenta con dos herramientas que ya se encuentran operativas y que se han venido utilizando en los años precedentes. El Centro de formación MOOC con toda su ofer-

ta formativa, ha supuesto una apuesta fuerte por sentar las bases de la cultura innovadora en el nivel comarcal, a lo que hay que unir la implantación de actuaciones prácticas para el desarrollo de proyectos de innovación y emprendimiento.

### UNA COMARCA DE CONVERGENCIA EN UNA REGIÓN DE CONVERGENCIA.

Un aspecto positivo que dimana de una si-

tuación de partida difícil es que la región, y por ende la comarca, queda como la única región de convergencia de España en el periodo 2014-2020, con la posibilidad de acceder a más fondos europeos. Para sacar el máximo partido a esta situación es necesario afinar en una estrategia que busque todos los cauces para la multifinanciación del Grupo de Acción Local en torno a una estrategia “inteligente” y “excelente”.

## 2.4 SECTORES Y ACTIVIDADES CLAVES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN CONSONANCIA CON LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE REGIONAL.

Claves para definir la especialización inteligente comarcal en función de la especialización inteligente regional. Para establecer la actividad de especialización inteligente comarcal tomamos como referencia los sectores de especialización inteligente regional, enmarcándonos en uno de ellos y sirviendo el resto como referencia para establecer las principales conexiones económicas y empresariales en torno a la actividad elegida.

### BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN EL TURISMO.

Tanto la región como la comarca poseen una riqueza de patrimonio natural y cultural con una importante biodiversidad medioambiental sujeta a numerosas figuras de protección (ZEPA, LIC, etc.), ecosistemas naturales como el de la dehesa, equilibrio sostenido entre desarrollo y conservación. Todo esto apunta a

unas condiciones idóneas para una estrategia de especialización inteligente en materia turística o en su caso al establecimiento de conexiones de la actividad elegida en torno al turismo rural aprovechando todas las singularidades y potencialidades comarcales.

### BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN EL JAMÓN.

La región y la comarca disponen de materias primas y productos de alta calidad con un importante potencial en torno al cerdo ibérico y el jamón capaz de servir de base a la especialización inteligente, o en su caso al establecimiento de conexiones de la actividad elegida en torno a la agroindustria aprovechando todas las singularidades y potencialidades comarcales.

Como se ha puesto de manifiesto en el estudio

de benchmarking que ha servido de sustento a los trabajos de participación ciudadana, descubrimiento emprendedor y posterior elaboración de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal; el jamón es el sector que mayor potencial presenta para la especialización.

### BASES PARA UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN LAS ENERGÍAS NO CONTAMINANTES.

Gran potencial comarcal y regional para el desarrollo de las energías renovables, ocupando los primeros puestos del país, una buena posición o en su caso al establecimiento de conexiones de la actividad elegida en torno a las energías no contaminantes aprovechando todas las singularidades y potencialidades comarcales (potencialidad para el desarrollo de cultivos energéticos, producción de biocombustibles, aprovechamiento de la biomasa...).

Desde esta visión general es fácil entender aquellos campos en los que se ha de enmarcar la estrategia de especialización inteligente comarcal en línea con la especialización regional y los objetivos establecidos en la Estrategia Europa 2020.

Sin embargo el esfuerzo comarcal no puede quedar definido en torno a estas generalidades, pues ha de encontrar su nicho específico identitario dentro de estos ámbitos y condiciones de partida que comparten muchas otras comarcas y territorios de Extremadura, España, UE y el mundo que parten de un análisis genérico similar.

Podemos decir que si el criterio general para la especialización inteligente regional está definido por un número reducido de sectores (áreas), la especialización comarcal estará concentrada en una única área.

### LA ESTRATEGIA DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3) PARA EXTREMADURA.

Se centra en una serie de campos que ya están identificados: gestión de recursos naturales, agroalimentación, energías renovables, calidad de vida.

A partir de aquí se han identificado una serie de actividades: Agroindustria, Turismo, Salud, Energía, Gestión de Recursos Naturales y Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

En torno a las mencionadas actividades se identifican cuatro grandes áreas:

1. Explotación sostenible de los recursos naturales.
2. Modelo de salud y bienestar en entornos rurales y destino turístico de calidad de vida.
3. Agroalimentación saludable y de alto valor añadido.
4. Reducción de la huella de carbono en los sectores estratégicos de la región y fuente de energía limpia para Europa.



Esta visión de conjunto nos da el marco ideal para centrar los campos y las actividades de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA, y a su vez con las políticas nacionales y de la UE.

Un aspecto crucial para la estrategia comarcal de cara a buscar la máxima integración y sinergias del tejido productivo y la sociedad en su conjunto es el desarrollo de interrelaciones entre las actividades, que por su naturaleza son susceptibles de generar actividades híbridas y con gran potencial de innovación.

Finalmente, el área que sustenta la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA y su desarrollo ha de buscar el efecto demostrativo para servir de referente a otros sectores y actividades que en la actualidad están en la órbita de la Estrategia de desarrollo comarcal (diversificación productiva).



## 2.5 ORIENTACIONES Y LÍNEAS MAESTRAS DE CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE REGIONAL Y COMARCAL.

Aproximándonos a la actividad de especialización inteligente comarcal, ejemplos de actividades de gran potencial para la especialización inteligente y de las actividades conexas de la que la actividad principal puede ejercer un efecto tractor.

### EXPLOTACIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES.

Constituye un valor de primera magnitud dentro del contexto de la UE, siendo un gran potencial la presencia de un territorio bien conservado con una amplia riqueza de espacios protegidos, pero esto ha de ser calibrado en su justa medida y puesto en valor con acciones diferenciadas respecto a otros territorios de la UE que gozan de características similares. Todo ello nos abre cauces para captar recursos en materia de conservación, I+D+i, (Acción por el clima) y programas para la eficiencia de los recursos y materias primas (Horizonte 2020).

Relación aproximativa de proyectos diferenciadores en los que se puede priorizar: puesta en valor del entorno de la dehesa, gestión de espacios protegidos, gestión de los recursos hídricos, reducción de la huella hídrica, recursos forestales....

### SALUD, BIENESTAR Y DESTINO TURÍSTICO DE CALIDAD DE VIDA.

La conservación del entorno rural, los bienes culturales, las características demográficas, acceso a banda ancha, los servicios sociales y las infraestructuras disponibles; hacen posible un marco para el desarrollo de actividades relacionadas con la salud, el bienestar y el turismo.

Todos esos condicionantes responden a la existencia de una identidad relacionada con la calidad de vida. No obstante a la hora de la búsqueda de una especialización inteligente comarcal habrá que determinar los nichos específicos que diferencien la oferta en un contexto regional y global, por ejemplo: especialización del turismo en torno a un producto experiencial (dehesa-cerdo ibérico-jamón), especialización en el turismo con personas con discapacidad, tratamientos para enfermedades raras, turismo de salud, ofertas de ocio para personas de muy avanzada edad, tratamientos de desintoxicación, programas de salud mental...

### AGROALIMENTACIÓN SALUDABLE Y DE ALTO VALOR AÑADIDO.

Existe una tendencia generalizada mundial hacia productos más saludables y de alta calidad, una tendencia a producir menos volumen y más calidad, a ello se une la imparable ten-

dencia mundial de aumento de la población y concentración de la misma en espacios urbanos, a medida que crece la preocupación por el medioambiente y el desarrollo sostenible.

La estrategia de especialización comarcal ha de partir de un análisis en profundidad de las producciones y especializaciones a escala global en este sector, pues estamos en un mercado en expansión y a su vez de creciente competencia. Para hacer esto posible la investigación y la innovación han de aplicarse de manera multidisciplinar a la producción de alimentos en torno a conceptos híbridos que nos permitan fabricar alimentos con características dietéticas, medicinales, conjugando disciplinas como la agricultura, biología, bioquímica, genética, ingeniería, medicina ... Y todo ello proyectarse sobre nuestras especialidades (productos de la dehesa).

También existe un enorme campo para la innovación en los ámbitos culinarios, generando nuevas experiencias en torno a los alimentos (economía de la experiencia aplicada a los alimentos y la cocina).

En todo caso la estrategia comarcal en este campo debe estar reforzada mediante la participación en el diseño y ejecución de la estrategia de los centros de investigación agroalimentaria y biomédica de los que dispone la región y con otros de referencia nacional o internacional.

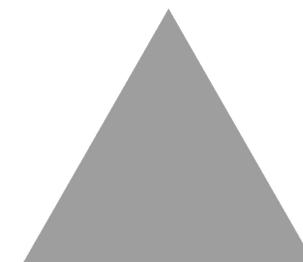
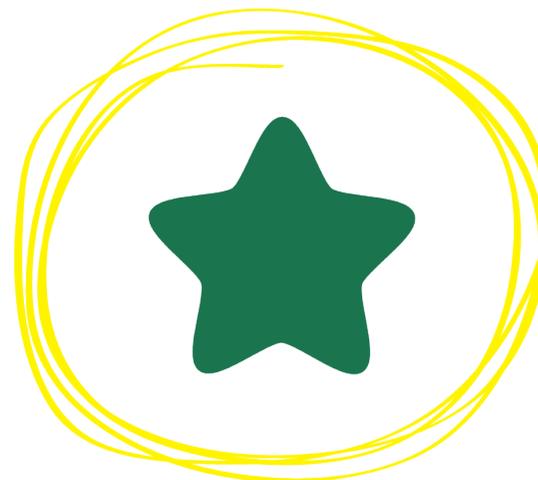
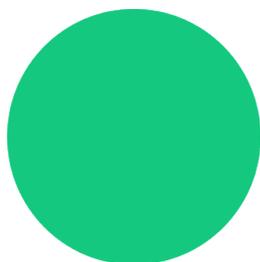
Por ejemplo: producción de alimentos ecológicos y naturales, producción de alimentos para el tratamiento de enfermedades raras o muy específicas, alimentos para celíacos, alimentos que reúnen los requisitos exigidos en otros países y culturas...

## REDUCCIÓN DE LA HUELLA DE CARBONO EN LOS SECTORES ESTRATÉGICOS DE LA REGIÓN Y FUENTE DE ENERGÍA LIMPIA PARA EUROPA

Pese a las restricciones al crecimiento de las energías limpias por la crisis, la reducción de las emisiones de CO2 a escala mundial sigue siendo un caballo de batalla frente al cambio climático.

La Estrategia Europa 2020 hace una apuesta por el sector, y la región y la comarca están dentro de los espacios europeos con mejores condiciones de radiación solar. A esto hay que unir los recursos de biomasa para la producción de energía térmica y el desarrollo de nuevos cultivos para producción de biocombustibles.





# CAPÍTULO 3.

## LA ELECCIÓN DEL ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.





La elección del jamón como eje de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA se basa en un proceso participado y de descubrimiento como veremos más adelante.

En el presente capítulo hacemos un análisis de los factores que han justificado el porqué de esta elección por parte de todos los actores implicados en la cuádruple hélice.

### 3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

La producción de jamón basada en materias primas de alta calidad, entronca con la necesidad de producción de alimentos de calidad contrastada dentro de las grandes tendencias del consumo.

Mundo.

España.

UE .

Extremadura.

Nuestra actividad nos remite a un territorio con unas excelentes condiciones ambientales y naturales para la producción de esta especialidad muy escasa y concentrada en el contexto mundial, que es la base para una industria con alto potencial de diversificación. Todo ello dentro de una tradición cultural que se vincula a la presencia de un gran número de actividades productivas en nuestro territorio (el territorio no ha elegido al jamón, es el jamón el que ha elegido al territorio).

#### CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA RIS3 DE EXTREMADURA:

El jamón es una especialidad que encaja a la perfección dentro de los campos de especialización de la RIS3 de Extremadura, justo donde se ubican los principales proyectos emblemáticos de la región de cara al futuro, como Agrotech, en cuyo contexto surge un campo para el desarrollo de un gran número de sinergias e hibridaciones entre la estrategia regional y comarcal.

Otros campos con los que entronca y potencia:

- Explotación sostenible de los recursos naturales.
- Modelo de salud y bienestar en entornos rurales y destino turístico de calidad de vida.

Su elección está en conexión con las líneas maestras y actividades emblemáticas de la especialización inteligente de Extremadura, y por ende, en consonancia con las políticas nacionales y de la UE.





## 3.2 ADECUACIÓN A LAS NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020.

[x] Se centra en el apoyo a las prioridades políticas y de inversión definidas en base a los retos y necesidades claves del país o región, y para el estímulo de un desarrollo basado en el conocimiento.

[x] Aprovecha los puntos fuertes, ventajas

competitivas y potencial de excelencia de cada país o región.

[x] Respalda la innovación tecnológica, así como la basada en la práctica, y aspira a estimular la inversión del sector privado.

[x] Involucra por completo a los participantes y fomentan la innovación y la experimentación.

[x] Se basa en la evidencia e incluye sistemas sólidos de supervisión y evaluación.

## 3.3 ADECUACIÓN A LAS BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

[x] Se basa en un análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, o similar con el fin de concentrar los recursos en un conjunto limitado de prioridades de investigación e innovación.

[x] Presenta las medidas para estimular la inversión privada en investigación, tecnología y desarrollo (ITD).

[x] Incluye un sistema de supervisión y revisión.

[x] Identificación de conocimientos que mejor se ajusten al potencial de innovación comarcal en base a sus activos y capacidades.

[x] Proceso de descubrimiento emprendedor,

implicando a participantes.

[x] Elaboración de la estrategia de especialización en sintonía con las políticas nacionales y europeas.

[x] Diseño de un proceso de evaluación y revisión.

## 3.4 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA.

[x] Crecimiento y la creación de puestos de trabajo basados en el conocimiento, no sólo en los principales centros neurálgicos de investigación e innovación, sino también en las zonas rurales y menos desarrolladas.

[x] Apoyo a la concentración temática y refuerzo a la programación estratégica y la orientación al rendimiento para centrarse en la inversión, desarrollo de sinergias comarca-

les con la estrategia ONE.

[x] Centra los esfuerzos de desarrollo económico y las inversiones en los puntos fuertes relativos de la región.

[x] Mejora el valor añadido, el impacto y la visibilidad de la financiación de la UE, asegurando el rendimiento económico.

[x] Implicación del ámbito subregional potenciando las sinergias entre las políticas y la financiación europea, nacional y regional y su correcto encauzamiento al territorio y la inversión privada.

[x] Mejorar el proceso de innovación, implicando a la población y las empresas de la comarca en el proceso.





### 3.5 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE ADISMONTA.

[x] Conjuga los intereses comarcales de la diversificación y la especialización.

[x] Mejora las conexiones internas y externas de la comarca.

[x] Desarrolla un proceso de transformación económica que ensambla la estrategia regional y comarcal.

[x] Evita los solapamientos y las repeticiones en las estrategias de desarrollo.

[x] Responde a los retos económicos y sociales en la comarca.

[x] Acumula una «masa crítica» de recursos y capacidades.

[x] Hace que la comarca sea más visible para los inversores internacionales.

[x] Promueve los efectos positivos del conocimiento y la diversificación tecnológica.



### 3.6 ADECUACIÓN GENERAL A LOS CRITERIOS Y ORIENTACIONES DE LA RIS3.

[x] Se basa en lo específico y local.

[x] Permite la mejor posición del producto en el mercado.

[x] Consigue la mejor relación calidad/precio.

[x] Le ampara unas características reconocidas por el mercado.

[x] Alcanza visibilidad y presencia en el mercado.

[x] Ofrece una identidad al territorio y resto de actividades.

[x] Conjuga todo tipo de agentes del producto (cuádruple hélice).

[x] Posiciona a la comarca en el contexto global.

[x] Tiene capacidad de ofrecer una experiencia integrada y satisfactoria como producto gastronómico y turístico.

[x] Cuenta con el consenso local.

[x] Minimiza inconvenientes de producción.

[x] Sirve de punta de lanza y tiene capacidad tractora.





**POLÍTICA DE  
COHESIÓN  
2014-2020**

**BASES JURÍDICAS  
Y METODOLÓGICAS  
RIS3**

**RIS3  
EXTREMADURA**

**OBJETIVOS  
ADISMONTA**

**ADECUACIÓN A  
CRITERIOS Y  
ORIENTACIONES RIS3**

[x] Hay un modelo de organización y gestión liderado por empresas.

[x] Vinculación con el territorio.

[x] Los factores tangibles e intangibles que la vertebran están vinculados al territorio.

[x] Existencia de materia prima abundante y de calidad.

[x] Tradición histórica en el aprovechamiento.

[x] Existencia de infraestructuras y equipamientos.

[x] Existencia de servicios complementarios a la actividad.

[x] Presencia de valores simbólicos vincula-

dos a la actividad.

[x] Posibilidad de desarrollar actividades re-creativas y complementarias.

[x] Conocimiento por los consumidores.

[x] Distribución de actividades conexas por el territorio.

[x] Valor del producto para generar una experiencia diferenciada.

[x] Número alto de actividades complementarias que se pueden ensamblar.

[x] Recursos e infraestructuras existentes para el desarrollo de actividades complementarias.

[x] Ensamble de actividades que garanticen el

desarrollo integral comarcal.

[x] Capacidad óptima de la actividad para generar una oferta turística.

[x] No posee barreras administrativas/legales para la explotación del recurso.

[x] Know how presente en las empresas y trabajadores.

[x] Previsión de incremento de la demanda de la producción.

[x] Desarrollo de la base tecnológica en la producción.

[x] Existencia de mercados y flujos comerciales con el exterior.

- [x] Potencial de innovación en torno a la producción.
- [x] Potencial de investigación en torno a la producción.
- [x] Potencial de creación de nuevas empresas en el área de actividad.
- [x] Existencia de un tejido empresarial en torno a la actividad en la comarca.
- [x] Existencia de una concentración empresarial en la comarca.
- [x] Existencia de empresas auxiliares y complementarias.
- [x] Existencia de una mano de obra especializada.
- [x] Existencia de un potencial de crecimiento del empleo en la actividad.

El proceso de especialización propuesto se sustenta en la identificación de las ventajas competitivas de nuestra comarca en torno al jamón, haciendo hincapié en las siguientes fortalezas:

- En cuanto a su definición, ha contado con el consenso y visto bueno de los actores locales y la cuádruple hélice a través de los procesos de participación (autoridades, empresas, sociedad civil, sector del conocimiento).
- Se incorpora como punta de lanza a la estrategia de desarrollo comarcal, que con esta apuesta genera una estrategia en doble vía (diversificación productiva y especialización inteligente).
- Desarrolla un plan de acción liderado por las empresas del sector.
- Presencia en el territorio de los factores críticos (tangibles e intangibles) que vertebran la actividad en el territorio de ADISMONTA: clima, suelos, recursos hídricos, tradición histórica, idiosincrasia, técnicas, materia prima, equipamientos, infraestructuras, servicios, actividades complementarias, imágenes, valores simbólicos, mercados, conocimiento por los consumidores.





- Profunda vinculación del territorio con la agroindustria donde se ensamblan los elementos que la configuran: espacios de producción, distribución territorial, identidad, valor referencial...
- Crecientes expectativas y aumento de la cuota de mercado para los productos singulares y de calidad.
- Valor experiencial y referencial de la actividad.
- Riqueza de recursos y servicios que se ensamblan en torno a la actividad.
- Recursos, infraestructuras y equipamientos con los que contamos y se pueden utilizar y poner en valor, así como los servicios anexos que pueden revalorizarse al desarrollar la estrategia.
- Correcto ensamblaje de todos los elementos tangibles e intangibles de la actividad para que funcione como un todo y englobe el mayor número de actividades conexas posibles, garantizando un proceso de desarrollo integral de la comarca, contribuyendo a la sostenibilidad del máximo número de actividades posibles.
- Capacidad de la actividad para potenciar la actividad turística y otras conexas como la artesanía, el vino, y otros sectores



# CAPÍTULO 4.

## ESTUDIO DE BENCHMARKING DE LA COMARCA SIERRA DE MONTÁNCHÉZ Y TAMUJA





## 4.1. CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA COMARCA Y EL TERRITORIO.

### 4.1.1. DATOS GENERALES

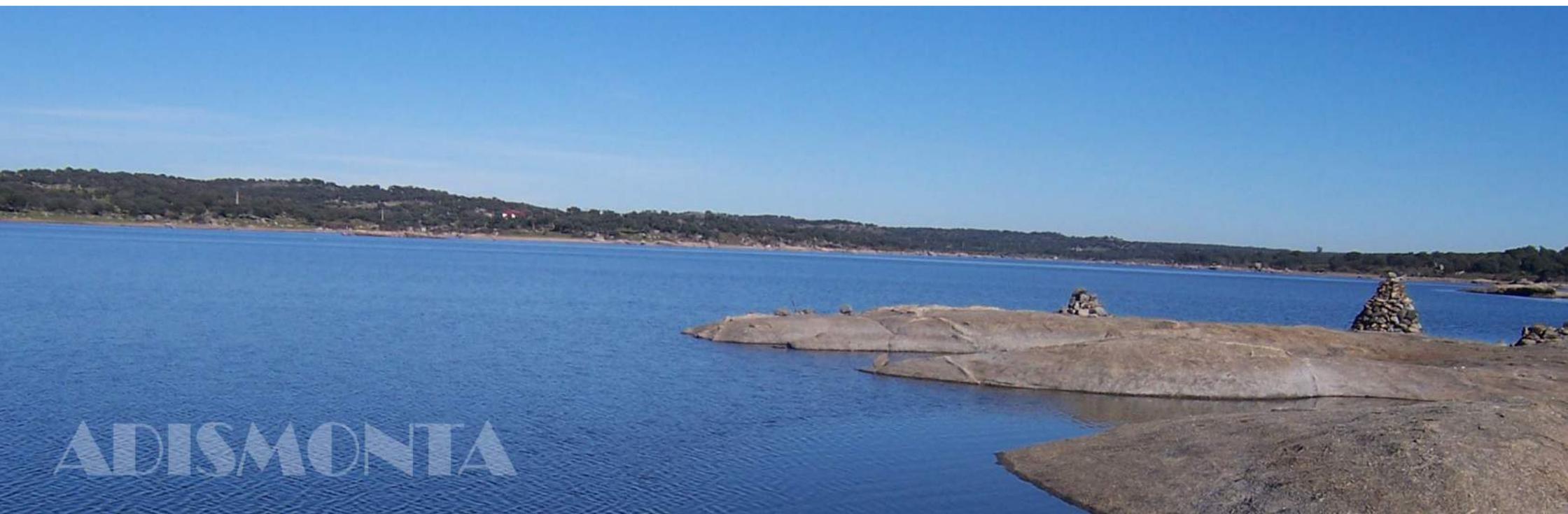
La comarca de Montánchez - Tamuja tiene una extensión: 962,56Km<sup>2</sup> (2,30 % regional).

La población en 2013 ascendía a 18.984 habitantes (1,78% regional).

Los municipios que componen la comarca son 22: Albalá, Alcuéscar, Aldea del Cano, Almoharín, Arroyomolinos, Benquerencia, Botija, Casas de Don Antonio, Montánchez, Plasenzuela, Ruanes, Salvatierra de los Santiago, Santa Ana, Santa Marta de Magasca, Sierra de Fuentes, Torre de Santa María, Torremocha, Torreorgaz, Torrequemada, Valdefuentes, Valdemorales y Zarza de Montánchez.

**INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE UNA PRIMERA APROXIMACIÓN A LOS DATOS GENERALES DE LA COMARCA.**

**UNA COMARCA CON UN DÉBIL PESO POBLACIONAL EN EL CONJUNTO DE LA REGIÓN CON UN ELEVADO NÚMERO DE PEQUEÑOS MUNICIPIOS PARA DEFINIR UN ESPACIO CARACTERIZADO POR EL CARÁCTER RURAL, FACTORES QUE APUNTAN DESDE EL PRINCIPIO AL INICIO DE UN PROCESO DE INVESTIGACIÓN TENDENTE AL DESCUBRIMIENTO DE LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN EN TORNO A LAS SINGULARIDADES RURALES QUE NOS DEFINEN.**





## 4.1.2. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA COMARCA

La Comarca se encuentra localizada en el Centro-Sur de la provincia de Cáceres dentro del triángulo que conforman las ciudades de Trujillo, Mérida y Cáceres

Limita al Norte y el Oeste con la ciudad de Cáceres, al Norte y al Este con la comarca de Miajadas - Trujillo y al Sur con Las Vegas Altas del Guadiana y la ciudad de Mérida.

La Comarca extiende su territorio por la penillanura trujillano-cacereña y las estribaciones de los Montes de Toledo, destacando la sierra de Montánchez. Es un territorio con una fisonomía muy variada por la alternancia de llanos, montes y riberos, dando lugar a una diversidad paisajística y natural muy rica,

dominando los paisajes llanos de cultivos extensivos y los paisajes de dehesa.

En base a su morfología territorial podemos distinguir dos zonas: la penillanura y las sierras del Sur.

Contrastes que implican también diferencias en la vegetación, ocupación del espacio y aprovechamientos del mismo

Funcionalmente, la Comarca se encuentra en el área de influencia directa de la ciudad de Cáceres.

Internamente destacan, por su mayor peso demográfico y socioeconómico, las poblaciones de Alcuéscar y Montánchez.

No existe una cabecera comarcal al uso, ya que esta función ha sido asumida por la ciudad de Cáceres dada su cercanía.

La actividad económica principal es el Sector Primario.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN DESDE UNA VISIÓN DE PERSPECTIVA GLOBAL.

LA CENTRALIDAD DE NUESTRO TERRITORIO EN EL CORAZÓN MISMO DE LA GEOGRAFÍA REGIONAL Y LA EQUIDISTANCIA A POBLACIONES TAN EMBLEMÁTICAS COMO CÁCERES, MÉRIDA Y TRUJILLO, NOS CONFIEREN VENTAJAS COMPETITIVAS PARA LA PUESTA EN VALOR DE NUESTRO POTENCIAL ENDÓGENO EN TORNO A UN PROCESO DE ESPECIALIZACIÓN BASADO EN LA PRESENCIA DE ELEMENTOS NATURALES Y GASTRONÓMICOS QUE POTENCIAN Y COMPLEMENTAN EL ATRACTIVO TURÍSTICO DE ESOS TRES IMPORTANTES NODOS TURÍSTICOS. ESTOS ARGUMENTOS AUMENTAN LA OPORTUNIDAD DE GENERAR UN ELEMENTO DE ESPECIALIZACIÓN CON IDENTIDAD EN EL CENTRO DEL TRIÁNGULO PARA INCREMENTAR EL ATRACTIVO DEL CONJUNTO DEL TERRITORIO. EN NINGÚN LUGAR EL ACCESO AL ESPACIO NATURAL DE LA DEHESA Y SUS PRODUCCIONES ESTÁ TAN INTEGRADO Y ACCESIBLE ENTRE LA OFERTA DE ATRACTIVOS HISTÓRICOS, CULTURALES Y GASTRONÓMICOS QUE OFRECEN ESTAS CIUDADES.



## 4.1.3 COMUNICACIONES

En cuanto a las comunicaciones la zona se encuentra rodeada por la carretera N-521 (Cáceres-Trujillo) al Norte, la Nacional 630 y la A-66 al Oeste y la A-5 al Este. En el interior es atravesada en forma de aspa por las carreteras autonómicas EX- 206, Cáceres - Miajadas y la EX-382 y EX- 381 que unen Trujillo con Montánchez y Alcuéscar para enlazar con la N- 630 y la A-66.

El resto del territorio está vertebrado por una red local de carreteras y caminos rurales desarticulados y todavía muchos en mal estado de conservación, lo que ha valido a esta comarca para verse caracterizada desde ámbitos académicos y de estudios territoriales extremeños como de una muy débil articulación interna a nivel espacial y territorial.

La desatención a la red viaria interna, además de su escasa accesibilidad estructural, tiene además origen y causa en el reducido tamaño de los núcleos de población, que da lugar a relaciones y flujos de muy baja intensidad entre ellos.

La mayor parte de los flujos de tráfico se realizan por las dos carreteras comarcales que se entrecruzan en este espacio, siendo mayor en la CC-520 entre Cáceres y Miajadas por el peso específico de la capital cacereña y sus múltiples y bilaterales relaciones de influencia. El recorrido es además utilizado por flujos del exterior, procedente de importantes núcleos como Villanueva de la Serena, Don Benito y Miajadas hacia los servicios de la capital cacereña. Tradicionalmente, los flujos desde zonas más al sur de las ciudades anteriormente y norte de la provincia de Córdoba (Peñarroya-Pueblonuevo, Hinojosa, Pozoblanco...) lo hacían por esta carretera comarcal, pero aunque no hay datos suficientes, estos flujos se han desviado a la Autovía ya que sobre todo, son tránsitos de relaciones comerciales hacia la capital cacereña y no de la provincia.

La otra carretera comarcal Trujillo - Montánchez y Alcuéscar, sigue contribuyendo a una cierta accesibilidad interna, pero ha perdido relevancia en los flujos exteriores ante la rapidez que ofrece la Autovía de Extremadura en el recorrido Trujillo-Mérida. No obstante, ofrece un buen recorrido alternativo por el medio rural entre ambas plazas turísticas extremeñas, frente al carácter más comercial y de servicios administrativos de las relaciones que favorece la CC-520.





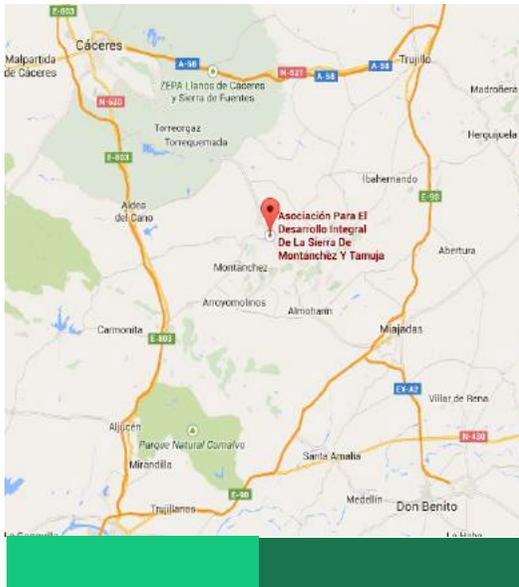
La Autovía de la Plata, mediante el desdoblamiento de la actual N-630, configura hoy una de las grandes oportunidades para la comarca de Sierra de Montánchez - Tamuja, por la sustancial mejora en los flujos y relaciones exteriores que comporta, sin que tampoco este hecho venga a paliar la estructuralmente débil comunicación interna.

Por otra parte, poco cabe decir de otras infraestructuras de comunicación, por la ausencia de éstas, si bien cabe citar que el único aeropuerto civil, en funcionamiento, con que cuenta Extremadura, en Talavera la Real, se encuentra a unos 85 Km del centro geográfico de la comarca, a un tiempo aproximado de poco menos de una hora y habría que resaltar

que se encuentra en fase de proyecto, a menos de 30 minutos la estación de AVE de Cáceres, y aún pendiente de realizar y concretar el proyecto de un aeropuerto comercial en las inmediaciones de la citada ciudad.

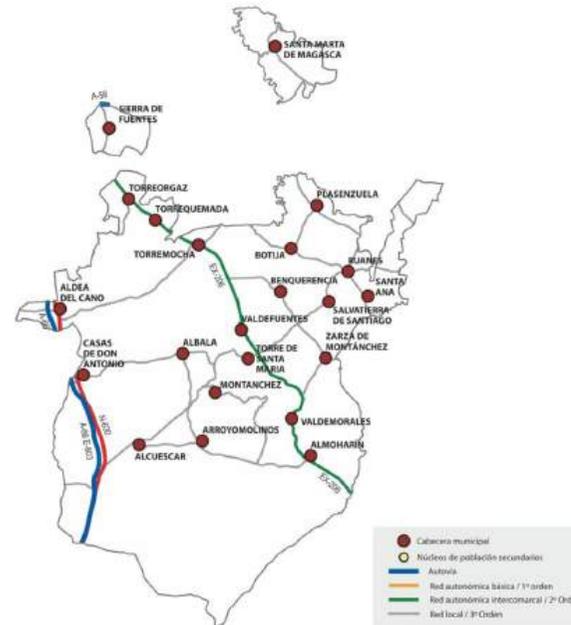
## 4.1.4. SUPERFICIE, MUNICIPIOS Y NÚCLEOS DE POBLACIÓN

El territorio de actuación del Grupo de Acción Local ADISMONTA se encuentra formado administrativamente por 22 municipios abarcando



Red Extremeña de Desarrollo Rural

### Sierra de Montánchez y Tamuja: red de comunicaciones



### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA DE LAS COMUNICACIONES.

EL ACCESO POR AUTOVÍA DESDE EL EXTERIOR A LA COMARCA ES ÓPTIMO. LA DEFICIENTE RED INTERNA DE CARRETERAS NO ES UN FACTOR LIMITANTE PARA EL ACCESO A NUESTROS PRINCIPALES ATRACTIVOS RURALES QUE ES DONDE HAY QUE INICIAR EL PROCESO DE INDAGACIÓN PARA EL DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. ESTA SITUACIÓN POSIBILITA EL MANTENIMIENTO DE NUESTROS PRINCIPALES ATRACTIVOS RURALES, SIN QUE ELLO DIFICULTE EL ACCESO "NO MASIVO" A LOS MISMOS, CONTRIBUYENDO AL EQUILIBRIO ENTRE SU USO Y DISFRUTE Y SU PRESERVACIÓN. EN ESTE SENTIDO, LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE, HA DE PONER EN VALOR ESTE POTENCIAL, QUE DESDE UN ANÁLISIS CONVENCIONAL SE INTERPRETA COMO UNA DEBILIDAD.

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.



do una superficie de 962,56 km<sup>2</sup>, el 2,30% de la superficie regional. La superficie media por municipio es 43,75 km<sup>2</sup>, muy inferior a la media regional (107,82 km<sup>2</sup>), siendo los términos municipales más extensos Alcuéscar (108,93 Km<sup>2</sup>), Arroyomolinos (115,12 Km<sup>2</sup>) y Montánchez (112,66 Km<sup>2</sup>).

Grupos de Acción Local	Superficie (Km2)	% superficie	Municipios	Núcleos de población	% municipios	% núcleos de población
ADISMONTA	962,56	2,31	22	22	5,67	3,7
Extremadura	41.634,50	100	388	594		100
España	505.968,36	1.215,26	8117		0	0

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

Todos los municipios comarcales pertenecen a la mancomunidad integral de Sierra de Montánchez y a la comarca agraria de Cáceres y se encuentran dentro de la Zona VI, Comarcas del Centro - Sur de Cáceres, para la aplicación de la Ley 45/2007, de 13 de diciembre, para el desarrollo rural sostenible del medio rural. Esta zona se encuentra clasificada como “zona a revitalizar” y “zona de primer nivel de prioridad” en la aplicación de la Ley 45/2007.

Desde el punto de vista comercial, toda la comarca se encuentra dentro del ámbito o subárea comercial de Trujillo y Miajadas

Desde el punto de vista comercial, toda la comarca se encuentra dentro del ámbito o subárea comercial de Trujillo y Miajadas.

Cod-Ine	Provincia	Municipio	Grupo de Acción Local	Mancomunidad	Zona Rural	Comarca agraria	SUPERFICIE - KM2	ALTURA	Núcleos de población	Distancia a la capital provincial (km)
10007	Cáceres	Albalá	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	38,49	502	1	43
10010	Cáceres	Alcuéscar	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	108,93	487	1	40
10012	Cáceres	Aldea del Cano	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	28,69	391	1	22
10020	Cáceres	Almoharín	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Trujillo	93,68	306	1	50
10023	Cáceres	Arroyomolinos	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	115,12	396	1	50
10027	Cáceres	Benquerencia	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	13,31	445	1	32
10031	Cáceres	Botija	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	18,82	414	1	32
10052	Cáceres	Casas de Don Antonio	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	31,41	406	1	27
10126	Cáceres	Montánchez	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Cáceres	112,66	713	1	46
10149	Cáceres	Plasenzuela	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHÉZ	VI	Trujillo	36,67	427	1	36



## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE LA REALIDAD DE LOS MUNICIPIOS.

EL SIGNO IDENTIFICATIVO DE NUESTRO TERRITORIO ES EL CARÁCTER EMINENTEMENTE RURAL, CON LA INEXISTENCIA DE NÚCLEOS DE POBLACIÓN CON IDENTIDAD Y JERARQUÍA SUFICIENTE PARA ORDENAR Y DINAMIZAR EL TERRITORIO, FACTOR QUE CONTRIBUYE A LA PRESERVACIÓN DE LA AUTENTICIDAD DE LOS VALORES RURALES Y TRADICIONALES EN EL TERRITORIO, Y CONSECUENTEMENTE AL FORTALECIMIENTO DE UNA ESPECIALIZACIÓN EN ESOS RECURSOS COMO FUENTE DE EXPERIENCIA.

Código	Municipio	Comarca	ADISMONTA	Sierra de Montánchez	VI	Municipio	115,12	396	1	50
10023	Cáceres	Arroyomolinos	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	115,12	396	1	50
10027	Cáceres	Benquerencia	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	13,31	445	1	32
10031	Cáceres	Botija	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	18,82	414	1	32
10052	Cáceres	Casas de Don Antonio	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	31,41	406	1	27
10126	Cáceres	Montánchez	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	112,66	713	1	46
10149	Cáceres	Plasenzuela	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Trujillo	36,67	427	1	36
10161	Cáceres	Ruanes	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Trujillo	15,11	478	1	47
10163	Cáceres	Salvatierra de Santiago	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Trujillo	33,45	437	1	44
10165	Cáceres	Santa Ana	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Trujillo	34,99	486	1	50
10168	Cáceres	Santa Marta de Magasca	ADISMONTA	COMARCA DE TRUJILLO	VI	Trujillo	39,68	376	1	30
10177	Cáceres	Sierra de Fuentes	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	25,21	427	1	15
10188	Cáceres	Torre de Santa María	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	19,07	492	1	35
10192	Cáceres	Torremoncha	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	63,83	443	1	23
10193	Cáceres	Torreorgaz	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	28,78	422	1	15
10194	Cáceres	Torrequemada	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	30,81	433	1	18
10198	Cáceres	Valdefuentes	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	27,14	482	1	32
10201	Cáceres	Valdemorales	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	9,89	430	1	45
10217	Cáceres	Zarza de Montánchez	ADISMONTA	SIERRA DE MONTÁNCHEZ	VI	Cáceres	36,82	448	1	40

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

## 4.1.5. ÍNDICE DE RURALIDAD.

El índice de ruralidad comarcal se ha incrementado ligeramente desde el año 2007 (9,91%), hasta colocarse en el 10,79 en 2013. El aumento del indicador en la comarca es fruto directo de la pérdida de población y trae como consecuencia el aumento del riesgo de despoblación, mostrando una tendencia negativa.

Grupo de acción local	Índice de ruralidad 2007	Índice de ruralidad 2013	Pobl. Residente mun > 10 hab/km2 2007	Pobl. Residente mun > 10 hab/km2 2013
ADISMONTA	9,91	10,79	1.991	2.049
Extremadura	7,47	7,54	81.417	83.225
TERRITORIO RURAL	7,47	7,54	81.417	83.225

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural a partir del padrón de habitantes y datos IGN.

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA RURALIDAD.

EL CRECIMIENTO IMPARABLE DEL ÍNDICE DE RURALIDAD, CON EL CONSECUENTE RIESGO DE DESPOBLACIÓN, NOS ABRE LAS CLAVES PARA LA ESPECIALIZACIÓN Y NOS SEÑALA CLARAMENTE DONDE SE ENCUENTRAN LOS VALORES GENUINOS DEL TERRITORIO VINCULADOS AL CARÁCTER RURAL, LANZÁNDONOS A LA BÚSQUEDA Y DESCUBRIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES QUE MÁS VALOR AÑADIDO PUEDEN CREAR EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS ENDÓGENOS EXISTENTES, COMO PIEDRA ANGULAR PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS Y EMPLEOS VINCULADOS A ESE POTENCIAL.





## 4.2 POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DEL MEDIO FÍSICO.

Podemos considerar de suma importancia el análisis del medio físico de la comarca, por cuanto que se erige en marco o escenario de actuación sobre el que se asientan todas las actividades humanas, que son, en definitiva, las que articularán el futuro desarrollo de la misma.

Una aproximación al conocimiento del medio físico de la comarca nos aportará las claves para vertebrar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcial, desvelando aquellos elementos que están presentes en el territorio y nos confieren ventajas competitivas.

### 4.2.1. LITOLOGÍA Y SUELOS

Nuestra comarca presenta una composición geológica donde se aúnan materiales del complejo esquisto-grawaquico con plutones granitoides de alineación NW-SE.

Las amplias llanuras conformadas por pizarras y paquetes de grawacas que rara vez sobrepasan los 50 m de espesor, junto con las cumbres definidas por afloramiento granítico definen este paisaje de sierras y llanos. Entre las formaciones graníticas, destacan los plutones de Montánchez, Alcuéscar, Plasenzuela y Ruanes.

La configuración litológica, nos vamos a encontrar con suelos sobre granitos (rocas intrusivas) y suelos sobre pizarras (rocas sedimentarias):

- **Suelos sobre rocas graníticas.** Son suelos relativamente someros, con bastante cantidad de fragmentos rocosos en superficie. En nuestra zona (seca y árida) tiene una profundidad variable: entre algunos cms y 60 cms en los casos más favorables (salvo en cuencas o cauces, cuyo espesor se acrecienta). También son bastante estériles, sobre un lecho rocoso fracturado.
- **Suelos sobre pizarras sedimentarias.** Los suelos derivados de este tipo de roca madre están constituidos por partículas finas, de débil o moderado espesor. Poseen un lento drenaje como consecuencia de su fina textura. La mayor parte del agua de lluvia es drenada por escorrentía superficial. La profundidad puede ir desde nula a algunos cms (de todos son conocidas las formaciones denominadas “dientes de perro” que afloran en numerosos espacios de nuestra penillanura).





## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LOS SUELOS Y SUS CARACTERÍSTICAS.

DESDE EL ANÁLISIS DE LOS SUELOS DE LA COMARCA, SU ORIGEN Y EVOLUCIÓN PODEMOS ESTABLECER DOS GRANDES CATEGORÍAS DE SUELOS DEFINIDAS POR LOS PLUTONES GRANÍTICOS Y LAS LLANURAS DE PIZARRAS Y GRAUWACAS. LOS SUELOS RESULTANTES PROPICIAN EL DESARROLLO DE DOS IMPORTANTES SINGULARIDADES QUE DEFINEN A NUESTRO TERRITORIO, CREANDO LAS CONDICIONES PARA EL DESARROLLO DE LOS ESPACIOS SINGULARES DE LA DEHESA Y EL CULTIVO DEL HIGUERAL, ELEMENTO QUE PONE A LA COMARCA EN EL MAPA MUNDIAL DE ESTE CULTIVO. COMO PODEMOS OBSERVAR, A MEDIDA QUE PROFUNDIZAMOS EN LA REALIDAD COMARCAL, NUESTRO TERRITORIO CUENTA CON SÓLIDOS ARGUMENTOS DE PESO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

La tipología de suelos resultantes es la siguiente:

- **Tierras Pardas Meridionales sobre granitos.** Son los suelos existentes sobre litología granítica en cotas inferiores a los 600 metros de altitud. Señalaremos aquí todo el llano con substrato granítico que rodea nuestras alineaciones montañosas.

Se trata de suelos muy erosionables una vez perdido el horizonte de humus, los cultivos han de limitarse a zonas topográficamente suaves, con suelos más profundos. En general, la vocación es de pastos y arbolado. Destaca el cultivo del cereal en lugares apropiados y de fácil mecanización, aunque con bajos rendimientos.

- **Tierras Pardas Meridionales sobre pizarras.** Son suelos muy comunes y extendidos a lo largo de los Montes de Toledo, entre los 300 y los 600 metros de altitud, sobre todo en zonas topográficamente llanas. Son suelos de color pardo y pardo-amarillento, con base litológica de pizarras, configurándose como manchas características entre el batolito granítico.

- **Suelos antropizados.** El hombre a lo largo de la historia, para incrementar la calidad de los suelos, ha actuado sobre ellos. De esta manera, en torno a los municipios de nuestra comarca, en una aureola cercana a su ámbito de movilidad cotidiana, ha llevado a cabo diversas mejoras en el terreno: abono orgánico, aligeramiento de la tierra, drenaje... consiguiendo espacios aptos para el cultivo de la higuera, el viñedo y el olivo.

Así mismo, ha creado bancales para paliar los efectos erosivos y dificultades de laboreo que imponían las fuertes pendientes del terreno. También ha controlado los espacios pratenses para conseguir especies con mayor capacidad de humificación.

En definitiva, la acción del hombre ha modificado en muchas áreas el espacio para poder optar a beneficios que, de otra manera, no conseguiría, consiguiendo con ello una aptitud para el desarrollo de cultivos tan prototípicos de nuestra comarca como el higueral.

## 4.2.2 CLIMA

Nuestra comarca se encuentra encuadrada en la zona de la denominada “Extremadura de transición”, pues las precipitaciones rondan los 500-600 mm/año en los llanos, y aumentando a 600-650 mm/año en la Sierra de Montánchez.

Las temperaturas reflejan el resultado de una importante insolación, caracterizándose por elevados valores veraniegos y suavidad en los inviernos. La insolación se cifra en unas 3.000 horas de sol/año.

## 4.2.3. VEGETACIÓN

Nuestra vegetación característica está asociada al bosque mediterráneo, encuentra su principal representación en la encina (*Quercus rotundifolia*), aunque también encontramos el alcornoque (*Quercus suber*) como especie significativa. También hacen su aparición el castaño (*Castanea sativa*), y el acebuche (*Olea europaea*), como especies secundarias características.

En torno a la dehesa se desarrollan una serie de recursos complementarios: caza, corcho, especies silvestres comestibles, especies medicinales...

Como consecuencia de la agrarización, la encina es un árbol que ha desarrollado copas amplias y rara vez sobrepasa los 20-25 metros de altura, ya que no hay competencia ecológica por la luz.

La encina es un auténtico valor emblemático para nuestro territorio, no solamente por la extensión del territorio que ocupa, sino también porque la encina más famosa del mundo (Torrón), así como otras catalogadas como árboles singulares (Nieta, Solana), se encuentran en nuestra comarca.

Otro elemento vegetal que define nuestro territorio es la presencia del higueral, como especie prototípica, dada su densidad y distribución, constituyendo un elemento identitario de nuestros paisajes.

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL CLIMA.

NUESTRAS CONDICIONES CLIMÁTICAS, UNIDAS A LA NATURALEZA DE NUESTROS SUELOS PROPICIAN LAS CONDICIONES DE FORMA NATURAL PARA EL DESARROLLO DEL ECOSISTEMA DE LA DEHESA Y LOS CULTIVOS MEDITERRÁNEOS, ELEMENTOS ESENCIALES PARA PROFUNDIZAR EN EL PROCESO DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR QUE NOS ACERCA AL ESTABLECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD VERTEBRADORA DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA VEGETACIÓN.

LA SUMA DE LAS CONDICIONES DEL SUELO Y EL CLIMA, NOS VA A DAR COMO RESULTADO UN TAPIZ VEGETAL CON DOS ESPECIES EMBLEMÁTICAS DE NUESTRA COMARCA: LA ENCINA Y LA HIGUERA; LA PRIMERA DE ELLAS ASOCIADA A LOS ESPACIOS AGROGANADEROS DE CARÁCTER EXTENSIVO, Y LA SEGUNDA A UN CULTIVO HISTÓRICO PRESENTE EN TODO EL TERRITORIO Y DEFINIDOR DE LA GEOGRAFÍA DE ALGUNOS DE NUESTROS MUNICIPIOS.

EN TORNTO A LA ENCINA CABE DESTACAR EL CONJUNTO DE RECURSOS ASOCIADOS FRUTO DE NUMEROSAS Y RICAS CONEXIONES E HIBRIDACIONES PARA EL DESARROLLO DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.



## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LAS UNIDADES PAISAJÍSTICAS.

SUELOS, CLIMA Y VEGETACIÓN DEFINEN LAS UNIDADES DEL TERRITORIO DE DONDE NACEN DOS ESPACIOS PAISAJÍSTICOS CAPACES DE DEFINIR UNAS CARACTERÍSTICAS SINGULARES EN UN CONTEXTO MUNDIAL, EUROPEO, NACIONAL Y REGIONAL. SE TRATA DE LA DEHESA COMO ESPACIO RESTRINGIDO A UNA ESTRECHA FRANJA DE PAÍSES MEDITERRÁNEOS, Y QUE CUENTA EN NUESTRA COMARCA CON SU MÁXIMA EXPRESIÓN Y CLÍMAX DE CONSERVACIÓN, CON EL VALOR AÑADIDO DE LAS HIBRIDACIONES Y CONEXIONES QUE ES CAPAZ DE ARTICULAR (LEÑA, CAZA, ESPECIES SILVESTRES, CORCHO, TURISMO...), Y SOBRE TODO CON LA PRESENCIA DE UN VALOR DE MARCA MUNDIAL VINCULADO AL TERRITORIO (JAMÓN DE MONTÁNCHÉZ).

A LO QUE HAY QUE SUMAR EL VALOR DE LOS PAISAJES CARACTERIZADOS POR EL CULTIVO DEL HIGUERAL, TAMBIÉN ASOCIADO A UN ESPACIO REDUCIDO EN EL CONTEXTO MUNDIAL, Y QUE CUENTA CON OTRO PRODUCTO GOURMET MUNDIALMENTE CONOCIDO (HIGOS DE ALMOHARÍN), UN PRODUCTO QUE NOS SITUÁ EN EL SELECTO CLUB DE LAS DELICATESEN GASTRONÓMICAS.

## 4.2.4. UNIDADES PAISAJÍSTICAS

- **La Sierra.** El espacio de sierra que consideramos, que no sobrepasa los 1.000 metros de altitud máxima, no introduce los rigores propios de espacios de montaña, tanto por su altitud como por su situación zonal. Sí, en cambio, apreciamos otras variables a tener en cuenta como factor determinante sobre la vegetación, la litología y, consecuentemente, el aprovechamiento humano.
- **La Penillanura.** Al contrario de lo que ocurre con los espacios de sierra, las zonas de penillanura son las más atractivas a la ocupación humana, como consecuencia de su mayor productividad. En la penillanura el hombre ha buscado protección alimenticia, productividad agropecuaria y todo un bagaje de desarrollo de actividades varias.

La distribución de los distintos grados de ocupación y aprovechamiento es similar a todos los pueblos de la zona. Haciendo geométrico el sistema de aprovechamiento típico de la penillanura tendríamos:

- En una primera esfera (la más cercana al municipio) la distribución de huertos donde prolifera el olivar y el higueral.
- En una segunda esfera se extenderían los campos adehesados y cerealistas, donde predomina el cultivo del cereal.

Las esferas más exteriores serían escasamente aprovechadas, permaneciendo generalmente como eriales donde predomina el aprovechamiento cinegético (y en menor medida el ganadero).

Las Zonas de Ribera. En torno a los ríos, arroyos.



## 4.2.5. SUPERFICIE NATURAL PROTEGIDA

Grupos de Acción Local	Superficie comarca (km2)	Superficie protegida ENP (km2)	% superficie protegida ENP
ADISMONTA	962,56	144,81	15,04
Territorio Rural	37.420,88	11.193,48	29,91
Extremadura	41.725,19	12.716,55	30,48
España	505.962,83	140.880,44	27,84

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

El número de Espacios Naturales Protegidos (ENP) asciende a 11, con una superficie total de 260,41 km2 ha.

Esto supone que el porcentaje de superficie comarcal protegida ambientalmente es del 15 %, manteniéndose estable desde 2006.

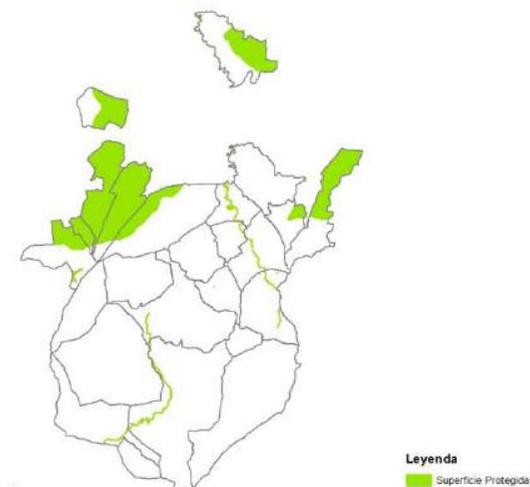
Con este porcentaje y comparativamente con el conjunto regional, la superficie protegida no es muy elevada, aunque supera el límite 10 % del territorio protegido recomendado internacionalmente.

La superficie de la comarca de Montánchez - Tamuja protegida bajo alguna figura de pro-

tección ambiental asciende a 144,81 km2, lo que supone el 15 % del territorio. En la fecha actual, febrero de 2014, existen en la Montánchez - Tamuja un total de 11 espacios naturales protegidos. La figura más aplicada en número de espacios es la de Lugares de Interés Comunitario (LIC). Así mismo, dicha figura es la más importante en términos de superficie protegida.

### RELACIÓN DE ESPACIOS NATURALES PROTEGIDOS DE MONTÁNCHEZ - TAMUJA.

Denominación	Tipo	Superficie (Km2)
Árbol Singular Encina La Nieta	Árbol Singular	0,03
Árbol Singular Encina La Terrona	Árbol Singular	0,03
Árbol Singular Encina Solana o de Sebastián	Árbol Singular	0,03
Embalse de Aldea del Cano	ZEPA	0,66
Llanos de Cáceres y Sierra de Fuentes	ZEPA	95,22
Llanos de Trujillo	ZEPA	20,76
Magasca	ZEPA	15,03
Río Aljucén Alto	LIC	4,83
Río Almonte	LIC	8,07
Riveros del Almonte	ZEPA	7,86
Zona de Interés Regional Llanos de Cáceres y Sierra de Fuentes	Zona de Interés Regional	95,21



Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.



Por municipios, 18 presentan partes de sus términos municipales protegidos ambientalmente. En términos absolutos, Torreorgaz y, en términos porcentuales, Torreorgaz es la localidad con mayor superficie protegida.

### SUPERFICIE Y ESPACIOS PROTEGIDOS POR LA RED NATURA 2000.

Grupos de Acción Local	Superficie comarca (km2)	Superficie protegida RN2000 (km2)	% superficie protegida RN2000
ADIMONTA	962,56	144,71	15,03
REDEX	37.420,88	11.059,37	29,55
Extremadura	41.725,19	12.532,55	30,04
España	505.962,83	137.397,69	27,16

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

El porcentaje de superficie comarcal protegida por la RN2000 es del 15 %. El número y superficie de los espacios naturales de la Red Natura 2000 se ha mantenido estable desde 2006. El número de espacios ascienden a 13, con una superficie total de 144,71 km2 ha.

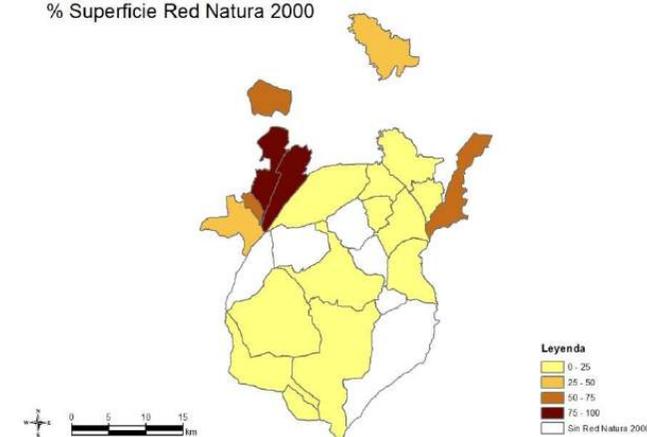
En 2014, existen en Montánchez - Tamuja 7 espacios naturales protegidos bajo alguna figura de la RN2000, 5 ZEPA y 2 LIC. La figura de ZEPA es la más importante en términos de superficie protegida.

### RELACIÓN DE ESPACIOS NATURALES RED NATURA 2000 DE MONTÁNCHEZ - TAMUJA.

Denominación	Tipo	Superficie (Km2)
Embalse de Aldea del Cano	ZEPA	0,66
Llanos de Cáceres y Sierra de Fuentes	ZEPA	95,22
Llanos de Trujillo	ZEPA	20,76
Magasca	ZEPA	15,03
Río Aljucén Alto	LIC	4,83
Río Almonte	LIC	8,07
Riveros del Almonte	ZEPA	7,86

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

% Superficie Red Natura 2000





## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DES- DE EL ANÁLISIS DE LA SUPERFICIE NATURAL PROTEGIDA.

LA SUPERFICIE NATURAL PROTEGIDA ES UN ELEMENTO POTENCIADOR DE NUESTRA CONDICIÓN RURAL Y DEL GRADO DE CONSERVACIÓN DE NUESTRO TERRITORIO, EN EL PROCESO DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR QUE APUNTA A LA PRESENCIA DE VALORES IDENTITARIOS DE GRAN IMPACTO GLOBAL ASOCIADOS A NUESTROS ESPACIOS Y PAISAJES NATURALES. EN TORNO A ESTO ES NECESARIO ESTABLECER TODAS LAS CONEXIONES CON LAS FIGURAS DE CONSERVACIÓN AMBIENTAL PARA DOTAR A LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL DE TODOS LOS VALORES DE MARCA PARA POTENCIARLA, Y ESTABLECER TODAS LAS HIBRIDACIONES POSIBLES ENTRE LOS ELEMENTOS QUE ESTÁN PRESENTES EN EL TERRITORIO.



## 4.3. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN.

### 4.3.1. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN

EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN 2007 - 2013.

Grupos de acción local	2007	2013	Saldo demográfico 2007-2013	% Saldo demográfico 2007-2013	Tasa media de variación anual 2007-2013
ADISMONTA	20.087	18.984	-1.103	-5,49	-0,92
España	45.200.737	47.129.783	1.929.046	4,27	0,71
Extremadura	1.089.990	1.104.004	14.014	1,29	0,21
Territorio rural	759.055	757.362	-1.693	-0,22	-0,04

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

El estudio del periodo 2007-2013 ha tenido un resultado negativo, pasando de los 20.087 habitantes en 2007 a los 18.984 en 2013. La pérdida de población ha sido del 5,49 %, 1.103 personas menos. Por el contrario, España y Extremadura presentan saldos demográficos positivos de 4,27% y 1,29%, respectivamente.

ADISMONTA:

- Total 2014: 18.642 habs.
- Densidad 2007: 20,87 habs./km<sup>2</sup>
- Densidad 2014: 19,37 habs./km<sup>2</sup>
- Saldo demográfico 2007-2014: -1.445 habs.
- % Saldo demográfico 2007-2014: -7,19 habs.

La tendencia demográfica para finales de 2014 continúa siendo negativa en la comarca, pasamos de los 18.984 habitantes en 2013 a los 18.642 en 2014, con un saldo demográfico negativo(-1.445) en el periodo 2007-2014 (-7,19%).

### 4.3.2. CRECIMIENTO NATURAL, SALDO MIGRATORIO, CRECIMIENTO REAL

El saldo final del periodo ha sido un crecimiento natural negativo, es decir, hay más fallecimientos que nacimientos con una tasa del -47,66 % (esto significa que se han perdido 47 personas de cada 1000 personas por defunciones). Si comparamos este indicador con el resto de ámbitos territoriales de referencia, observamos que es muy elevado.

Grupos de acción local	Natalidad 2007-2012	Mortalidad 2007-2012	Crecimiento Natural 2007-2013	Saldo migratorio 2007-2012	CR 2007-2012	Tasa SM 2007-2012	Tasa CN 2007-2012	Tasa CR 2007-2012
ADISMONTA	691	1622	-931	-172	-1103	-8,80	-47,66	-56,46
España	2920525	2329526	590999	1371924	1962923	29,72	12,80	42,52
Extremadura	60519	64695	-4176	15687	11511	14,30	-3,81	10,49

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

La tasa de migración negativa del 8,80 %, de cada 1.000 personas se ha registrado una pérdida de 9 individuos por emigración. Este comportamiento migratorio ha sido muy diferente al que ha caracterizado a Extremadura, España e incluso al territorio rural extremeño. Todos estos ámbitos territoriales han registrado saldos migratorios positivos.

Por último, la tasa de crecimiento real muestra que las pérdidas anuales son mayores debido a que a las pérdidas generadas por el crecimiento natural negativo se suman las generadas por un saldo migratorio negativo, al emigrar más gente que la que llega.

### 4.3.3. ESTRUCTURA DE LA POBLACIÓN

Entre los años 2007-2013 se observa el gran descenso de población de menores de 16 años en un 18,80% y el descenso de población mayor de 65 años con más del 3%. Pese a la pérdida de población mayor, estos datos nos hablan de un progresivo y fuerte envejecimiento. En cuanto a la población en edad de trabajar, de 16 a 45 años, se registra un descenso en un 3,55%.

Grupo de acción local	% 2013 Menores de 16 años	% 2013 De 16 a 64 años	% 2013 De 65 y más años	% Variación <16	% Variación 16-64	% Variación >65
ADISMONTA	10,85	61,33	27,82	-18,80	-3,55	-3,60
España	15,94	66,38	17,69	8,42	1,76	10,68
Extremadura	15,30	65,33	19,37	-2,55	1,64	3,29
Territorio rural	14,39	64,14	21,47	-5,87	0,93	0,40

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

Por lo tanto, el escaso número de menores, la pérdida de población menor, el fuerte peso de los mayores son varios de los rasgos distintivos de la estructura demográfica actual en esta comarca.



### 4.3.4. ENVEJECIMIENTO

Grupo de acción local	Índice de envejecimiento 2007	% 2007 De 65 y más años	Índice de envejecimiento 2013	% 2013 De 65 y más años
ADISMONTA	215,92	27,27	256,36	27,82
España	108,72	16,66	110,98	17,69
Extremadura	119,40	18,99	126,55	19,37

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

Con un índice de envejecimiento del 256,36 %, el envejecimiento es el rasgo más relevante de la estructura demográfica de la Comarca Montánchez - Tamuja, muy por encima de la media regional y nacional. El peso de la población mayor de 65 años es más del doble que la de los menores de 16 años.

Sin embargo, en la tabla observamos el claro proceso de envejecimiento que está sufriendo la comarca, aumento del peso relativo de los mayores en la estructura poblacional e incremento del índice de envejecimiento.

### 4.3.5. JUVENTUD

Grupos de acción local	Índice de juventud 2007	Índice de juventud 2013	2007. Pob 15-29 años	2013. Pob 15-29 años
ADISMONTA	17,17	15,82	3.448	3.004
España	16,15	16,15	7.610.561	7.610.561
Extremadura	20,09	17,68	218.926	195.193
Territorio rural	19,5	17,6	148.130	133.293

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

La población juvenil de la comarca de Montánchez- Tamuja presenta una Tasa de Juventud del 15,82 %, una de las tasas más bajas de las comarcas extremeñas, por debajo del indicador regional (17,68 %) y al indicador nacional (16,15 %). De la comparación de los padrones de 2007-2013 se observa el descenso de la tasa en un 1,35 % que representa el descenso de la población joven en 444 personas.

En este sentido, los datos demográficos muestran que la población juvenil se reduce considerablemente a partir de los 24 años. Dicha reducción se explica mayormente por el fenómeno de la emigración y se asocia a las limitaciones que el medio rural presenta al desarrollo profesional ante la mayor carencia de servicios (formativos-educativos, ocio,...).

La pérdida de población joven es uno de los problemas más graves a los que se enfrentan gran parte de nuestros territorios, pues las posibilidades socioeconómicas de futuro de un territorio están totalmente condicionadas por la edad de su población. La juventud es una condición imprescindible en el desarrollo rural, sin jóvenes no hay desarrollo. Es importante señalar que este problema no es reciente, desde los años noventa se viene alertando sobre el mismo y sus posibles consecuencias.

El aumento de las tasas de natalidad, la retención de nuestros jóvenes y la inmigración son claves para el rejuvenecimiento de la población.



### 4.3.6. ÍNDICE DE DEPENDENCIA GENERAL Y MAYORES

En la comarca Montánchez - Tamuja, el índice de dependencia general es del 63,05% en 2013. Es decir, hay 63 personas dependientes por cada 100 personas en edad de trabajar. Es un valor que se encuentra en una posición notablemente superior al indicador regional (53,08%) y al nacional (50,66%).

En cuanto al índice de dependencia de mayores, es del 45,36 %, por cada 100 activos tenemos 45 mayores de 64 años. Una cifra superior a la regional (30 %) y la nacional (27 %).

Grupo de acción local	Índice de dependencia general 2007	Índice de dependencia general 2013	Índice de dependencia de mayores 2007	Índice de dependencia de mayores 2013
ADISMONTA	66,39	63,05	45,38	45,36
España	47,04	50,66	24,50	26,65
Extremadura	53,61	53,08	29,17	29,65

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

### 4.3.7. ÍNDICE DE SUSTITUCIÓN LABORAL

El Índice de sustitución laboral actual de la Comarca de Montánchez - Tamuja es de 87,86%, inferior al regional y superior al nacional.

Es un valor negativo, por cada 100 personas que saldrán del mercado de trabajo entrarán 88. Nos muestra como la población que se incorpora al mercado de trabajo no cubrirá los puestos de trabajo que dejan las personas que dejan el mismo por falta de activos.

Este indicador que nos hace ver cómo el relevo en el mercado de trabajo no está asegurado.

Grupos de acción local	Índice de sustitución laboral 2007	Índice de sustitución laboral 2013
ADISMONTA	102,51	87,86
España	86,49	86,49
Extremadura	127,86	101,62
Territorio rural	124,16	99,09

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

### 4.3.8. POBLACIÓN EXTRANJERA RESIDENTE

Grupos de acción local	2013.Extranjeros Total	% Extranjeros comarca / Extremadura	Variación extranjeros	% Variación extranjeros
ADISMONTA	517	1,24	225	77,05
España	5.546.238		1.026.684	22,72
Extremadura	41.677		12.467	42,68
Territorio rural	27.961	67,09	8.502	43,69

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.



La población extranjera residente en la comarca Montánchez - Tamuja en 2013 es de 517 personas, representando el 1,24% de la población total. La evolución seguida desde el año 2007 ha sido claramente ascendente en consonancia con la tendencia general de estos años con un incremento del 77,05 %.

La evolución de la población extranjera entre 2007 y 2013 ha aumentado en la comarca de Montánchez - Tamuja, así pues extraemos una conclusión muy significativa: mientras la población autóctona decrece, la extranjera aumenta en 225 personas.

### **INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA POBLACIÓN.**

**LA COMARCA ATRAVIESA UNA GRAVE SITUACIÓN DEMOGRÁFICA CARACTERIZADA POR UNA EVOLUCIÓN GENERAL CON UNA CAÍDA EN PICADO, CRECIMIENTO NATURAL Y SALDO MIGRATORIO NEGATIVOS, DESCENSO ALARMANTE DE LA POBLACIÓN JOVEN, FUERTE ENVEJECIMIENTO QUE DUPLICA LA MEDIA REGIONAL (DE POR SÍ ELEVADA) , UNA TASA DE JUVENTUD MUY BAJA QUE BUSCA LA SALIDA LABORAL FUERA DE LA COMARCA Y CERCENA SUS POSIBILIDADES DE DESARROLLO, UN ELEVADO ÍNDICE DE DEPENDENCIA, SUSTITUCIÓN LABORAL NO GARANTIZADA, LEVE REPUNTE DE LA POBLACIÓN EXTRANJERA QUE NO COMPENSA NI CON MUCHO LAS PÉRDIDAS. TODO ELLO NOS SITUÁ EN LA BÚSQUEDA DE UN NUEVO POTENCIAL BASADO EN UNA MIRADA RENOVADA A NUESTROS RECURSOS ENDÓGENOS, QUE PONGA EN VALOR LOS ELEMENTOS DIFERENCIALES DE NUESTRA COMARCA, EN LA SENDA DE DESCUBRIR EN LO QUE SOMOS BUENOS Y PODEMOS LLEGAR A SER EXCELENTES; ACOPLANDO TODOS ESTOS PLANTEAMIENTOS EN TORNO A UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN EL HORIZONTE 2020, COMO ELEMENTO MOTOR PARA ATRAER INVERSIONES, MOVILIZAR A NUESTROS RECURSOS HUMANOS EN LAS CLAVES DE LA GLOBALIZACIÓN, LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN. SE TRATA PUES DE DESCUBRIR ESA ACTIVIDAD Y ESTABLECER EN TORNO A ELLA LAS HIBRIDACIONES QUE HAGAN AL TERRITORIO ATRACTIVO PARA LOS INVERSORES Y PARA LAS PERSONAS QUE LO HABITAN.**





## 4.4 POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DEL MERCADO DE TRABAJO.

### 4.4.1. VARIACIÓN PARO REGISTRADO

Grupos de acción local	FEBRERO 07.TOTAL	FEBRERO 2014.TOTAL	Variación 2007-2014	% Variación 2007-2014	Variación año anterior	% Variación año anterior	Variación mes anterior	% Variación mes anterior
ADISMONTA	1.252	2.451	1.199	95,77	-16	-0,65	22	0,91
Territorio rural	53.405	103.118	49.713	93,09	-1.574	-1,50	-1.236	-1,18
España	2.075.275	4.812.486	2.737.211	131,90	-227.736	-4,52	-1.949	-0,04
Extremadura	75.803	150.622	74.819	98,70	-1.645	-1,08	-1.996	-1,31

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

En los últimos años, el desempleo en la comarca ha seguido la misma tendencia alcista que el resto de la región y el país desde el año 2007, pasando de 1.252 a 2.451 parados, representando un incremento del 96%.

La tendencia alcista seguida por el paro en Montánchez - Tamuja se repite en el resto de los territorios.

El paro de masas es el fenómeno más visible de la actual crisis económica y social en España y uno de los problemas sociales más graves a los que debemos hacer frente.

Desde febrero de 2013, se registra un cambio de tendencia en la evolución del paro con una reducción del mismo del 4,20 %, fenómeno en la misma línea con lo ocurrido para el conjunto del país.

Esta mejora del desempleo no quiere significar que se corresponda con un aumento de las ocupaciones o afiliaciones a la Seguridad Social, es decir, que exista más empleo.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DEL PARO REGISTRADO.

LA VARIACIÓN NEGATIVA DEL PARO REGISTRADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, CRUZADA CON UNA TENDENCIA DEMOGRÁFICA NEGATIVA, NOS IMPULSAN A CONTRARRESTAR ESTAS TENDENCIAS DESDE UN REFUERZO DE LA ESTRATEGIA COMARCAL DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA PARA EL PERIODO 2014-2020, Y UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN RELACIÓN CON LOS VALORES DE MARCA Y POTENCIAL ENDÓGENO QUE EXISTEN EN EL TERRITORIO, COMO HERRAMIENTAS PARA DINAMIZAR EL MERCADO DE TRABAJO.



## 4.4.2. TASA DE PARO REGISTRADO

Grupos de acción local	Tasa de paro 2014	Tasa de paro hombres 2014	Tasa de paro mujeres 2014	Tasa de paro menores 25 años	Tasa de paro 25-29 años	Tasa de paro mayores 55 años
ADISMONTA	21,05	19,23	23,10	14,05	27,86	17,53
Territorio rural	21,23	18,47	24,22	15,75	24,05	18,88
España	15,38	14,80	15,97	10,15	16,34	0,00
Extremadura	20,88	18,63	23,26	15,37	24,39	18,58

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

La tasa de paro registrado de la comarca de Montánchez - Tamuja es del 21 %. Es decir, se encuentran en situación de paro el 21 % de la población potencialmente activa de la comarca.

Por su parte, la tasa de paro nacional se sitúa en 15 % y la regional en el 21 %. La tasa es bastante más elevada que la nacional y en línea con la regional.

La evolución del paro registrado durante el periodo considerado ha crecido un 95,77%.

Respecto a la tasa de paro por sexos es muy equilibrada, la tasa de paro para hombres se sitúa en el 19,23 % mientras que la de mujeres en el 22,10 %.

El paro afecta en mayor medida a las mujeres, como viene siendo normal, pero a diferencia de años anteriores, se observa una tendencia al equilibrio entre ambos sexos que es extensivo al resto de ámbitos territoriales.

En cuanto a las tasas por edades, destacamos el importante incremento que experimenta la tasa a partir de los 24 años, edad que coincide con el fin de los estudios superiores y el acceso al mercado laboral de la mayoría de los estudiantes.

Todas las tasas por edades de la comarca son muy superiores a las registradas en España.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA TASA DEL PARO REGISTRADO .

CON UNA TASA DE PARO SUPERIOR A LA MEDIA NACIONAL Y EN RELACIÓN A LA MEDIA REGIONAL, Y UN ELEVADO COMPONENTE DEL DESEMPLEO JUVENIL QUE IMPULSA A ESTE COLECTIVO AL ABANDONO DE LA COMARCA; NOS HALLAMOS EN UNA SITUACIÓN CRÍTICA DE DESCAPITALIZACIÓN DEL MERCADO DE TRABAJO. EN ESTE SENTIDO, LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE HA DE PONER EN JUEGO EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS QUE HAGAN ATRACTIVO EL TERRITORIO PARA EMPRENDER NUEVAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS BASADAS EN EL APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL ENDÓGENO, Y DESPLIEGUE AL MÁXIMO EL MÁXIMO NÚMERO DE HIBRIDACIONES CON EL RESTO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS (AGRICULTURA, GANADERÍA, INDUSTRIA, TURISMO...).

### 4.4.3. PARO REGISTRADO POR SECTORES ECONÓMICOS

El mayor porcentaje de parados se encuentra en el sector servicios con el 63%, seguido por la construcción con el 18 %, la agricultura con el 5 %, la industria tiene el 7 % y, por último, los parados sin empleo anterior representan el 6 %.

En general, la estructura del desempleo se ajusta a la ofrecida por el conjunto extremeño y rural: servicios, construcción, agricultura e industria.

Grupo de acción local	% AGRICULTURA	% INDUSTRIA	% CONSTRUCCIÓN	% SERVICIOS	% SIN EMPLEO ANTERIOR
ADISMONTA	5,43	7,47	18,32	62,71	6,08
Territorio rural	12,29	7,68	13,48	58,57	7,98
España	4,49	10,55	13,36	63,74	7,86
Extremadura	9,65	6,97	12,71	62,46	8,21

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

#### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL PARO REGISTRADO POR SECTORES ECONÓMICOS .

LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL BASADA EN EL DESCUBRIMIENTO DEL POTENCIAL ENDÓGENO Y LOS VALORES DIFERENCIADORES Y DE MARCA PRESENTES EN EL TERRITORIO, HA DE CONJUGAR TODAS SUS SINERGIAS PARA EJERCER DE ELEMENTO TRACTOR INTEGRAL EN EL CONJUNTO DE SECTORES ECONÓMICOS DE LA COMARCA, CONTRIBUYENDO A LA GENERACIÓN DE EMPLEOS Y ACTIVIDAD EN TODOS ELLOS (TURISMO, AGROINDUSTRIA, AGRICULTURA, GANADERÍA), Y A SU CONJUGACIÓN DENTRO DE LOS DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS PARA GENERAR PROCESOS DE EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO.

### 4.4.4. VARIACIÓN POBLACIÓN OCUPADA

Desde 2007, siguiendo la misma tendencia que la región y España, el número de afiliados a la Seguridad Social ha descendido un 14,15 %, con la pérdida de 705 empleos.

Desde febrero de 2013, nos encontramos con una situación de aumento del número de afiliados en 25 personas.

Grupo de acción local	02-2007.TOTAL	02-2014.TOTAL	% Extremadura	Variación 2007-2014	Variación año anterior	Variación mes anterior	% Variación 2007-2014	% Variación año anterior	% Variación mes anterior
ADISMONTA	4982	4277	1,22	-705	25	-61	-14,15	0,59	-1,41
Territorio rural	231163	203783	58,18	-27380	-993	-301	-11,84	-0,48	-0,15
España	18871589	16168480		-2703109	73842	66855	-14,32	0,46	0,42
Extremadura	390249	350266	100,00	-39983	-792	-263	-10,25	-0,23	-0,08

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

#### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA .

LA VARIACIÓN NEGATIVA DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN LOS ÚLTIMOS AÑOS Y SU CONTRASTE CON EL RESTO DE DATOS DEMOGRÁFICOS Y DE EMPLEO, ES UNA REALIDAD MÁS QUE APUNTA A LA NECESIDAD DE NUEVOS PLANTEAMIENTOS PARA ACTIVAR EL EMPLEO, APROVECHANDO TODAS LAS SINERGIAS Y PRIORIDADES DE LA ADMINISTRACIONES REGIONAL, NACIONAL Y EUROPEA DENTRO DE UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL QUE AGLUTINE EL MAYOR NÚMERO DE CONEXIONES E HIBRIDACIONES PRODUCTIVAS.



## 4.4.5. TASA DE EMPLEO

Como podemos observar, la evolución de la tasa de empleo en los últimos años ha sido negativa, situándose en el 48,22% en 2013, es decir, de cada 100 personas en edad de trabajar 48 tienen empleo. Este indicador es igual al regional situado en el 48 % e inferior al nacional con un 52%.

En este periodo, se ha producido una bajada más notable de la tasa de empleo masculina que la femenina. Este dato se explicaría por la mayor composición en trabajo masculino de algunos de los sectores más afectados por la crisis.

Grupos de acción local	TE 12-2006	TE 12-2013	TE 12-2006 Hombres	TE 12-2013 Hombres	TE12-2006 Mujeres	TE 12-2013 Mujeres
ADISMONTA	52,15	48,22	60,92	50,16	42,11	46,02
Territorio rural	60,69	51,79	69,91	54,95	51,20	47,81
España	61,06	51,97	70,23	55,08	51,63	48,01
Extremadura	52,72	47,92	63,04	52,27	41,82	43,35

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA TASA DE EMPLEO .

UNA BAJA TASA DE EMPLEO MASCULINA Y ESPECIALMENTE EN EL COLECTIVO FEMENINO, CONSTITUYEN UN FACTOR CRÍTICO PARA LA PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS DIRIGIDAS AL EMPLEO Y CREACIÓN DE EMPRESAS, EN LÍNEA CON EL DESARROLLO DEL POTENCIAL ENDÓGENO Y LAS MEDIDAS DE DISCRIMINACIÓN POSITIVA A FAVOR DE LA MUJER. LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN TORNO AL DESARROLLO DEL POTENCIAL ENDÓGENO PUEDE PROPICIAR UN REVULSIVO PARA EL CRECIMIENTO DE LAS TASAS DE EMPLEO EN TODOS LOS SECTORES Y ACTIVIDADES, PUESTO QUE LAS HIBRIDACIONES Y ACTIVIDADES ASOCIADAS TIENEN UNA AMPLIA RAMIFICACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN.

## 4.4.6. OCUPADOS POR SECTOR ECONÓMICO

Grupo de acción local	% 12-2013 Agricultura	% 12-2013 Industria	% 12-2013 Construcción	% 12-2013 Servicios	% 12-2013 No consta
ADISMONTA	27,09	7,23	8,18	57,21	0,29
Territorio rural	30,05	9,07	6,82	53,91	0,15
España	7,02	12,20	5,72	74,96	0,00
Extremadura	21,53	7,77	6,00	64,58	0,13

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

El empleo sigue la siguiente estructura en la comarca. Con el 27,09 % de los ocupados en la agricultura, el sector primario tiene un fuerte peso en la estructura ocupacional, muy por encima de la media extremeña y española. El empleo en el sector terciario está por debajo de la media nacional y regional.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE OCUPADOS POR SECTOR ECONÓMICO .

EL PESO EXCESIVO DEL EMPLEO EN LA AGRICULTURA Y LA DEBILIDAD DEL EMPLEO EN EL SECTOR INDUSTRIAL, CON EL EXCEPCIONAL POTENCIAL DE LA AGROINDUSTRIA DE LA COMARCA (JAMÓN, HIGO, ACEITUNA...), HABLAN BIEN A LAS CLARAS DE LA NECESIDAD DE IMPLANTAR UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL QUE ACTIVE LA ECONOMÍA PRODUCTIVA ASOCIADA A LA OBTENCIÓN DE VALOR AÑADIDO A PARTIR DE NUESTRAS PRODUCCIONES SINGULARES.

La distribución de los ocupados entre los distintos sectores económicos confirma que la comarca presenta una clara estructura ocupacional de tipo rural.



## 4.4.7. AUTÓNOMOS

Grupos de acción local	02-2014. RETA	% Autónomos 02-2014	Variación % autónomos	RETA % Variación 2007-2014	RETA % Variación año anterior	RETA % Variación mes anterior
ADISMONTA	1.219	28,50	7,83	18,35	1,08	-0,49
Territorio rural	56.385	27,67	7,58	21,40	1,19	-0,07
España	3.044.446	18,83	2,57	-0,77	1,63	0,33
Extremadura	77.130	22,02	5,02	16,26	1,70	-0,02

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

Los autónomos suponen el 28,50% de la población ocupada de la comarca a finales de febrero de 2014, con 1.219 personas inscritas el Régimen Especial de Trabajadores Autónomos (RETA) de la Seguridad Social.

Desde febrero de 2007 a febrero de 2014, la población de autónomos ha aumentado en 189 personas, un 7,83 %.

Una de las consecuencias de esta crisis económica ha sido el aumento de los autónomos, que debe entenderse como una respuesta a la falta de empleo por cuenta ajena.

## 4.4.8. EMPRESAS

Grupo de acción local	Empresas 2009	Empresas 2013	Trabajadores 2009	Trabajadores 2013	Variación empresas 2009-2013	% Variación empresas 2009-2013	Variación trabajadores 2009-2013	% Variación trabajadores 2009-2013
ADISMONTA	457	456	2553	2269	-1	-0,22	-284	-11,12
Territorio rural	21346	23287	119411	111676	1941	9,09	-7735	-6,48
Extremadura	32972	37528	257508	239494	4556	13,82	-18014	-7,00

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

El número de empresas a lo largo del periodo considerado en la comarca ha sido estable, pese a la pérdida de 1 empresa.

En 2009, existían 457 empresas mientras que en 2013 son 456 las empresas en alta en la Seguridad Social.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL TRABAJO AUTÓNOMO.

EL AUTOEMPLEO Y SU POTENCIACIÓN ESTÁ LLAMADO A SER EL ELEMENTO DINAMIZADOR DEL MERCADO DE TRABAJO Y LA ECONOMÍA COMARCAL, CONSTITUYENDO EL EJE MOTRIZ PARA APUNTALAR EL POTENCIAL ENDÓGENO EN TORNO A NUESTRAS SINGULARIDADES (TURISMO RURAL, SERVICIOS SOCIALES, ACTIVIDADES INDUSTRIALES Y TRANSFORMACIÓN AGROINDUSTRIAL...). EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES RELACIONADAS CON NUESTRAS SINGULARIDADES COMO EL JAMÓN O EL HIGO (AGRICULTURA, GANADERÍA, INDUSTRIA, TURISMO, SERVICIOS, COMERCIO...); SON UNA FUENTE DE CRECIMIENTO ECONÓMICO, MICROEMPRESAS Y EMPLEO AUTÓNOMO.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS.

LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL HA DE INCIDIR EN AQUELLA ACTIVIDAD CON MAYOR POTENCIAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS Y LA PRESENCIA DE TRADICIÓN HISTÓRICA EN EL APROVECHAMIENTO DEL POTENCIAL ENDÓGENO. NO HAY QUE OLVIDAR QUE NO ES EL TERRITORIO EL QUE ELIGE LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE, SINO LA ACTIVIDAD LA QUE YA ELIGIÓ EL TERRITORIO, TODO ELLO MEDIANTE UN PROCESO DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.



## 4.5. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA.

### 5.1. EXPLOTACIONES AGRARIAS

Grupo de Acción Local	Número de explotaciones 1999	Total explotaciones 2009	Variación explotaciones	% Variación explotaciones	% MIXTAS Número de Explotaciones	% AGRICULTUR A Número de Explotaciones	% GANADERIA Número de Explotaciones
ADISMONTA	4.480	2.466	-2.014	-44,96	37,51	57,18	5,31
Extremadura Rural	106.836	62.262	-44.574	-41,72	28,58	68,32	3,10
España	1.790.162	989.787	-800.375	-44,71	22,24	75,49	2,27
Extremadura	110.891	65.230	-45.661	-41,18	28,76	68,14	3,10

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

Los datos del último censo agrario reflejan una importante disminución en el número de explotaciones agrarias censadas, con una disminución del 44,96 %, en concreto 3.347 explotaciones respecto a las registradas en el anterior censo agrario de 1999. Esta misma tendencia se registra en Extremadura (-41,18 %) y España (-44,71 %).

El número de explotaciones agrarias censadas en el año 2009, último censo publicado por el Instituto Nacional de Estadística, se situó en 2.466 explotaciones, con una disminución del 44,96% respecto a las registradas en el anterior censo agrario, que tuvo lugar en 1999.

Ante este dato, la conclusión más clara a extraer es la importantísima reducción del número de explotaciones agrícolas. Ahora bien, es importante señalar que nos encontramos con una tendencia generalizada a la reducción tanto a nivel nacional como europeo.

El descenso ha sido generalizado en todos los municipios de Montánchez - Tamuja, con pérdidas superiores al 40% en la mayoría de los municipios. Según el porcentaje, presentan las mayores pérdidas Alcuéscar, Montánchez y Torremocha. Las localidades con menores descensos son Aldea del Cano, Casas de Don Antonio, Ruanes y Santa Marta de Magasca.





Municipio	Número de explotaciones 99	Total explotaciones 09	Variación explotaciones	% Variación explotaciones
Albalá	218	123	-95	-43,58
Alcuéscar	569	330	-239	-42,00
Aldea del Cano	79	54	-25	-31,65
Almoharín	407	265	-142	-34,89
Arroyomolinos	382	232	-150	-39,27
Benquerencia	92	28	-64	-69,57
Botija	116	42	-74	-63,79
Casas de Don Antonio	43	33	-10	-23,26
Montánchez	668	368	-300	-44,91
Plasenzuela	115	56	-59	-51,30
Ruanes	46	23	-23	-50,00
Salvatierra de Santiago	202	93	-109	-53,96
Santa Ana	107	57	-50	-46,73
Santa Marta de Magasca	48	25	-23	-47,92
Sierra de Fuentes	114	47	-67	-58,77
Torre de Santa María	199	81	-118	-59,30
Torremocha	298	123	-175	-58,72
Torreorgaz	138	96	-42	-30,43
Torrequemada	92	57	-35	-38,04
Valdefuentes	295	150	-145	-49,15
Valdemorales	66	38	-28	-42,42
Zarza de Montánchez	186	145	-41	-22,04

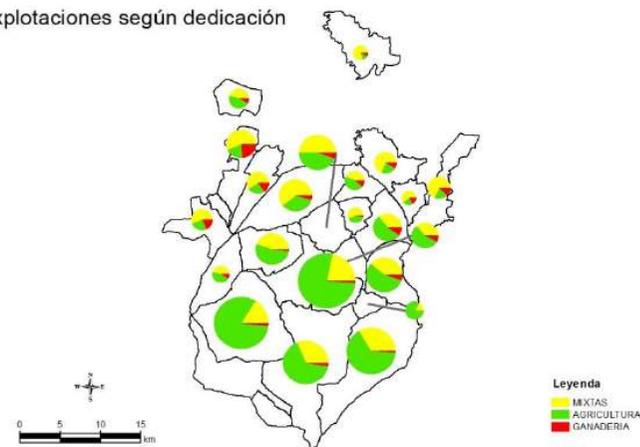
Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

## SUPERFICIE AGRARIA UTILIZADA (SAU)

Grupo de Acción Local	SAU 99 (Ha)	SAU 09 (Ha)	Variación SAU (ha)	% Variación SAU	SAU media por explotación 99 (Ha)	SAU media por explotación 09 (Ha)	% SAU / TM
ADISMONA	85.568,00	61.763,99	-23.804,01	-27,82	19,10	25,05	64,17
Extremadura Rural	2612367,00	2300919,59	-311447,41	-11,92	24,45	36,96	61,59
España	26316787,47	23752688,00	-2564099,47	-9,74	14,70	24,00	46,95
Extremadura	2931687,00	2585898,97	-345788,03	-11,79	26,44	39,64	62,11

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

Explotaciones según dedicación





## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LAS EXPLOTACIONES AGRARIAS.

LA AGRICULTURA, QUE ESTÁ EN LA BASE PRODUCTIVA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL, ESTÁ SUFRIENDO DEL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN CONSISTENTE EN EL AUMENTO DEL TAMAÑO DE LAS EXPLOTACIONES PARA ALCANZAR UNA EXTENSIÓN CRÍTICA QUE GARANTICE SU VIABILIDAD. LA RENTABILIDAD DEL SECTOR Y SU CONTRIBUCIÓN A LA CREACIÓN DE EMPLEO Y RIQUEZA SE ENCUENTRA EN ENTREDICHO POR LO QUE ES NECESARIO FOCALIZAR LAS PRODUCCIONES AGRARIAS EN UN PROCESO DE ESPECIALIZACIÓN QUE GARANTICE LA SINGULARIDAD Y LA EXCELENCIA, COMO BASE DE UNA TRANSFORMACIÓN DE SUS PRODUCCIONES EN LA PROPIA COMARCA, APROVECHANDO EL VALOR Y RECONOCIMIENTO COMO PRODUCTOS DE CALIDAD QUE YA POSEEN NUESTRAS ESPECIALIDADES TERRITORIALES.

La Superficie Agrícola Utilizada (SAU) es de interés para nuestro análisis en cuanto incluye la superficie labrada, entre la que se incluye la destinada a cultivos leñosos como el higueral, y sobre todo las tierras para pastos permanentes (dehesas)..

La SAU ha disminuido un 27% desde 1999. Del mismo modo, ha aumentado la SAU media por explotación y el ratio SAU / Superficie Total (ST). En España y Extremadura se constata, por un lado, el descenso de la SAU (un 11 %) y, por otro, el aumento de la SAU media por explotación y el ratio SAU/ST.

La Superficie Agraria Utilizada de la Comarca ocupa 61.763 Ha., lo que significa el 64,17% de la superficie total de la comarca. A tenor de los datos manejados para el periodo 1999-2009 se extraen las siguientes conclusiones:

- Disminución de la SAU en 21.053 ha. (27,82 %). Representando un dato muy negativo en un contexto pérdidas generalizadas.
- Aumenta la SAU media por explotación, en la actualidad se sitúa en las 25,05 hectáreas.

Estos resultados son el fruto de un proceso de ajuste estructural que afecta a la estructura de las explotaciones agrarias desde el siglo pasado.

## 4.5.2. CABAÑA GANADERA

Grupo de acción local	99 Total UG	09 Total UG	Variación Total UG	% Variación Total UG
ADISMONA	37.508,00	34.492,62	-3.015,38	-8,04
Territorio rural	1089179,00	1066675,61	-22503,39	-2,07
Extremadura	1191452,00	1170786,04	-20665,96	-1,73

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

A diferencia de Extremadura y su territorio rural, que han perdido un 2 % de su cabaña ganadera, en el Montánchez - Tamuja la cabaña ganadera ha disminuido un 8,04% entre los censos agrarios de 1999 y 2009. Siendo responsable de esta pérdida el ganado ovino y porcino, el resto de la cabaña ganadera ha aumentado.

Por su parte, las cifras muestran que en el contexto regional y español, e incluso europeo, se asiste a una disminución del número de unidades ganaderas. Ahora bien, dentro de este contexto de pérdidas, tanto el ganado bovino como aviar y porcino han experimentado un importante crecimiento, especialmente las aves, en estos 10 años, con la excepción de Extremadura, cuya cabaña porcina ha descendido. Entre las principales causas de esta situación, diversas fuentes son coincidentes en señalar al elevado coste de la alimentación animal, los bajos precios que se pagan a los ganaderos por los productos, los cambios en los gustos del consumidor y la última reforma de la Política Agraria Común como los principales culpables de esta realidad.

Centrándonos en la comarca de Montánchez - Tamuja, entre los años 2009 y 1999, el número unidades ganaderas ha disminuido en todas las cabañas ganaderas con la excepción del ganado bovino y caprino que ha crecido en un 7,57% y 22,81% respectivamente, siendo los responsables del incremento de la cabaña ganadera en números absolutos. Se ha reducido en el ganado equino (- 34,53%), ovino (-18,45 %) y porcino (-23,76%).

Por municipios, Albalá, Alcuéscar, Almoharín, Benquerencia, Plasenzuela, Montánchez, Salvatierra de Santiago, Santa Ana, Sierra de Fuentes, Torre de Santa María, Torremocha, Torreorgaz y Valdemorales pierden ganado. En el resto de municipios la cabaña ganadera crece, con especialmención a Arroyomolinos de Montánchez con un aumento porcentual superior al 100%.

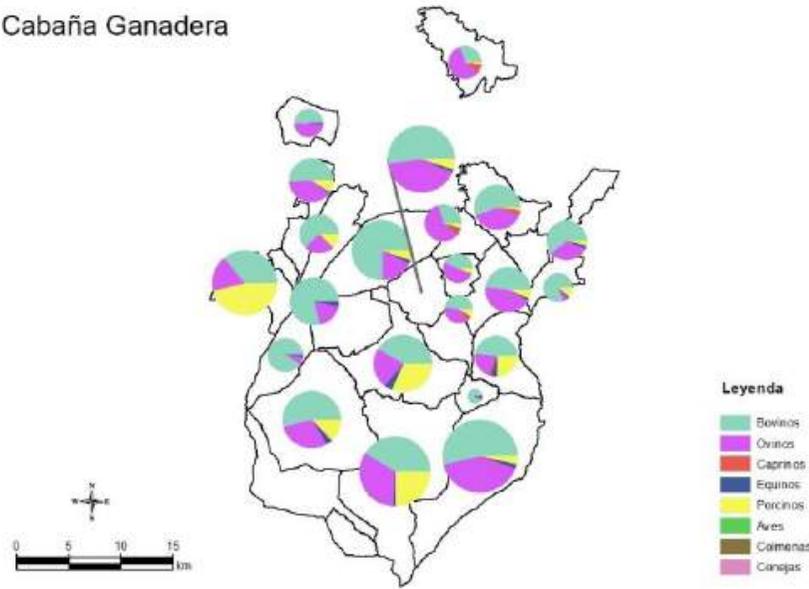
Municipio	99 Total UG	09 Total UG	Variación Total UG	% Variación Total UG
Albalá	2295,00	1614,30	-680,70	-29,66
Alcuéscar	3210,00	2289,26	-920,74	-28,68
Aldea del Cano	2426,00	2923,57	497,57	20,51
Almoharín	3918,00	3771,38	-146,62	-3,74
Arroyomolinos	341,00	3416,56	3075,56	901,92
Benquerencia	660,00	602,09	-57,91	-8,77
Botija	703,00	946,85	243,85	34,69
Casas de Don Antonio	725,00	834,91	109,91	15,16
Montánchez	2514,00	2302,11	-211,89	-8,43
Plasenzuela	1483,00	1450,78	-32,22	-2,17
Ruanes	434,00	599,31	165,31	38,09
Salvatierra de Santiago	1691,00	1393,50	-297,50	-17,59
Santa Ana	1334,00	1124,78	-209,22	-15,68
Santa Marta de Magasca	653,00	753,93	100,93	15,46
Sierra de Fuentes	897,00	567,65	-329,35	-36,71
Torre de Santa María	5303,00	554,37	-4748,63	-89,55
Torremocha	3217,00	2511,47	-705,53	-21,93
Torreorgaz	1406,00	1330,81	-75,19	-5,35
Torrequemada	1028,00	1060,09	32,09	3,12
Valdefuentes	1992,00	3112,13	1120,13	56,23
Valdemorales	166,00	161,20	-4,80	-2,89
Zarza de Montánchez	1112,00	1171,59	59,59	5,36

Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural (Censos Agrarios 1999 y 2009)

El número de explotaciones ganaderas es de 1724, con una media de 15 UG por explotación. Al igual que ocurre con las explotaciones agrícolas se aprecia una tendencia hacia el incremento del tamaño medio de las explotaciones.



## Cabaña Ganadera



## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA CABAÑA GANADERA.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS LA GANADERÍA HA SUFRIDO UNA IMPORTANTE CAÍDA. DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL, LA PRODUCCIÓN DEL CERDO IBÉRICO CONSTITUYE UN ELEMENTO EMBLEMÁTICO AL ESTAR ASOCIADO A NUESTRO PAISAJE MÁS CARACTERÍSTICO Y SINGULAR (DEHESA). LA ESPECIALIZACIÓN EN TORNO A ESTE ANIMAL ES CLAVE (AUMENTO DE LA CABAÑA, MEJORA GENÉTICA DE LA ESPECIE, MATERIA PRIMA PARA LA INDUSTRIA...); PARA ELLO ES NECESARIO PONER EN MARCHA UN CONJUNTO DE ACCIONES QUE TENGAN COMO BASE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN AL OBJETO DE RELANZAR UNA GANADERÍA EN BASE A UN PRODUCTO (JAMÓN) QUE PONE A LA COMARCA EN EL MAPA DEL MUNDO Y LA HACE RECONOCIBLE EN LA HISTORIA.

## 4.6. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA COMARCAL

### 4.6.1. PERSPECTIVA ECONÓMICA GENERAL

El principal sector de actividad económica en la comarca ha sido tradicionalmente el Agroganadero, del que en épocas pasadas (hasta los años sesenta) llegó a depender el triple de la población actual. En la zona serrana (Alcuéscar, Arroyomolinos, Montánchez, Zarza de Montánchez...) predominan los cultivos del olivo, la vid y la higuera; mientras que en el Llano se dan mejor los cereales, los herbáceos y pastizales. En ambas zonas la actividad ganadera ha sido y continúa siendo importante, aunque como hemos observado en los capítulos anteriores se encuentra en recesión, predominando un tipo de ganadería extensiva (ovinos y bovinos), sobre todo en los pueblos del Llano. Actualmente, la actividad agroganadera, incluso en las poblaciones más emblemáticas, se ejerce mayoritariamente como una actividad secundaria, complementaria de otra u otras actividades principales, como puede ser el empleo en la construcción o incluso el cobro del subsidio agrario.

Paradójicamente, las fuentes principales de la actividad económica no se localizan dentro de la comarca sino fuera de ella; una gran parte de la población depende de una u otra manera de las subvenciones que llegan de las arcas del Estado y de la Comunidad Autónoma, bien en forma de pensiones y prestaciones (de jubilación, de asistencia...) bien como subsidios y ayudas (prestaciones del SEXPE, subsidio agrario...). Las actividades económicas tradicionales, aún siendo importantes, han sido relegadas por otros sectores de actividad emergentes, como son la “construcción” y el “comercio”, dependientes ambos de las tendencias económicas exógenas a la propia comarca.

Es preciso que los sectores de actividad tradicional sean rehabilitados. Las comarcas más prósperas de Extremadura (Valle del Jerte, La Vera, Tierra de Barros...) son aquellas que han sabido rentabilizar y modernizar sus actividades económicas tradicionales, haciéndolas compatibles con una sustancial apertura al exterior, para la comercialización de sus productos y para la recepción de un incipiente turismo. La comarca de Sierra de Montánchez - Tamuja puede imitar estos modelos de referencia, procurando al mismo tiempo evitar sus errores.

A continuación, basándonos en los datos relevantes y vigentes del diagnóstico comarcal de ADISMONTA para el diseño de la estrategia 2007-2013, vamos a realizar un análisis orientado al diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal a partir de las conclusiones y orientaciones obtenidas hasta el momento. Para ello vamos a tomar como referencia los dos grandes ámbitos de especialización detectados por este orden de importancia: dehesa-jamón y el higo. Para apoyar el trabajo vamos a profundizar en su análisis y en el de sectores y actividades susceptibles de establecer conexiones e hibridaciones.

**INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA ECONÓMICA GENERAL.**

**LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA EUROPA 2020 ABRE UNA NUEVA PERSPECTIVA PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA, CON LA POSIBILIDAD DE AGREGAR A LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN PRODUCTIVA COMARCAL (LEADER), UNA NUEVA ESTRATEGIA (ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE) QUE POSIBILITE LA PUESTA EN VALOR Y REVITALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES ECONÓMICAS TRADICIONALES, ORIENTÁNDOLAS HACIA LAS ÚLTIMAS TENDENCIAS DEL CONSUMO, Y SU HIBRIDACIÓN CON OTRAS ACTIVIDADES; MODELO QUE DE OTRO LADO YA SE HA REVELADO COMO EXITOSO EN OTROS TERRITORIOS. ES EL MOMENTO PARA RETOMAR Y PONER EN VALOR ESTOS PLANTEAMIENTOS QUE TIENEN SU ORIGEN, Y ASÍ SE PUSIERON DE MANIFIESTO EN EL PLAN DE DESARROLLO RURAL DE ADISMONTA PARA EL PERIODO 2007-2013, COMO ENFOQUE PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL 2014-2020.**



## 4.6.2. SUBSECTOR AGRÍCOLA. LOS HIGOS Y SUS DERIVADOS

La entrada de España en la Unión Europea y la posterior integración del sector en la Política Agraria Comunitaria (PAC), ha propiciado el abandono progresivo del cultivo de cereales, en favor de una agricultura de carácter más integrado y sostenible y de una ganadería extensiva, sustancialmente subvencionada por la Unión Europea.

Actualmente una gran parte de la agricultura de la comarca, sobre todo en la zona de montaña, está catalogada como “agricultura ecológica”, aunque las producciones no salen al mercado como tales.

En nuestra comarca se concentra la mayor producción de higos del país, a pesar de su reducido calibre, está considerada como de calidad extraordinaria por los expertos.

La mayor superficie dedicada al cultivo de la higuera se localiza igualmente en la zona sur de la comarca; siendo los municipios de Arroyo-molinos, Alcuéscar y Almoharín los mayores productores con diferencia. No obstante, las higueras aparecen diseminadas, de manera natural, prácticamente por toda la comarca; mostrando una gran capacidad de adaptación y simbiosis con el terreno y la meteorología. La producción anual media de la comarca se establece entre 1,5-3 millones de kilos por campaña.

Los higuerales suelen estar ubicados en las cercanías de los núcleos poblacionales, en los terrenos más fértiles, siendo frecuente su asociación con otros cultivos (especialmente vid y olivo).

El potencial de expansión y de crecimiento de este subsector de actividad económica en la comarca de Sierra de Montánchez - Tamuja es



enorme; estando prácticamente limitado sólo por las exigencias actuales del mercado y por la demanda. Como se puso de manifiesto en las diversas Mesas Sectoriales celebradas con los productores "... la higuera es el cultivo de secano más rentable que se practica en la comarca y uno de los cultivos leñosos considerados sociales, por la mano de obra requerida..."

Sin embargo, la realidad actual del subsector del higo en la comarca deja mucho que desear; estando casi todo por hacer en temas tan importantes como la mejora de los cultivos y de la calidad, transformación del producto, comercialización...

Como botón de muestra y al nivel más elemental (mejora de las producciones) baste decir que, actualmente, el higueral produce en la comarca una media de 1.500-2.000 kilos por hectárea, pudiendo multiplicarse su producción por diez; lo que permitiría, de conseguirse esta mejora e independientemente del valor añadido adicional, convertir a este producto en una referencia económica importante para la comarca, quizá la más importante, de la que podrían vivir holgadamente un gran número de familias, con una explotación media de cinco o seis hectáreas.

Uno de los mayores impedimentos para el desarrollo del subsector es la presencia de numerosos intermediarios y almacenistas, que se dedican a exportar los higos fuera de la comarca, sobre todo hacia el Levante (Murcia, Alicante, Málaga...).

En el momento actual, las industrias transformadoras de higos que existen en la comarca son pocas y de escasa entidad, con la salvedad de las existentes en Almoharín, que cuentan con una dilatada experiencia de comercialización de estos productos, constituyéndose en el emblema y ejemplo a seguir en el sector como referencia para otras industrias que tienen cabida en el sector.

Desde la propia estrategia de ADISMONTA 2007-2013, de manera premonitory ya se anticipan los retos que están presentes en el periodo 2014-2020 en torno a la importancia de la especialización inteligente: "... habría que actuar al mismo tiempo sobre diversos niveles, implementando medidas complementarias en el terreno de la investigación, de la formación especializada, de los incentivos y ayudas a la industria, de la promoción de la identidad comarcal, del cambio de mentalidad, de la sustitución generacional, de la transformación del tejido productivo..."

Valoradas todas estas circunstancias, el potencial del higo en la comarca, como mínimo, ha de tener un conjunto de actuaciones prioritarias dentro de la estrategia con la que ADISMONTA concurrirá a la convocatoria de ayudas LEADER, vertebradas en torno a un eje de especialización dentro de la mencionada estrategia capaz de implicar a actores y procesos de investigación, innovación, emprendimiento y liderazgo; dentro de un planteamiento basado en la cuádruple hélice.

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS ECONÓMICO COMARCAL.

DESDE UN ANÁLISIS INSPIRADO EN LAS PRIORIDADES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE, EN LA COMARCA PODRÍAMOS ENCONTRARNOS CON UN CASO CLARO DE BICEFALIA EN TORNO A LA VERTEBRACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL, PORQUE SI BIEN, EL BINOMIO DEHESAJAMÓN, ES EL DISTINTIVO MÁS POTENTE PARA JUSTIFICAR LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE; EL CONSTITUIDO POR LA HIGUERA-HIGO CONSTITUYE UN CANDIDATO PERFECTO PARA ESE FIN. PARA SUSTENTAR ESTA PROPUESTA SE CUENTA CON SOBRADOS MOTIVOS (DISTRIBUCIÓN DEL CULTIVO A ESCALA GLOBAL, SINGULARIDAD DE SUS PRODUCCIONES, RELACIÓN CALIDAD / PRECIO, PRESENCIA DE VALORES DE MARCA, CONOCIMIENTO POR PARTE DEL MERCADO, PRESENCIA DE PRODUCTOS INNOVADORES...); Y SOBRE TODO, LA POTENCIALIDAD DE CREACIÓN DE UNA ECONOMÍA DE ESCALA EN TORNO AL MISMO.



### 4.6.3. SUBSECTOR AGRÍCOLA. EXPLOTACIÓN DE PRODUCTOS SILVESTRES



Incorporamos este análisis en función de una posible vertebración de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcial en torno a la dehesa-jamón, por constituirse el potencial de las especies silvestres comestibles de la comarca en fuente de conexiones e hibridaciones que refuercen el sentido de esta “elección”.

Los productos silvestres: espárragos, cardillo, achicoria, ajo porro... se dan de manera natural en la comarca, principalmente en el Subsistema de la Dehesa, siendo una fuente de recursos aprovechados tradicionalmente, pero no cultivados ni comercializados sistemáticamente. De hecho, la comarca es el espacio natural clímax donde se producen todas las especies citadas.

Según los resultados del “Proyecto Piloto para la Producción, Transformación y Comercialización de Productos Silvestres” acometido hace años por el Ayuntamiento de Plasenzuela con el respaldo de la Comisión Europea, dichos productos representan, al menos en parte, una alternativa a las producciones agrícolas tradicionales excedentarias en la Unión Europea. El Proyecto, de tres años de duración, contaba con fases de cultivo, experimentación y transformación de los productos, habiendo obtenido unos resultados alentadores.

La implementación de estas producciones nuevas choca no obstante con importantes barreras, que habrá que ir limando de cara a la necesaria diversificación de la oferta de productos de calidad. Uno de estos escollos es el propio agricultor de la comarca, el cual, generalmente no se plantea el empleo en la agricultura como actividad principal, sino como secundaria y subordinada a otras actividades más rentables económicamente.

Esta subsidiariedad característica de nuestra agricultura frena igualmente la incorporación de los jóvenes al sector agrario e invalida en gran parte el imprescindible relevo generacional; conformando una fuerza laboral muy poco propensa a las innovaciones y a las aventuras empresariales arriesgadas.

La mentalidad del agricultor de la comarca está volcada en la obtención del beneficio a corto plazo y en el reparto de todos los dividendos posibles, haciendo muy difícil la financiación de operaciones de cierta envergadura, necesarias por otra parte para modernizar el sector.



Otro de los grandes escollos con los que tropieza el desarrollo agrícola en la comarca es la falta casi absoluta de estructuras de transformación y de comercialización de los productos propios; esto es así incluso en productos tan emblemáticos e introducidos como son los higos o el aceite, la mayor parte de los cuales se venden a granel, con el total beneplácito de los productores; si esto es así respecto de los productos tradicionales, cuáles no serán las dificultades adicionales para el tratamiento, la elaboración y la posterior comercialización de productos poco o nada conocidos en los circuitos comerciales.

Todas estas dificultades no deben desanimarnos en nuestro empeño de buscarle alternativas viables a la agricultura tradicional; por el contrario, debemos ver en los productos silvestres una nueva potencialidad emergente, que debe ser explotada a medio y largo plazo, proyectando hacia el futuro y ampliando las perspectivas de crecimiento de la agricultura, como fuente de empleo intensivo, que puede servir además de reclamo para la recuperación demográfica de la comarca.

#### 4.6.4. SUBSECTOR AGRÍCOLA. EL CORCHO

El alcornoque encuentra un espacio óptimo para su desarrollo en nuestra comarca, siendo una especie muy restringida a escala global (Portugal, Andalucía, Extremadura, Norte de África), su presencia se vincula al ecosistema natural de la dehesa, y por tanto al elemento emblemático para la especialización inteligente comarcal (dehesa-jamón).

De escasa importancia a nivel comarcal es, sin embargo, muy a tener en cuenta en Alcuéscar, municipio que monopoliza la extracción y venta del corcho a nivel comarcal, sobre todo si consideramos que algunas de estas industrias han apostado por tener un sello de calidad que otorgue relevancia a sus productos, así como diferenciación en el mercado nacional e internacional.

Aún así, el sector está escasamente articulado y promocionado, pues son industrias familiares con escaso reconocimiento.

#### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS SILVESTRES.

LA FORTALEZA DE UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE EN TORNO A LA DEHESA DESCANSA EN EL NÚMERO DE HIBRIDACIONES Y CONEXIONES DE LA ACTIVIDAD PRINCIPAL CON EL RESTO DE SECTORES Y ACTIVIDADES CON UN ELEVADO POTENCIAL EN EL TERRITORIO. DESDE ESTE PUNTO DE VISTA, LA ASOCIACIÓN DE LA DEHESA Y EL JAMÓN CON UN AMPLIO NÚMERO DE ESPECIALIDADES SILVESTRES CONTRIBUYEN A INTEGRAR UN GRAN NÚMERO DE APROVECHAMIENTOS ECONÓMICOS (RECOGIDA DE SETAS, CRIADILLAS, ESPÁRRAGOS, CARDILLOS...); ESTE ELEMENTO A SU VEZ ACTÚA DE POTENCIADOR SOBRE EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA (CONSERVAS, MERMELADAS), EL TURISMO (RUTAS GUIADAS, ACTIVIDADES EXPERIENCIALES EN EL MEDIO RURAL), EL COMERCIO...

#### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL CORCHO.

EL ALCORNOCAL-CORCHO CONSTITUYE UNA FUENTE DE CONEXIONES E HIBRIDACIONES PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EN TORNO A LA DEHESA-JAMÓN. UN ELEMENTO MÁS QUE APORTA ARGUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL POR SER INTENSIVO EN PROCESOS DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN, POTENCIAL DE CREACIÓN DE EMPRESAS Y EMPLEOS.



## 4.6.5. SUBSECTOR GANADERO. EL JAMÓN

### EL CERDO Y SUS DERIVADOS: LA INDUSTRIA DEL JAMÓN.

El grueso de la Industria del Cerdo y sus Productos Derivados (sobre todo Jamón), se localiza en torno a Montánchez, cuyos excelente jamones tienen fama y reputación en toda España, representando el 60% de la oferta cárnica de la comarca.

La actividad tradicional de curado y comercialización de jamones se pierde en el recuerdo de los más viejos; antiguamente y hasta fechas muy recientes, los jamoneros de Montánchez se desplazaban en tiempo de invierno por toda la comarca, en busca de jamones para salar y curar en sus secaderos, con la llegada del automóvil, la recolección de jamones se vio favorecida y acrecentada, pero no será hasta el año 1.996, tras la promulgación de la normativa europea que regula el sector agroindustrial, cuando se produjo la verdadera revolución en este importante subsector.

Actualmente, la mayor parte de estas industrias son de escasa entidad, emplean poca mano de obra.

Entre los principales problemas que se detectan en este importe subsector de actividad se encuentran los siguientes:

- La crisis económica actual que afecta al sector.
- La escasa promoción de los productos.
- El riesgo que supone mantener un elevado capital circulante, sobre todo para las pequeñas empresas.
- La inexistencia de mataderos industriales en la comarca.
- El escaso interés compartido y la falta de estructuración del sector.

Actualmente las industrias de la comarca están homologadas y algunas de ellas acogidas a la denominación de origen “Dehesa de Extremadura”; además, varios industriales han iniciado recientemente el proceso para el reconocimiento del Jamón de Montánchez como producto Marca de Calidad de Extremadura.

La imagen de calidad asociada a los productos derivados del cerdo, ya sirve de atractivo e imán para numerosas personas que se acercan a Montánchez con el fin principal de adquirir



dichos productos; de manera que la promoción de los productos derivados del cerdo son además un acicate para el desarrollo de una incipiente industria turística local.

Casi todos los industriales compran los jamones frescos fuera de la comarca, ya que aquí no existen mataderos comarcales, ni criaderos de cerdos homologados. El matadero industrial más cercano se encuentra en Arroyo de la Luz; también se importan jamones de la comarca de la Vera y de Salamanca.

Uno de los principales retos del sector es el de criar en la comarca los cerdos que actualmente se importan, aumentando así la integración de un sector agroindustrial muy capitalizado y atomizado, localista y bastante reacio a la acción coordinada y a la empresa colectiva. De llevarse a cabo estas industrias-criaderos, bien pudieran representar un importante centro de actividad económica, ya que en nuestra comarca abundan excelentes dehesas, comunales y privadas, en las que se crían de manera natural, importantes remesas de cerdo ibérico y de montanera.

Esta actividad ancestral, tal como atestiguan los numerosísimos zahurdones repartidos por toda la comarca, debería recuperarse en su integridad, desarrollando su aspecto colectivista, poniendo en clave de producción las numerosas dehesas de propios y comunales existentes en la comarca, muchas de ellas infraexplotadas, y buscando la implicación de las poblaciones en su proceso de desarrollo colectivo.

Esta podría ser una importante actividad social, cuyos beneficios pudieran estar bastante repartidos, en pro de toda la colectividad y que atendería una importante demanda proveniente de las numerosas industrias chacineras; las cuales, como decíamos anteriormente, se ven en la necesidad de salir a comprar los jamones frescos, incluso fuera de nuestra región.

La promoción de criaderos de cerdo selecto en nuestra comarca puede jugar, además, en favor de la instalación futura de un matadero industrial que abasteciera a otras industrias.

Cabe destacar en los últimos años todo el trabajo de promoción y articulación del sector dentro del proyecto del Club del ibérico coordinado desde ADISMONTA, aspecto este último que ha de encadenarse con el desarrollo de una estrategia de especialización en torno al sector para los próximos años, como garantía de continuación de una trayectoria de trabajo en el tiempo.

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL JAMÓN.

**EL JAMÓN ES EL ELEMENTO MÁS EMBLEMÁTICO DE LA COMARCA, DOTÁNDOLE DE IDENTIDAD PROPIA Y SITUÁNDOLA EN EL MAPA MUNDIAL DE LOS PRODUCTOS GOURMETS, CAPAZ DE ARTICULAR EN TORNO A ÉL A TODA UNA ECONOMÍA DE ESCALA QUE AGLUTINA DESDE NUESTROS PAISAJES Y ESPACIOS NATURALES, HASTA EL CONJUNTO DE SECTORES Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS RELEVANTES DE LA COMARCA.**

**LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL HA DE RECOGER LOS ESFUERZOS QUE SE HAN REALIZADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS POR PARTE DE ADISMONTA DE CARA A CONCRETARLOS EN ACCIONES PRECISAS QUE DESDE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN GENEREN UNA FUENTE DE RIQUEZA, CREACIÓN DE EMPRESAS Y EMPLEOS.**



## 4.6.6. SUBSECTOR GANADERO. QUESO



### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL QUESO.

**EL QUESO CONSTITUYE OTRO DE LOS PRODUCTOS GOURMETS DE LA COMARCA, REFORZANDO LOS ELEMENTOS SINGULARES DE NUESTRA INDUSTRIA (JAMÓN, HIGO, QUESO). LA PRODUCCIÓN DE TORTA BAJO LA DOP TORTA DEL CASAR, NOS CONFIERE UN ARGUMENTO MÁS DENTRO DE LA OFERTA GASTRONÓMICA. TODOS ESTOS ELEMENTOS DOTAN A LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL UN VALOR EN LA CALIDAD DE SUS PROPUESTAS QUE APARECEN ENTRELAZADAS DENTRO DE UNA AGROINDUSTRIA DE ALTOS VUELOS, PONIENDO EN VALOR NUESTROS RECURSOS PRIMARIOS Y EL SOLAR DONDE SE PRODUCEN, ADEMÁS DE EMPARENTARNOS Y ESTABLECER UNA LÍNEA DE TRABAJO CON OTRAS ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE, COMO ES EL CASO DE TAGUS, REALIZANDO ACTIVIDADES COMPARTIDAS EN TORNO A LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRASVASE DE RESULTADOS. A PARTIR DE AQUÍ SE PLANTEA EL TRABAJO PARA PENETRAR DE MANERA CONJUNTA EN NUEVOS MERCADOS Y SERVIR DE MATERIA PRIMA A LA ALTA COCINA DE CÁCERES Y SU CAPITALIDAD GASTRONÓMICA, DESARROLLO DE RUTAS TURÍSTICAS Y GASTRONÓMICAS, ACTIVIDADES EXPERIENCIALES...**

La fabricación de quesos artesanos y la presencia de varios municipios en la DOP Torta del Casar, acrecientan el valor de estas producciones y su encaje como productos de calidad dentro de las conexiones e hibridaciones con las actividades candidatas a liderar la especialización inteligente en la comarca.

Independientemente del mercado de la carne, al que se orientan la mayor parte de las producciones ganaderas de la comarca, se detecta un importante subsector de actividad económica en la transformación de los productos lácteos, sobre todo la leche de las numerosas ovejas.

La producción de quesos de calidad ha sido otra de las actividades económicas tradicionales en nuestra comarca, destacando en ello, localidades como Valdefuentes, Torreorgaz y Almoharín. En Valdefuentes existen dos industrias homologadas de fabricación de quesos artesanos (Hermanos Hidalgo e Industrias Valpe) y hay otra empresa familiar, similar, en Torreorgaz (Félix Vidarte), así como en Almoharín (Hermanos Pajuelo).

La paulatina reducción de subvenciones comunitarias a la ganadería, está forzando a los ganaderos a buscar soluciones sostenibles para el mantenimiento de su actividad; en el caso de las ovejas, la solución pasa indefectiblemente por la transformación de la leche, el “oro blanco” de la producción ganadera de nuestra comarca; sin embargo, la cantidad de leche que se transforma en quesos actualmente es ridícula, en relación con la producción que se exporta fuera de la región.

La comercialización de los quesos que se fabrican no representa problema alguno, ya que todo el queso se vende en el mercado local y provincial, sin la menor necesidad de salir a vender fuera de la región, por lo que podemos suponer que la demanda potencial de estos quesos artesanos sería enorme en un mercado globalizado y cada vez más atento a la calidad de los productos.

Pero la realidad actual es que cada año continúan saliendo de nuestra comarca cientos de miles de litros de leche, que sirven para aumentar la calidad y el prestigio de otras industrias lácteas, ubicadas lejos de nuestra región. Aunque se aprecia cierta voluntad por parte de algunos industriales del queso, para intentar llegar a algún tipo de acción coordinada o empresas colectivas, existe una gran disgregación en el subsector y una ausencia casi total de elementos articuladores.



## 4.6.7. SUBSECTOR TURÍSTICO

El turismo rural, sin constituir la actividad de especialización inteligente, es la actividad más beneficiada y con más hibridaciones y conexiones con sus actividades.

El turismo rural da un sentido económico directo a los esfuerzos de protección y gestión del “paisaje rural”, ya que los convierte en recursos básicos para la atracción de visitantes (espacios protegidos, arquitectura popular, explotaciones agroganaderas tradicionales ... ), cuyos gastos en los distintos bienes y servicios inyectan rentas adicionales al espacio rural.

La demanda turística en nuestra comarca se caracteriza por ser una demanda estacional, muy concentrada en los meses de primavera y otoño en corta estancia (uno o dos días) o bien en las vacaciones de verano.

El perfil del turista que nos visita varía desde el visitante extranjero, atraído especialmente por la naturaleza, hasta el turista nacional o incluso comarcal, que se desplaza hasta la zona a comprar determinados productos (vino, jamón) o simplemente a pasar parte del día.

Tradicionalmente el turismo cinegético como actividad y el producto ibérico como elemento gastronómico siguen siendo los segmentos prioritarios.

La oferta de alojamientos y restaurantes se complementa con la apertura de Puntos de Información Turística en determinadas localidades (Alcuéscar y Montánchez, Arroyomolinos) y con la restauración y mejora de determinados enclaves y monumentos, que sirven de puntos de atracción y principal referencia (Basilica de Santa Lucía, Castillo de Montánchez, Vía de la Plata, Encina Terrona...).

Los reclamos que puede exhibir nuestra comarca como destino turístico son muy importantes. La comarca posee una riqueza natural y patrimonial impresionante, además de numerosas actividades po-







tenciales de ocio. Una amplia zona de los Llanos está catalogada como Zona Especial de Protección de Aves (ZEPA), la cual sirve de reclamo para un turismo de observación de la Naturaleza muy selecto; igualmente en esa zona se desarrolla, en determinados enclaves (Santa Marta de Magasca y Torremocha), un importante turismo cinegético, de gran capacidad adquisitiva, que además sirve de respaldo para el desarrollo de algunas pequeñas industrias (granjas de perdices) y que genera algunos empleos, ya en nada precarios, que son aceptados por los naturales representando un importante complemento de renta.

Las zonas adehesadas son muy abundantes en toda la comarca, presentando un estado óptimo para la observación de biodiversidad. Estas Dehesas constituyen un marco natural privilegiado, donde se localizan determinados hitos de la identidad colectiva, un espacio culturizado en el que permanece diseminado un riquísimo patrimonio arqueológico y cultural: yacimientos arqueológicos, molinos, puentes, fuentes, pozos, paredes, tejares, zahurdones, cortijos, chozos...

La sierra de Montánchez presenta, junto con el recurso natural la posibilidad de practicar turismo activo en casi todas sus variantes relacionadas con los elementos naturales: Tierra y aire. Diferenciándose este enclave por sus excelentes cualidades para la práctica del parapente.

La existencia de una gastronomía rica y variada, que se ha ido posicionando como ele-

mento diferenciador de atracción turística, se basa principalmente en el producto ibérico, ya que tiene un reconocimiento histórico por su calidad.

No ha sido difícil, estas mismas razones, la especialización de la oferta de restauración en "El Cochinito asado", que se relaciona perfectamente con el entorno.

Desde el punto de vista histórico se presentan como fortalezas la perfecta oferta que presenta para el visitante La Basílica de Santa Lucía del Trampal, abriéndose las puertas del centro de interpretación y con ello una puerta más a la comarca Sierra de Montánchez - Tamuja.

En este mismo apartado se debe reflejar la importancia de los yacimientos arqueológicos. El castro Celta de Villas Viejas del Tamuja (Botija) ejecutando el Plan Director y una campaña de promoción Turística con la celebración de unas jornadas a puertas abiertas de marcado carácter lúdico festivo.

El último descubrimiento de restos Arqueológicos en Torrequemada fortalece la teoría de D. Enrique Cerrillo Martín (Catedrático de Arqueología) que vincula Villas Viejas de Tamuja con la Vía de la Plata.

El pasillo ecológico, etnográfico y principalmente histórico que presenta el tramo de la Vía de la Plata en nuestra comarca es una de las fortalezas dentro de las estrategias de cooperación, ya que hablamos de itinerarios en principio nacionales.

La celebración de numerosas Fiestas y Tradiciones Populares de honda raigambre e indudable interés etnológico, junto con el carácter afable y hospitalario de sus gentes, conforman los ingredientes ideales para desarrollar un turismo potencial mucho más importante.

No obstante, los problemas a los que se enfrenta este subsector de actividad en la comarca son difíciles e importantes.

El primero es que la oferta de servicios turísticos en la comarca sigue siendo baja y la demanda escasa; faltan ofertas complementarias de ocio, rutas temáticas, servicios de guía, información... Existe además una acusada falta de formación de los recursos humanos que atienden al turismo, así como una débil proyección exterior de la comarca, a pesar de los considerables esfuerzos que se han realizado y se siguen realizando para solventar este defecto.

A pesar de estar enclavada en el corazón de Extremadura, a escasa distancia de algunas de sus principales ciudades reclamo: Cáceres (Patrimonio de la Humanidad), Trujillo (Cuna de Conquistadores), Mérida (Teatro y Anfiteatro Romanos...); la comarca permanece aislada, totalmente oculta a los principales flujos turísticos que circulan por sus alrededores, ajena al importante aporte de recursos que genera el turismo.

La comarca permanece invisible incluso para los habitantes de esas ciudades cercanas, quienes raramente la visitan.



Aunque el subsector parece estar dando los primeros pasos para su articulación interna, es preciso llevar más allá dicha articulación, conformando acciones complementarias con otros sectores de actividad como puedan ser las empresas de restauración (bares y restaurantes) o las tiendas y talleres de artesanías (los cuales, por cierto, brillan por su ausencia); también se observa una falta de coordinación entre los diversos servicios relacionados con el turismo de dentro y de fuera de la comarca, incluso para el simple trasvase de información entre ellos.

Muchos de los problemas puestos de manifiesto en el Programa de Desarrollo Comarcal de ADISMONTA 2014-2020 PERSISTEN EN LA ACTUALIDAD:

Acusada estacionalidad de la demanda.

- Deficiencia y/o ausencia de infraestructuras.

- Falta de apoyo institucional.
- Escasez de servicios complementarios.
- Inexistencia de un Plan Estratégico de calidad.
- Deficiente cooperación y articulación empresarial.
- Carencia generalizada de información.
- Poca proyección exterior de la comarca.
- Mínima sensibilización de la población en general.
- Escasa valoración de los recursos propios.
- Desconocimiento generalizado de las riquezas patrimoniales.
- Ausencia de formación especializada.
- Inexistencia de identidad comarcal.
- Acusado localismo.

- Intervención discrecional sobre los recursos patrimoniales; etc.

Todos estos problemas se traducen en trabas e impedimentos para el normal desarrollo de este importante subsector, que podría servir de motor y empuje para la aparición y el desarrollo de numerosas actividades potenciales de ocio: senderismo, parapente, actividades cinegéticas... y para el fortalecimiento y revitalización de la riqueza natural, cultural y patrimonial de la comarca, base indiscutible de su futura identidad.

Con todo lo hecho hasta la fecha, hay que dar continuidad en los próximos años al desarrollo del sector en la lógica de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, apoyados en nuestra centralidad geográfica de la comarca que constituye sin duda una de sus mayores oportunidades para convertirse en destino turístico relevante dentro del contexto regional; ya sea para el turismo cinegético, de naturaleza, etnográfico, gastronómico o de todos ellos.

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL TURISMO.

**LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL TIENE EN EL TURISMO RURAL EL MAYOR NÚMERO DE CONEXIONES E HIBRIDACIONES PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS EMPRESAS Y EMPLEOS EN EL TERRITORIO. EL CONJUNTO DE RECURSOS NATURALES, ETNOGRÁFICOS, PATRIMONIALES, Y EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS PASAN POR EL TURISMO. PARA QUE TODAS ELLAS ALCANCEN SU MÁXIMO ESPLENDOR HAN DE QUEDAR REFLEJADAS EN TORNO A UN ÚNICO ELEMENTO TRACTOR QUE LES APORTE CONSISTENCIA E IDENTIDAD A TODAS ELLAS.**

**EL ESFUERZO HISTÓRICO REALIZADO DESDE EL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL PARA CREAR VALOR REFERENCIAL Y DE MARCA DE LA COMARCA SE VE CULMINADO EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL QUE VIENE A PONER LAS BASES PARA LA EXCELENCIA EN ESTE RECORRIDO.**



## 4.7. BREVE RESEÑA FINAL

A modo de reseña final, y al objeto de orientar el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor para el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, concluimos que la comarca cuenta con un conjunto de identidades y singularidades naturales, culturales, etnográficas, gastronómicas, económicas... La principal de ellas está conformada por la dehesa, los espacios naturales y la componente rural.

El elemento más emblemático que las aúna es el jamón. Dehesa y jamón reúnen los requisitos para constituir una economía de escala y vertebrar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, por su calidad, singularidad, existencia de un recurso ligado a un espacio que lo restringe a escala global en una pequeña parte del mundo.

Y sobre todo por su capacidad para desarrollar una tupida red de conexiones e hibridaciones en torno a él, con jerarquía para ordenar un conjunto de actividades económicas de alto valor añadido, y arrastrar a la práctica totalidad de sectores y actividades productivas significativas de la comarca.

Su conexión con el patrón de de especialización inteligente de la RIS3 de Extremadura (agroindustria, turismo, salud) y a sus dominios científico-tecnológicos; vienen a ser un argumento de peso más que puede justificar su posible elección, factor que garantiza el desarrollo de procesos de investigación, innovación, emprendimiento, creación de empleo; en aras a ejercer un proceso de liderazgo mundial sobre el sector.

La posibilidad de establecer la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal en torno al jamón, viene

refrendada por el buen hacer del Grupo de Acción Local y culminaría el intenso trabajo de coordinación realizado desde ADISMONTA en el proyecto DEL CLUB DEL JAMÓN IBÉRICO (Ruta del Jamón Ibérico: Implantación del Club), cuyo trabajo no puede dissociarse de la realización del presente Estudio de benchmarking.

De otro lado, podemos considerar privilegiada a la comarca, ya que otro lado, cabe destacar que desde el presente análisis, inspirado en las prioridades de la especialización inteligente, en la comarca podríamos encontrarnos con un caso claro de bicefalia en torno a la vertebración de una Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, porque si bien, el binomio dehesa-jamón, es el distintivo más potente para justificar la especialización inteligente; el constituido por la higuera-higo constituye otro candidato perfecto para ese fin. Como hemos señalado con anterioridad, para sustentar esta propuesta se cuenta con sobrados motivos (distribución del cultivo a escala global, singularidad de sus producciones, relación calidad / precio, presencia y valores de marca, conocimiento por parte del mercado, presencia de productos innovadores...); y sobre todo, la potencialidad de creación de una economía de escala en torno al mismo.

Desde la valoración objetiva del potencial del higo en la comarca, señalar que como mínimo, ha de tener un papel destacado dentro de la estrategia con la que ADISMONTA concurrirá a la convocatoria de ayudas LEADER, vertebrada en torno a un eje de especialización dentro de la mencionada estrategia capaz de implicar a actores y procesos de investigación, innovación, emprendimiento y liderazgo; dentro de un planteamiento basado en la cuádruple hélice.





# CAPÍTULO 5.

## BASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA.





- FASE DE PREPARACIÓN**
- FASE ANALÍTICA DE LA COMARCA Y GOBERNANZA**
- FASE ESTRATÉGICA: VISIÓN COMPARTIDA,  
SELECCIÓN DE LAS PRIORIDADES**
- FASE DE PLANIFICACIÓN: PLAN DE TRABAJO  
Y HOJA DE RUTA**

En este capítulo sentamos las bases metodológicas para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, para ello hemos llevado a cabo una adaptación de las directrices generales que la Comisión Europea ha establecido para las regiones, adaptándolo al nivel territorial subregional (comarca).

De esta manera el Grupo de Acción Local podrá diseñar su Estrategia de Especialización Inteligente comarcal y abrirse a nuevas fuentes de financiación y líneas de proyectos, y a la vez integrar dicha estrategia dentro del Plan estratégico comarcal con el que el Grupo concurrirá a las ayudas LEADER en el periodo 2014-2020.

Recordamos de nuevo, que aunque la especialización inteligente no es una condición “ex-ante” en el ámbito comarcal, sí es el principal foco donde se concretará (empresas, proyectos, inversiones, actuaciones...), y por consiguiente, el ámbito donde se concentrarán las principales inversiones y esfuerzos financieros de la UE en los próximos años. Todo este esfuerzo contribuirá a optimizar las sinergias entre las políticas de la UE, nacionales, regionales y comarcales.

## **5.1 BASES PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL (S3)**

Las bases para diseñar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal (S3) son:

- Centrada en las actuaciones e inversiones en el marco de las prioridades europeas/nacionales/regionales, enfocando la

estrategia comarcal en la investigación, innovación, emprendimiento, liderazgo, conocimiento y las TIC.

- Centrada en las fortalezas, ventajas competitivas y potencial para la excelencia comarcal. Dicho análisis responde a las ven-

tajas competitivas de la comarca dentro de la región, el país, la UE y el mundo. Para ello tomaremos como referencia básica la Estrategia Europa 2020 y la Estrategia ONE (Organizando la Nueva Extremadura), enmarcada dentro de la RIS3 del Gobierno de Extremadura.



- Centrada en la innovación tecnológica y el estímulo a la inversión del sector privado.
- Centrada en la participación activa de los actores implicados (stakeholders), y la innovación y experimentación de nuevas fórmulas.
- Centrada en evidencias y un sistema de control y evaluación.

## 5.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL SE SUSTENTA EN LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

### 1. ELECCIONES Y MASA CRÍTICA (THOUGH CHOICES AND CRITICAL MASS).

- Un número limitado de prioridades sobre la base de fortalezas propias y especialización territorial (pasamos del concepto de la diversificación a la concentración de esfuerzos). De esta manera conjugamos la línea de trabajo que desde ADISMONTA se ha venido manteniendo en los programas de desarrollo anteriores (apoyo a la diversificación productiva), en equilibrio con una nueva línea de trabajo basada en la especialización.
- Evitar duplicidades.
- Concentrar las fuentes de financiación para asegurar un impacto más efectivo.

### 2. VENTAJA COMPETITIVA (COMPETITIVE ADVANTAGE).

- Movilización del talento conectando las capacidades de investigación, innovación y desarrollo tecnológico con las necesidades empresariales a través de un proceso de descubrimiento empresarial. Para cumplir este objetivo fortalecemos la cuádruple hélice en el ámbito del conocimiento y de la presencia de las empresas y organizaciones empresariales para que sean estos actores los que descubran y se comprometan con las actividades de la especialización.



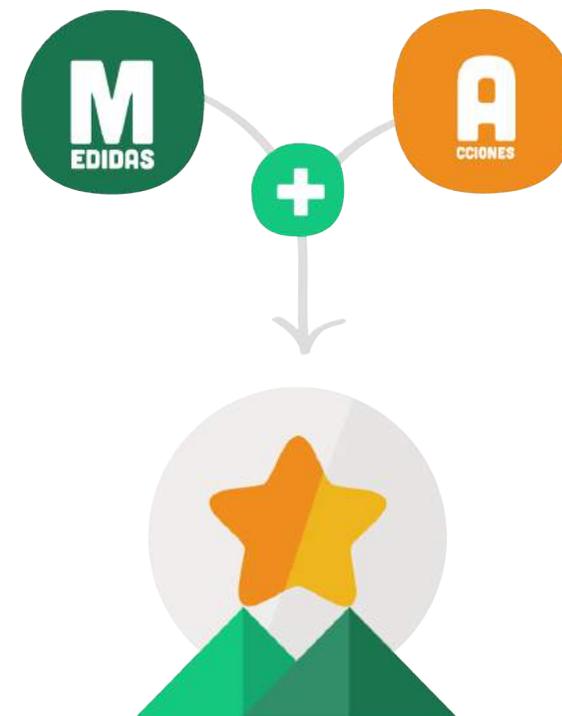
### 3. CONECTIVIDAD Y CLÚSTERES (CONNECTIVITY AND CLUSTERS).

- Desarrollo de agrupaciones de empresas del mismo sector y establecimiento de un entorno favorable para que se desarrollen vínculos intersectoriales. Estos vínculos internos en la comarca se extrapolarán a los ámbitos regional, nacional e internacional, en aras a la diversificación tecnológica especializada para ajustar la especialización comarcal con el resto del mundo. En este ámbito desarrollamos todo un ecosistema para generar un movimiento económico capaz de producir economía de escala en la comarca en torno a la actividad de especialización con capacidad de ejercer una fuerza tractora sobre el conjunto de sectores y actividades.

### 4. LIDERAZGO COLABORATIVO (COLLABORATIVE LEADERSHIP).

- Sistemas de innovación eficientes como esfuerzo colectivo basado en asociaciones público-privadas.
- Plataforma de participación para abrir los cauces de participación a todo tipo de actores.

Los esfuerzos para el desarrollo del liderazgo colaborativo con el desarrollo del modelo de cuádruple hélice de ADISMONTA se centran en la incorporación de nuevos actores y el reparto de responsabilidades entre ellos, de tal manera que cada elemento del sistema tenga responsabilidades y se sienta parte importante del proceso (ver modelo de Gobernanza Multinivel).



## 5.3 COMBINACIÓN DE MEDIDAS Y ACCIONES PARA LOGRAR UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN EL CONCEPTO DE ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

La experiencia de las Estrategias de Innovación Regional en Europa han demostrado la eficacia de los proyectos piloto, de ahí la importancia que ADISMONTA plantee las iniciativas contempladas en el Ecosistema de Innovación (formación, asesoramiento empresarial, creación de prototipos, innovación...); como iniciativas que potencien la estrategia, pudiéndose utilizar como herramientas prácticas para la implementación y desarrollo de la misma. Para ello será necesario definir un

amplio catálogo de medidas ejemplificadoras que se puedan poner en marcha.

Elaboración de un amplio menú de medidas que se podrán utilizar para alcanzar los objetivos, de las cuales algunas se realizarán directamente a través del Grupo de Acción Local o indirectamente a través de la captación de recursos de los ámbitos regional, nacional y comunitario. Para ilustrar este apartado va-

# MEDIDAS

# INSTRUMENTOS

# ESTRATEGIAS

## EN EL NIVEL REGIONAL DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

mos a presentar una relación, que no pretende ser exhaustiva, de ejemplos de medidas, instrumentos y estrategias que se tienen en cuenta en el nivel regional de especialización inteligente, al objeto de que puedan servir de referencia para el desarrollo de la estrategia del Grupo de Acción Local:

- Proponer al Gobierno de Extremadura que la comarca sea el referente para la implementación de la RIS3 y la Estrategia ONE a todo el territorio.
- Desarrollar una estrategia integrada y armonizada con otros territorios y Grupos de Acción Local de Extremadura, optimizando las conexiones y sinergias.
- Acceso a fondos de tecnología, subvenciones y apoyos a la I+D canalizados desde las convocatorias públicas (regionales, nacionales y europeas) a las empresas a través del CEDER.
- Desarrollo de partenariados público - privados para la innovación comarcal.
- Acuerdos y convenios con parques científicos y oficinas de transferencia de los resultados de la investigación (OTRI, SGTRI).
- Puesta en funcionamiento de un Centro de formación MOOC en la comarca (oferta de formación masiva y abierta a toda la población).
- Desarrollo de programas de formación para la innovación (Talleres de innovación aplicada).



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



- Desarrollo de programas de creatividad (Taller de estímulo a la idea).
- Desarrollo de programas de prototipado (Taller para la creación de prototipos).
- Desarrollo de procesos de conexión global y acuerdos estratégicos con otros mercados.
- Desarrollo de procesos y servicios de benchmarking y networking para los sectores prioritarios comarcales.
- Líneas de apoyo a la cultura de la innovación.
- Acciones de coaching en innovación, formación en la gestión de la innovación.
- Apoyo técnico para la participación en programas competitivos de innovación regionales, nacionales e internacionales.
- Atracción de inversores y empresas intensivas en conocimiento.
- Apoyo a las empresas para la contratación de graduados cualificados.
- Actividades para el desarrollo de marca local.
- Apoyo a la instalación de start-ups innovadoras en los sectores identificados como prioritarios.
- Desarrollo de plataformas tecnológicas que centralicen los servicios a las empresas.



92



EN COLABORACIÓN CON





- Actividades de educación y formación en empresas, promoción de la cultura de la innovación y el empresariado, eventos de promoción y formación del espíritu empresarial.
- Orientación politécnica hacia nuevas cualificaciones.
- Programa de apoyo a innovaciones incrementales.
- Desarrollo de acuerdos y relaciones con agencias de exportación y comercio.

- Esquemas de aprendizaje permanente para empresas e individuos.

Esta relación constituye un bloque inicial de ideas para estimular los aportes y diseño de iniciativas por parte de los actores que intervienen en el proceso de participación y de la cuádruple hélice.

A partir de las bases y principios para la elaboración de la Estrategia de Especialización Inteligente desarrollamos las fases y pasos a seguir para su materialización.



## FASE DE PREPARACIÓN

### 5.4 FASE DE PREPARACIÓN.

#### 1. CONSTITUCIÓN DEL GRUPO INICIAL DE TRABAJO PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

Constituimos el grupo inicial de trabajo formado por el equipo técnico del CEDER liderado por el Gerente y participado por el resto del equipo técnico, junto con el grupo de expertos especializados (Emprendedores), para el establecimiento de la metodología, las herramientas a utilizar y los procedimientos de trabajo. El avance de los primeros trabajos está basado en el diseño de documentos de trabajo preliminares y la creación de un Ecosistema de Innovación de ADISMONTA que incluye el

desarrollo de herramientas en soporte tecnológico.

En las reuniones iniciales se pone en común la estrategia a seguir, se establecen las bases del modelo de innovación social para el Grupo de Acción Local, siguiendo el concepto de Ecosistema de Innovación, y se hacen las adaptaciones pertinentes sobre la Guía de trabajo que servirá de base para el desarrollo de las operaciones.



## FASE ANALÍTICA

### 5.5. FASE ANALÍTICA.

#### 2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO COMARCAL Y SU POTENCIAL INNOVADOR.

El Grupo de trabajo en los primeros estadios, se enfoca a la identificación del sector o sectores para la especialización inteligente, el trabajo está pilotado por el personal técnico del CEDER de ADISMONTA y el equipo de expertos, haciendo extensiva la invitación a otros actores que forman parte del proceso de participación y gobernanza (representantes de entidades de carácter público, tejido productivo comarcial, representantes de la sociedad civil, agentes técnicos del territorio, universidades, centros de investigación, expertos, ...).

ADISMONTA reúne un gran capital de conocimiento y experiencia práctica sobre la realidad de su territorio (medio físico, población, recursos, análisis DAFO, sectores económicos, actividades de potencial crecimiento...).

Toda esta información se emplea de manera organizada y operativa para servir de apoyo al análisis de la comarca y la identificación del potencial de innovación y especialización. El trabajo se concreta en un informe de benchmarking que será un documento de referencia para todas las actividades.

Base analítica y documental empleada en la elaboración de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA.

- Plan estratégico de desarrollo (2007-2013).

- Estudios diversos y documentación elaborada por el CEDER sobre la realidad socioeconómica comarcial.

- Estudio de benchmarking elaborado ad hoc para el desarrollo del proyecto.

La estrategia está sustentada en un análisis geográfico y socioeconómico de la comarca para evaluar los puntos fuertes y las perspectivas de desarrollo futuros, planteando diversas alternativas y escenarios de futuro.

El enfoque parte de una visión amplia y contrastada de la realidad territorial y el potencial de innovación de la comarca que abarca diferentes actividades económicas y diversos sectores de la sociedad civil, dentro de este enfoque están los planteamientos acerca de innovación territorial, tecnológica, de procesos; todos estos aspectos casan con los planteamientos que inciden en la creación de un modelo de innovación social para ADISMONTA (Ecosistema de Innovación), como marco de trabajo del Grupo de Acción Local 2014-2020.

El trabajo comienza por el análisis de la comarca en función de los nuevos retos de la especialización inteligente.

- La estrategia está basada en las especificidades comarcales analizando sus puntos fuertes y débiles. La diferenciación econó-



mica es uno de los puntos centrales de la especialización inteligente a través de la identificación de su ventaja competitiva y el know how en esa actividad, al objeto de desarrollar nuevas combinaciones e innovaciones en campos adyacentes con ese saber hacer. Para cumplir este objetivo hemos estudiado los patrones de diferenciación existentes (especialmente el Patrón de Especialización de la RIS3 de Extremadura), observando especialmente aquellas actividades económicas que están emergiendo de la intercepción de las actividades presentes en el territorio que ya están bien establecidas, con los nuevos dominios científico-tecnológicos a los que pueden conectarse.

Para este análisis ha tenido una participación activa el equipo técnico del CEDER, asistido por el equipo de expertos, complementando el trabajo con el sector del conocimiento y la participación activa de los representantes del tejido productivo y la sociedad civil de la comarca, y de los representantes públicos del territorio.

- Proyección de la especialización inteligente comarcal en los contextos regional, nacional y mundial, dimensionando la posición y las ventajas comparativas que tiene la comarca en la economía regional, nacional y global.
- La planeación estratégica en cuanto a especialización está centrada respecto a sus condicionantes y posición con relación a otros ámbitos geográficos. Las ventajas

competitivas de la comarca se establecen a través de comparaciones con otras comarcas y regiones, explorando el contexto nacional e internacional para buscar ejemplos de los que poder aprender o de los que poder diferenciarse.

Se trata de realizar un proceso de benchmarking, al objeto de evaluar e identificar aquellos productos, servicios y procesos en las organizaciones y empresas que están contribuyendo claramente a presentar ventajas comparativas y buenas prácticas para las mismas, con el fin último de transferir este conocimiento y su procedimiento correcto de aplicación. El proceso de análisis comparado se realiza también para poder identificar en la comarca los vínculos de las empresas y organizaciones involucradas en esos sectores, así como sus relaciones e integración con otros territorios y la posición de las empresas en la comarca y la región en las cadenas de valor internacionales.

En función de los vínculos que hemos establecido se detectan las oportunidades para establecer colaboraciones con otros territorios con los que se mantienen similitudes o complementariedades. En este sentido, la innovación social y territorial consiste en la concepción del territorio de ADISMONA, como un espacio abierto y sin fronteras, tal y como se representa en el modelo del Ecosistema de Innovación, de esta manera se pueden establecer partenariados y proyectos de cooperación con agentes de otros territorios (comarcas, regiones, país, UE y resto del mundo), para investigar, innovar, colaborar y emprender acciones dentro de las actividades de especiali-

zación inteligente de la comarca. Para reforzar estas acciones es muy importante contemplar como actividades a realizar en el futuro: viajes, estudios, entrevistas, jornadas o seminarios con otras zonas.

Todo este planteamiento viene a reforzar el planteamiento del Desarrollo Local participado por la Comunidad Local (DLCL), y la posibilidad de llevar a cabo proyectos en este ámbito a través de otros fondos europeos (FSE, FEDER, FEMP).

Todos estos trabajos nos permiten descubrir en qué somos buenos en la comarca y dónde están nuestras ventajas y oportunidades con respecto a otros territorios.

- Implicación empresarial. La Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONA ha contado con una implicación total de los actores empresariales de la comarca, acompañados por el equipo técnico del CEDER, agencias de desarrollo y expertos en la materia en el proceso de preparación, participación y diseño final. El análisis ha tenido como objetivo la elaboración de un diagnóstico y una reconstrucción sistemática de las áreas económicas con potencial para el desarrollo futuro de la comarca que sustentan la estrategia de especialización inteligente y que están listas para ser explotadas.

Los trabajos de campo han tomado el pulso al sector empresarial, diagnosticando su sentimiento y potencial innovador, contribuyendo



a alimentarlo mediante un proceso de creación de nuevas herramientas para hacerlo posible dentro del Ecosistema de Innovación, y poniendo las mismas al servicio de la población (participación, descubrimiento emprendedor, estímulo a la idea, innovación transversal aplicada, prototipado...); generando todo un método y una praxis para cumplir con este cometido.

De los aportes de los actores empresariales han surgido un conjunto de directrices que forman parte de las actuaciones de la estrategia, secundadas por ayuntamientos y resto de actores presentes en el territorio.

En definitiva, y siguiendo las directrices de la RIS3, el sector empresarial ha tenido un papel muy destacado en el diseño de la estrategia.

### Actividades llevadas a cabo.

- Estudio de las variables geográficas, económicas y sociales de la comarca para

establecer las bases de la estrategia.

- Elaboración del Informe comarcal (benchmarking) para el apoyo a la definición y desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA, como documento base con el que se trabaja en las actividades de participación y descubrimiento emprendedor. Dicho documento está desgranado y forma parte de los diferentes capítulos relacionados con el análisis comarcal y sus potencialidades de la presente Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.
- Desarrollo de la metodología de intervención.
- Desarrollo de herramientas tecnológicas para el descubrimiento emprendedor y la participación ciudadana
- Desarrollo de talleres sectoriales con los actores empresariales y la sociedad civil de la comarca.

• Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de descubrimiento emprendedor y participación social en el marco de la estrategia de especialización inteligente comarcal.

• Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de estímulo a las ideas en el marco de la estrategia de especialización inteligente comarcal para producir ideas en el marco de las actividades y sectores prioritarios.

• Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de innovación aplicada en el marco de la estrategia de especialización inteligente comarcal para producir ideas innovadoras en el marco de las actividades y sectores prioritarios.

• Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de prototipado para la creación de prototipos empresariales en el marco de las actividades y sectores prioritarios.

## 3. GOBERNANZA: ASEGURAR UN MODELO DE PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES DE LA COMARCA QUE GARANTICE LA APROPIACIÓN Y ASUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

Para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA avanzamos de un modelo de triple hélice (representantes de las Administraciones públicas, tejido productivo y tejido social del territorio) en el que se ha sustentado tradicionalmente la gobernanza de nuestro Grupo de Acción Local, a un modelo basado en la cuádruple hélice que incorpora a actores y entidades del sector de la investigación y el conocimiento.

La gobernanza en cuádruple hélice tiene una importancia crucial para la especialización inteligente, de ahí que dediquemos un amplio capítulo a este apartado en la estrategia comarcal.

La construcción de un modelo de Gobernanza Multinivel es un proceso que por su naturaleza compleja no se materializa en un solo momento, requiere de un proceso de reflexión, parti-

cipación e inclusión de nuevos actores.

Desde ADISMONTA profundizamos en la perfección de la gobernanza, siguiendo las indicaciones de la RIS3, para buscar un equilibrio armónico de relaciones a la hora de tomar decisiones, conjugando el mercado y la sociedad civil; trabajando para que la toma de decisiones no esté acaparada por las autoridades o grupos de interés. Avanzamos hacia



un modelo de liderazgo colaborativo al objeto de evitar la monopolización del poder por parte de determinadas personas o grupos influyentes, velando por que todos los actores tengan un papel y puedan liderar una parte del proceso.

La Gobernanza Multinivel de ADISMONTA se inicia con la incorporación de nuevos actores (universidad, centros de investigación...); con un proceso de participación ad hoc para integrar al tejido productivo y a la sociedad civil desde el primer momento en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, que junto con los representantes institucionales servirán de sustento a la coparticipación en todo el proceso de puesta en marcha y ejecución de la misma.

Actividades:

- Desarrollo de las bases metodológicas

## 5.6 FASE ESTRATÉGICA.

### 4. ELABORACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA SOBRE EL FUTURO DE LA COMARCA.

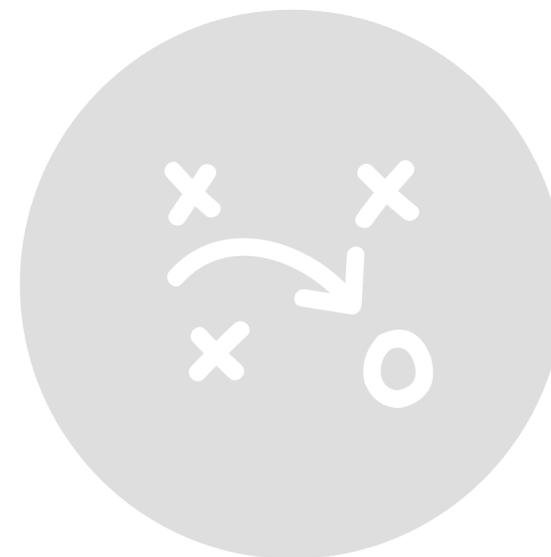
La Estrategia de Especialización Inteligente comarcal se ha centrado desde el principio en la participación de la población en su definición y configuración, todo lo cual se ha materializado en una visión compartida acerca del futuro de la comarca.

La creación de la visión ha incluido el análisis compartido del escenario comarcal en térmi-

para definir la gobernanza.

- Elaboración de un documento que plasma la Gobernanza Multinivel y los pasos a seguir para su concreción.
- Desarrollo de talleres sectoriales con los actores empresariales y la sociedad civil de la comarca.
- Invitación a participar a otros actores como la universidad y centros de investigación.
- Materialización de la participación de los actores invitados a través de acuerdos de colaboración y participación activa de los mismos en la toma de decisiones.

Finalmente, hemos generado un modelo para adaptar la gobernanza en el nivel subregional, bajo una metodología y praxis útil que puede ser secundada por cualquier organización que pretenda adentrarse en esta compleja tarea.



## FASE ESTRATÉGICA

nos económicos, sociales y medioambientales.

En función del análisis de las fortalezas comarcales elaborado por el equipo técnico del CEDER con el apoyo del equipo de expertos, se trabaja con los diferentes colectivos sobre la visión compartida del futuro comarcal alineada con el desarrollo de las oportunidades comparativas que ofrece el territorio, en cuya



definición activa participa la población.

Partir de un análisis previo es necesario para garantizar que la visión se sustente en la presencia de elementos y valores diferenciados, capaces de responder a los retos de la especialización inteligente para que esa meta de futuro sea realista y posible, además de conectar emocionalmente a la población y dar sentido y significado a todas las personas que viven en el territorio.

De otro lado, la visión compartida no puede construirse como un proceso independiente, ha de estar anclada y conectada con los objetivos de la estrategia Europa 2020 y la RIS3 de Extremadura. Nuestro modelo de desarrollo no se puede crear como una isla, sino como una realidad interconectada con los desafíos y oportunidades de la globalización, y especialmente con las políticas de la UE, Estado y Comunidad Autónoma.

Para garantizar el equilibrio en la realidad que compartimos como ciudadanos de la UE, España y Extremadura; y la participación activa en la definición del futuro de la comarca, hemos tenido presentes las directrices de los

## 5. SELECCIÓN DE UN NÚMERO LIMITADO DE PRIORIDADES PARA EL DESARROLLO COMARCAL.

En relación con las potencialidades de la comarca afloradas en la fase de análisis, centramos los esfuerzos en la actividad nuclear para la especialización inteligente comarcal que constituye el área donde la comarca puede destacar realmente, en torno a ella vertebramos un conjunto de actividades y prioridades concatenadas con el poder tractor de la primera.

marcos descritos. Por tanto, en el proceso de participación que hemos llevado a cabo se ha trabajado la comunicación de los retos, objetivos y prioridades que como ciudadanos de la UE nos hemos dado para conquistar el futuro y su traslación a las políticas nacionales y especialmente en Extremadura (ONE). De esta manera hemos garantizado que los aportes sean consecuentes con este enfoque global.

En los talleres de participación trasladamos a los participantes esa información básica, ayudados de recursos audiovisuales, así como el informe sobre la actividad que más se ajusta a los criterios de especialización inteligente. A partir de esta propuesta los participantes proyectan este escenario mediante un proceso de descubrimiento emprendedor, establecimiento de conexiones e hibridaciones con otros sectores, propuesta de actuaciones y actividades etc. Finalmente esa visión se concreta en una imagen reconocible que sirve para definir la identidad y la marca de futuro de ADISMONTA.

Para el fortalecimiento de marca se plantea un desarrollo de actividades: difusión a través de los medios de comunicación, presentación de la marca con líderes y personas de fuerte im-

pacto mediático...

El desarrollo y afianzamiento de la visión, su aceptación e interiorización por parte de la población lo tenemos asumido como un trabajo de largo recorrido, aunque tiene una gran intensidad en el momento del diseño de la estrategia, debe mantenerse en el tiempo hasta que forme parte del imaginario y la identidad colectiva.

Actividades:

- Desarrollo de las bases metodológicas para definir la visión compartida.
- Elaboración de contenidos para trasladar en los procesos de participación, los objetivos y orientaciones de la Estrategia Europa 2020, y la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura a los participantes.
- Desarrollo de talleres sectoriales con los actores empresariales y la sociedad civil de la comarca.
- Plasmación de la visión y la marca en una imagen.

mos competitivos, evitando la dispersión.

Un trabajo de ingeniería previo a la selección de las prioridades para el desarrollo comarcal en la lógica de la especialización inteligente es establecer un ajuste de las prioridades para el



desarrollo con los objetivos de las políticas de la UE, nacionales y regionales (top-down); y un proceso de identificación de nichos potenciales para la especialización y el desarrollo de actividades conexas para su descubrimiento y explotación por parte de los actores empresariales (bottom-up).

La especialización comarcal inteligente requiere de una toma de decisiones inteligente, la selección de las prioridades correctas garantizará que se encaucen los recursos hacia las actividades de alto potencial en la economía comarcal, reforzado por el conocimiento (know how) que los actores comarcales ya tienen en esas actividades y conjugado con los aportes del sector del conocimiento que incorporamos a la gobernanza comarcal.

Bases para establecer las prioridades:

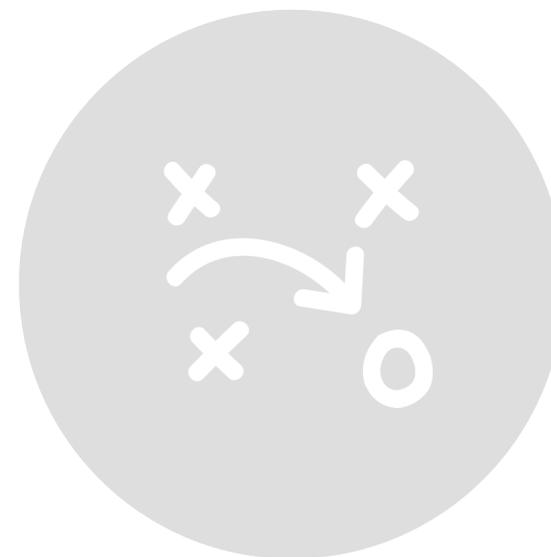
- Definir objetivos concretos y alcanzables, basados en la ventaja competitiva presente y futura así como en el potencial para la excelencia que puede tener la comarca, y que se deriva de un análisis del potencial comarcal para la diferenciación basado en la innovación.
- Definir prioridades horizontales. Además de señalar la actividad donde se centrará la especialización inteligente, se deberán definir prioridades horizontales que faciliten el proceso futuro de crecimiento inteligente relacionadas con la innovación social, constituyendo éste un elemento diferenciador y de calidad en nuestra

propuesta plasmado en el concepto de Ecosistema de Innovación, que permite desarrollar procesos participativos y masivos de la población en la metodología de especialización inteligente, generando un caldo de cultivo idóneo para el desarrollo de la estrategia.

El proceso de selección de las prioridades lo hemos centrado en una serie de criterios que tienen en cuenta las fortalezas económicas de la comarca y las oportunidades emergentes para producir economías de escala:

- La existencia contrastable y demostrable de capacidades y fortalezas de la actividad de especialización con presencia sectorial e intersectorial.
- Potencial de diversificación.
- Masa crítica.
- Posición y participación en las cadenas de valor globales en un contexto mundial, europeo, nacional y regional.

El proceso para la definición del área para la especialización inteligente y de las prioridades en torno a ésta, no ha estado exento de tensiones, por la lógica propensión de los actores de los diferentes sectores productivos y el resto de agentes de la cuádruple hélice a defender su posición e intereses. Lo mismo ocurre para la definición de las prioridades. En todo caso, ambas han de plasmarse de manera precisa (no genérica), cuestión que finalmente nos ha llevado a la concreción en el Plan de acción.



## FASE ESTRATÉGICA



# ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

PARA LA  
**ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE**  
EN LA COMARCA  
SIERRA DE MONTÁNCHEZ Y TAMUJA

HERRAMIENTAS PARA LA  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE,  
GOBERNANZA  
MULTINIVEL  
Y DESCUBRIMIENTO  
EMPREDEDOR**



**TALLER DE DESCUBRIMIENTO  
EMPREDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL**



**TALLER DE CREACIÓN DE IDEAS  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE**



**TALLER DE INNOVACIÓN TRANSVERSAL  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE**



**TALLER DE PROTOTIPOS  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE**



**PLATAFORMA DE FORMACIÓN**



El establecimiento de prioridades ha constituido una tarea crítica para todos los agentes que hemos estado implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal por la trascendencia que el hecho tiene para el futuro de la comarca, evitando prácticas como la intromisión de lobbies, presión de grupos políticos o imitación de lo que están haciendo otras entidades.

Para hacerlo posible hemos tenido que encarar las dificultades de priorización y asignación de recursos, basándonos en la implicación de todos los stakeholders (actores implicados) en un proceso de descubrimiento emprendedor, asegurando un proceso de priorización abierto, inclusivo y dirigido a nivel comarcal pero con una sólida base y perspectiva empresarial.

El proceso abierto y participativo basado en un consenso en torno a las fortalezas del territorio y a la visión compartida, parten de un trabajo comprometido e impecable con una larga trayectoria que ha venido desarrollando el equipo técnico del CEDER, secundado por una participación activa y equilibrada de los actores económicos y sociales, con una ponderación positiva del tejido empresarial siguiendo las directrices metodológicas de la RIS3, lo que nos ha permitido neutralizar los intereses particulares de los grupos de presión centrados en el legítimo interés privado y buscar un equilibrio con el interés general.

Para la definición de la actividad de especialización inteligente y las prioridades desde el

Grupo de Acción Local de ADISMONTA hemos generado una metodología innovadora para el desarrollo de estos complejíssimos procesos de ingeniería social, cuyos contenidos y herramientas están disponibles a través de Internet para sustentar la participación activa y coliderazgo de los diferentes actores.

Todos los trabajos se han materializado en la definición de la actividad de especialización comarcal y la definición de las prioridades en torno a la misma.

Actividades:

- Desarrollo de las bases metodológicas para definir la actividad de especialización y las prioridades.
- Desarrollo de talleres sectoriales con los actores empresariales en el seno de la cuádruple hélice.
- Elaboración del documento con la actividad de especialización inteligente y las prioridades.

Una prioridad transversal de ADISMONTA es crear un conjunto de herramientas facilitadoras y servicios accesibles a la población para generar un proceso de innovación social a través de un Ecosistema de Innovación.

Mediante este proceso se facilita la participación masiva de la población de la comarca para descubrir las actividades de especialización inteligente, desarrollo de ideas y proyectos en torno a esas actividades, desarrollo de

procesos de innovación, creación de prototipos, creación de nuevos proyectos empresariales y emprendedores, acceso a procesos de formación masiva en esos sectores. La metodología descrita se proyecta en un doble ámbito: proceso de diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal y acciones de futuro que desarrollará el Grupo de Acción Local en el marco de dicha estrategia.

Bajo la estrategia, para desarrollar esta prioridad horizontal en la lógica de un Ecosistema de Innovación, casa con los objetivos de la estrategia Europa 2020 (empleo, innovación, inclusión social), para ello es necesario generar un entorno de Tecnologías Facilitadoras Esenciales (Key Enabling Technologies – KETs), que constituyen un aspecto destacado dentro de las prioridades de la UE.

En realidad el “ecosistema tecnológico” basado en las KETs, constituye un marco ideal en el desarrollo de la base industrial y tecnológica, indispensable para un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo de la economía y la sociedad comarcal, poniéndonos a la cabeza en el liderazgo europeo de estos procesos.

En definitiva, el Ecosistema de Innovación es el marco para que toda la estrategia pueda aterrizar y materializarse en la práctica.

Como base metodológica también incorporamos el programa de liderazgo DLIDEM desarrollado por Emprendorex en colaboración con varias universidades, y los aportes de la economía de la experiencia (B. Joseph Pine, James H. Gilmore ).



## FASE DE PLANIFICACIÓN

### 5.7 FASE DE PLANIFICACIÓN.

#### 6. DISEÑO DEL PLAN Y LA HOJA DE RUTA PARA LLEVAR A CABO LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

Con toda la documentación y trabajos de campo recabados se procede a la redacción de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

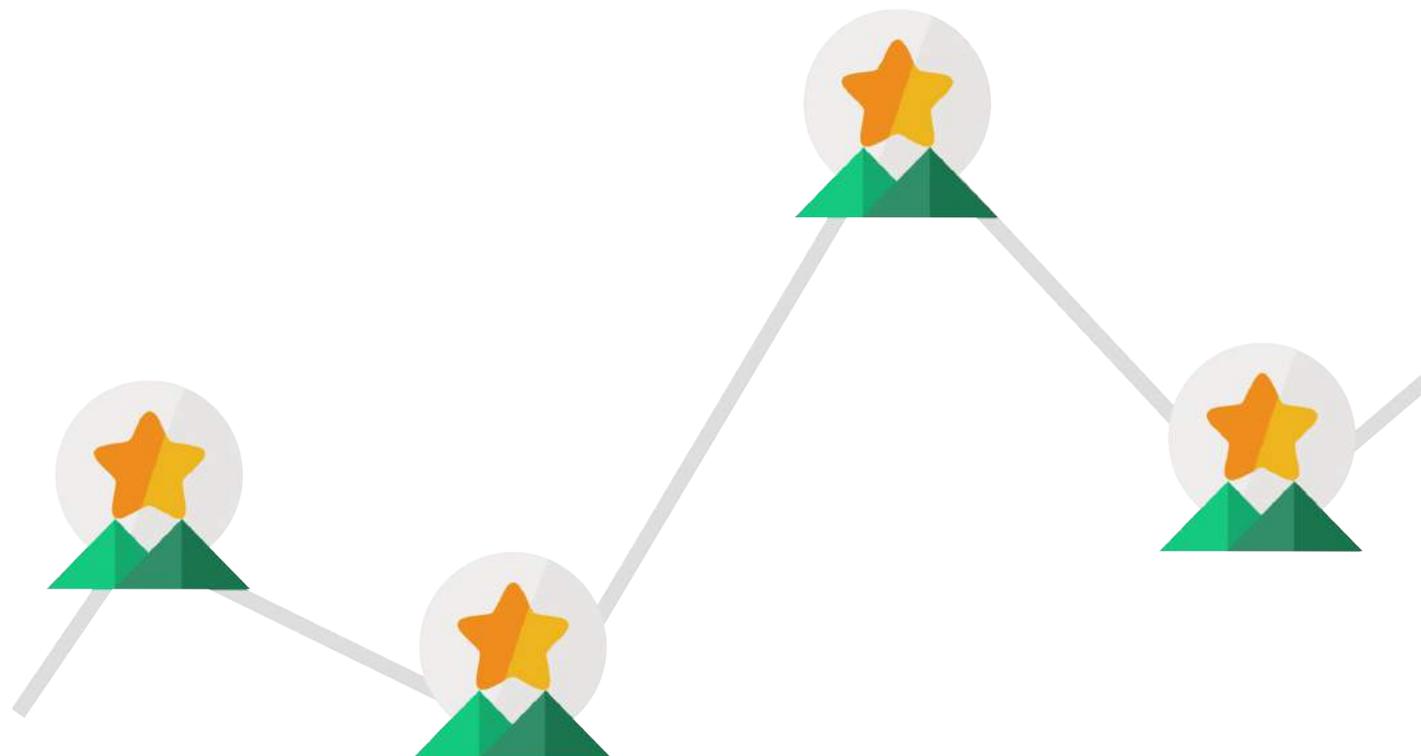
El documento se facilita al equipo encargado de la redacción de la estrategia de desarrollo comarcal con la que ADISMONTA concurrirá a la convocatoria de ayudas LEADER.

Tanto el documento final en el que quedará plasmada la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, los trabajos que se realicen en paralelo, como los procesos de participación ciudadana constituirán un aporte importante al plan estratégico comarcal.

La Estrategia de Especialización Inteligente comarcal a través de la incorporación del modelo de cuádruple hélice con nuevos actores en su estructura de gobernanza, como la universidad o los centros de investigación e innovación, servirán de base para el desarrollo de nuevos proyectos y financiaciones en el territorio a través de FEDER, FSE, FEMP; y de esta manera acceder a otros programas en el marco del Horizonte 2020, RIS3, Europa Creativa, COSME, Fondo de Cooperación Transfronteriza...

Actividades:

- Elaboración del documento en el que se plasma la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA.
- Transferencia del documento al equipo encargado de la redacción de la estrategia de desarrollo comarcal 2014-2020 con el que ADISMONTA concurrirá a la convocatoria de ayudas LEADER.



# CAPÍTULO 6.

## PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA.

# METODOLOGIA DE INTERVENCIÓN

PARA EL DESARROLLO DE LA

**ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL DE ADISMONTA**

## FASE I PREPARACIÓN

CREACIÓN DEL GRUPO INICIAL DE TRABAJO. **CEDER - EMPRENDEOREX**

- ↳ METODOLOGÍA
- ↳ DOCUMENTOS [DOC1, DOC2, DOC3, DOC4]
- ↳ PROCEDIMIENTOS

ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE INTERVENCIÓN Y EL PLAN DE TRABAJO

- ↳ DEFINICIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA
- ↳ DEFINICIÓN DEL GRUPO MOTOR [TRIPLE HÉLICE]
- ↳ ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE PARTICIPACIÓN

UNIVERSIDAD CLÚSTERS CENTROS TECNOLÓGICOS OTROS

DOCUMENTO DE TRABAJO PARA LA INTERVENCIÓN

## FASE III PARTICIPACIÓN CIUDADANA. DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO

**PREPARACIÓN:** DIRECTRICES GENERALES PARA LA ESPECIALIZACIÓN > COMPARTIR DIAGNÓSTICO > DESARROLLO VISIÓN > DESARROLLO ESTRATEGIA

↳ DESARROLLO DE TALLERES



↳ REUNIONES EQUIPO MOTOR



DESARROLLO DE LA **MISIÓN** COMPARTIDA + DESARROLLO DE LA **VISIÓN + ESTRATEGIA**

DOCUMENTO DE APORTES PARTICIPACIÓN CIUDADANA

MODELO DE GOBERNANZA + CONECTIVIDAD + PARTICIPACIÓN + LIDERAZGO COLABORATIVO + RED DE PARTENARIADOS

## FASE V CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA

- ↳ TRABAJO CON LÍDERES LOCALES
- ↳ TRABAJO CON PERSONALIDADES RECONOCIDAS
- ↳ PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL PLAN
- ↳ DESARROLLO DE ACCIONES PROMOCIONALES

## FASE II CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR. ANÁLISIS DE LA REALIDAD TERRITORIAL

FORMACIÓN DEL GRUPO MOTOR

- ↳ GERENCIA CEDER
- ↳ LÍDERES EMPRESARIALES
- ↳ CLÚSTERS REGIONALES
- ↳ UNIVERSIDAD
- ↳ ASISTENCIA TÉCNICA TRIPLE HÉLICE

ELABORACIÓN DE ESTUDIO COMPARADO SOBRE LAS POTENCIALIDADES COMARCAL **BENCHMARKING**

- ↳ CONTEXTO REGIONAL
- ↳ CONTEXTO NACIONAL
- ↳ CONTEXTO GLOBAL

INFORME SOBRE EL POTENCIAL DE LA COMARCA Y ACTIVIDADES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

PRIMERA PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO COMARCAL

- ↳ INICIO DE BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PÚBLICA **FEDER, FES, FC, FEMP**
- ↳ BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PRIVADA

↳ VERSIÓN REDUCIDA

↳ VERSIÓN AMPLIADA

DOCUMENTO SOBRE **ANÁLISIS COMARCAL** (DAFO, MEDIO FÍSICO MEDIO HUMANO, MEDIO ECONÓMICO)

**M** **METODOLOGÍA DE PLANIFICACIÓN POR ESCENARIOS** (ESCENARIOS, ELEMENTOS DEL TEMA, TEMAS)

DOCUMENTOS DE TRABAJO PARA LA PARTICIPACIÓN

## FASE IV REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO

RECOPIACIÓN DE LOS DOCUMENTOS ELABORADOS



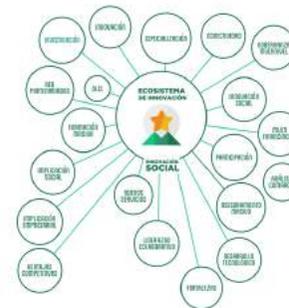
REDACCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO

- ↳ VISIÓN
- ↳ MISIÓN
- ↳ OBJETIVOS
- ↳ EJES
- ↳ ESTRATEGIA
- ↳ PLAN
- ↳ ACTUACIONES
- ↳ MEDIDAS

- ↳ VERSIÓN AMPLIADA
- ↳ VERSIÓN REDUCIDA
- ↳ PUBLICACIÓN WEB
- ↳ FORMATO LIBRO
- ↳ MATERIAL PROMOCIONAL

SE DARÁ EL FORMATO Y ESTRUCTURA QUE ESTABLEZCA LA CONVOCATORIA

## CREACIÓN DE UN MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LA COMARCA -ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN-



## FASE VI MULTIFINANCIACIÓN

CONCURRENCIA A LEADER → FINANCIACIÓN REGIONAL Y NACIONAL

→ FINANCIACIÓN PRIVADA

- ↳ **FEDER**
- ↳ **FSE**
- ↳ **FEMP**
- ↳ **FC**
- ↳ RIS 3
- ↳ HORIZON
- ↳ COSME
- ↳ EUROPA CREATIVA
- ↳ COOP. TRANSFRONTERIZA
- ↳ OTROS.



## 6.1 MARCO GENERAL

A partir del documento en el que hemos establecido las bases metodológicas elaboramos el Plan de trabajo.

En la complejidad del desarrollo de la estrategia se han abordado cuatro ámbitos de trabajo:

- Creación del partenariado para el desarrollo de la estrategia, incorporando nuevos actores en el modelo de cuádruple hélice, que se han sumado a la triple hélice que constituía la base de trabajo de ADIS-

MONTA, avanzando de facto en un nuevo modelo de gobernanza.

- Desarrollo de un proceso de participación en el que han intervenido las empresas, las autoridades, la sociedad civil y el sector del conocimiento, priorizándose en las empresas y en los procesos de descubrimiento emprendedor.
- Elaboración y redacción de la estrategia con una participación activa de todos los actores implicados en el proceso, trabajo que ha concluido con la elaboración del

documento final.

- Creación de un ecosistema de innovación que se ha concretado en el Ecosistema de Innovación de ADISMONTA, trabajo consistente en la creación de herramientas tecnológicas en formato web para facilitar todos los procesos de diseño de la estrategia y el espacio de servicios a la ciudadanía para que pueda operar en el ecosistema que se ha creado con la aplicación práctica de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

Creación de una herramienta web desde donde se accede a todos los recursos del Ecosistema de Innovación de ADISMONTA.

Desarrollo de una herramienta web para el descubrimiento emprendedor y la participación.



Dentro del Ecosistema de Innovación se contempla el desarrollo de los siguientes espacios de trabajo:

Desarrollo de una herramienta web para la creación de ideas en el marco de la especialización inteligente de ADISMONTA.

Desarrollo de una herramienta web para procesos de innovación aplicada en el marco de la especialización inteligente de ADISMONTA.

Desarrollo de una herramienta web para la elaboración de prototipos en el marco de la especialización inteligente de ADISMONTA.

Todas las herramientas tienen como objeto servir de base al desarrollo de la estrategia, alimentar los procesos de participación, investigación, innovación, emprendimiento y liderazgo en los próximos años, y constituir la base tecnológica del Ecosistema de Innovación que propicia la Estrategia de Especialización Inteligente en el territorio de ADISMONTA.

## 6.2 FASE I. PREPARACIÓN.

La primera actuación consiste en la creación del Grupo de trabajo formado por el equipo técnico del CEDER y un equipo de expertos (Emprendedores).

Confección de los siguientes documentos de trabajo para iniciar el proceso:

- Documento I. Marco general y aproximación a los retos que enfrenta el Grupo de Acción Local en el periodo 2014-2020.

- Documento II. Guía de trabajo y metodología para el desarrollo de un plan estratégico del Grupo de Acción Local para el periodo 2014-2020 bajo la estrategia de la especialización inteligente RIS 3.

- Documento III. Recreación de un modelo de innovación social (Ecosistema de Innovación) como marco de trabajo del Grupo de Acción Local 2014-2020.

- Documento IV. Orientaciones prácticas

para el desarrollo de la estrategia de especialización inteligente y el diseño del plan de desarrollo del Grupo de Acción Local 2014-2020.

- Documento V. Plan para una gobernanza multinivel.
- Documento VI. Plan de asistencia técnica.



Todos estos documentos se unen a los aportados por el CEDER (Plan estratégico 2007-2013), sirviendo de la base documental al diseño de la estrategia.

### METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS.

Tomando de base los referidos documentos, el Grupo inicial de trabajo definió la metodología y procedimientos seguidos, quedando plasmado en la guía de intervención y plan de trabajo.

### MODELO DE GOBERNANZA.

La Guía de intervención, además de la metodología y procedimientos, recoge otros aspectos como el modelo de gobernanza, respondiendo al criterio de Gobernanza Multinivel, apartado especial para el que se crea una guía específica.

### GRUPO MOTOR.

Para el inicio de los trabajos se definió el Grupo motor, siguiendo el modelo de participación de cuádruple hélice: autoridades locales, sociedad civil, sector empresarial, centros de investigación / universidad. Aunque el Grupo motor no se configura en la Fase I, sí se establecen las personas y organizaciones que participan en él.

### ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE PARTICIPACIÓN.

Se confecciona la agenda con las personas y organizaciones que formarán parte del Grupo motor, que aunque por la propia naturaleza

## FASE I PREPARACIÓN

CREACIÓN DEL GRUPO INICIAL DE TRABAJO.

### CEDER - EMPRENDEDORES

- ↳ METODOLOGÍA
- ↳ DOCUMENTOS [ DOC1 DOC2 DOC3 DOC4 ]
- ↳ PROCEDIMIENTOS



ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE INTERVENCIÓN Y EL PLAN DE TRABAJO

- ↳ DEFINICIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA
- ↳ DEFINICIÓN DEL GRUPO MOTOR [TRIPLE HÉLICE]
- ↳ ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE PARTICIPACIÓN

UNIVERSIDAD CLÚSTERS CENTROS TECNOLÓGICOS OTROS

DOCUMENTO DE TRABAJO PARA LA INTERVENCIÓN

operativa de este grupo será reducida (4/5 personas), sí contendrá un número mayor de personas y entidades que jugarán un papel en el desarrollo de la estrategia y el modelo de gobernanza en los próximos años.

Dado que en el período 2014-2020 serán trascendentales los aspectos relacionados con la investigación, innovación, innovación social, especialización, participación, emprendimiento; siendo condiciones para acceder a los fondos europeos, se confeccionó una agenda de socios y aliados privilegiados que fueron invitados a formar parte de la estrategia para cumplir con los criterios de la cuádruple hé-

lice, gobernanza multinivel y descubrimiento emprendedor.

### DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA LA CREACIÓN DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE.

Desde el primer momento se planteó el desarrollo de reuniones y encuentros para cerrar alianzas y acuerdos con los agentes económicos, sociales y del conocimiento, realizando sesiones exploratorias para darles a conocer el proyecto y preparar el terreno para que formen parte de la estrategia.



Los procedimientos a seguir con las diferentes organizaciones para trabajar las alianzas estratégicas son los siguientes:

- Reuniones exploratorias.
- Propuesta de colaboración para el desarrollo de una estrategia comarcal.
- Propuesta de convenios específicos de colaboración.

### MAPA DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE DE ADISMONTA

Propuesta del mapa de la cuádruple hélice para el desarrollo de alianzas estratégicas en el seno de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

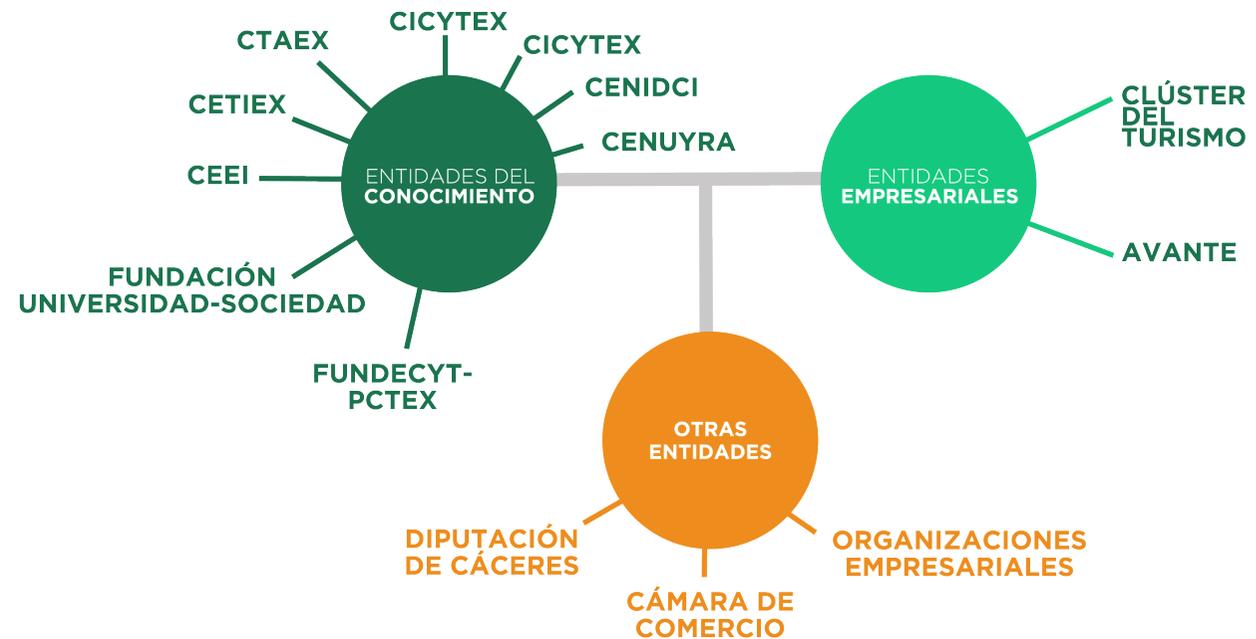
A partir de este mapa, los responsables del Grupo de Acción Local, desarrollarán los acuerdos para la creación de la cuádruple hélice como eje esencial para la materialización de la estrategia.

A continuación pasamos a diseñar el mapa de relaciones para la creación de la cuádruple hélice, al objeto que los responsables del Grupo de Acción Local establezcan las alianzas y los acuerdos de participación de estas entidades en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

La incorporación de entidades al partenariado en cuádruple hélice no sólo tiene un momen-

to, sino que es un proceso abierto en el tiempo, es un trabajo permanente del CEDER para incorporar "in itinere" a los actores preferentes en el desarrollo de la estrategia.

El partenariado y la gobernanza quedan abiertos a la incorporación de nuevos socios y actores a lo largo del periodo 2014-2020, y no sólo de la Comunidad Autónoma sino de otras regiones y países.





A continuación confeccionamos una agenda con información básica sobre las entidades que configuran la cuádruple hélice para facilitar los contactos y encuentros con las mismas, así como de otras entidades que se podrán incorporar en el tiempo. Todas ellas forman parte de la Red de Agentes del Sistema Extremeño de Ciencia, Tecnología e Innovación.

### Red de Agentes del Sistema Extremeño de Ciencia, Tecnología e Innovación



#### CENIDCI - Centro Nacional de Investigación y Desarrollo del Cerdo Ibérico



Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Carretera de Zafra - Los santos de Maimona Km 4,7. 06300 - Zafra (Badajoz)  
Teléfono: 924563400  
E-mail: [garcia.juan@inia.es](mailto:garcia.juan@inia.es)  
Web: -  
Contacto: Juan García Casco - Director

#### Centro de Selección y Reproducción Animal de Extremadura (CENSYRA)



Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Camino de Santa Engracia, s/n (Finca La Pecuaria). 06007 - Badajoz  
Teléfono: 924010584  
E-mail: [manuela.alonso@gobex.es](mailto:manuela.alonso@gobex.es)  
Web: <http://pame.gobex.es/organizacion/centros/censyra/CensyraIntroduccion.htm>  
Contacto: Luz Rueda Sabater - Directora

#### Centro Tecnológico Agroalimentario Extremadura (CTAEX)



Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Crta. Villafranco Balboa km 1,2. 06195 - Badajoz  
Teléfono: 924448077  
E-mail: [ctaex@ctaex.com](mailto:ctaex@ctaex.com)  
Web: <http://www.ctaex.com>  
Contacto: Jose Luis Llerena - Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación

#### CICYTEX - Centro de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de Extremadura



Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: A 5, Km 372. 06187 - Guadajira (Badajoz)  
Teléfono: 924014000  
E-mail: [cicytex@gobex.es](mailto:cicytex@gobex.es)  
Web: <http://cicytex.gobex.es/>  
Contacto: German Puebla Ovando - Director  
Descripción:



## CICYTEX – Instituto Tecnológico Agroalimentario (INTAEX)



CENTRO DE INVESTIGACIONES  
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS  
DE EXTREMADURA  
Investigación Agroalimentaria

Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Avda. Adolfo Suárez, s/n. Finca Santa Engracia., 06071 - Badajoz  
Teléfono: 924012650  
E-mail: [director.cicytex@gobex.es](mailto:director.cicytex@gobex.es)  
Web: <http://intaex.juntaextremadura.net>  
Contacto: German Puebla Ovando - Director

## CICYTEX- Instituto de Investigaciones Agrarias “La Orden-Valdequera”



CENTRO DE INVESTIGACIONES  
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS  
DE EXTREMADURA  
Investigación Agraria

Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Ctra. A-5 Km 372. 06187 - Guadajira (Badajoz)  
Teléfono: 924014000  
E-mail: [director.cicytex@gobex.es](mailto:director.cicytex@gobex.es)  
Web: <http://centrodeinvestigacionlaorden.gobex.es>  
Contacto: German Puebla Ovando - Director

## Centro Europeo de Empresas e Innovación de Extremadura (CEEI)



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: C/ Santa Cristina, s/n (Edificio Garaje 2.0). 10195 – Cáceres  
Teléfono: 629 26 18 75  
E-mail: [francisco.pizarro@fundecyt-pctex.es](mailto:francisco.pizarro@fundecyt-pctex.es)  
Web: -  
Contacto: Francisco Pizarro Escribano - Director

## CICYTEX-CAEM Centro de Agricultura Ecológica y de Montaña



CENTRO DE INVESTIGACIONES  
CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS  
DE EXTREMADURA  
Investigación Agraria

Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Avenida de España, 43. 10600 - Plasencia (Cáceres)  
Teléfono: 927426330  
E-mail: [cicytex@gobex.es](mailto:cicytex@gobex.es)  
Web: <http://cicytex.gobex.es/es/centros/caem>  
Contacto: German Puebla Ovando - Director

## Fundación Centro Tecnológico Industrial de Extremadura (CETIEX)



**CETIEX**  
CENTRO TECNOLÓGICO INDUSTRIAL  
DE EXTREMADURA

Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Badajoz: Campus Universitario de Badajoz. Avda. de Elvas s/n. 06071 (Apartado de correos 30.193) / Los Santos de Maimona: Ctra. de Paraje la Nava, s/n. 06230.  
Teléfono: Badajoz: 924572266 / Los Santos de Maimona: 924 572 266  
E-mail: [info@cetiex.es](mailto:info@cetiex.es)  
Web: <http://www.cetiex.es>  
Contacto: Leonardo Martínez Suarez - Director Gerente

## Laboratorio ASICI - Asociación Interprofesional Agroalimentaria (OIA) del Cerdo Ibérico



Tipo: Generador de Conocimiento  
Dirección: Carretera de Zafra - Los santos de Maimona Km 4,7 (Apartado de Correos 247). 06300 - Zafra (Badajoz)  
Teléfono: 924563400  
E-mail: [iberico@iberico.com](mailto:iberico@iberico.com)  
Web: <http://www.iberico.com/index.php>  
Contacto: Andrés Paredes - Director Gerente





## Cluster del Turismo de Extremadura



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: Avda. de la Universidad s/n (Edificio Valhondo). 10003 - Cáceres  
Teléfono: 927260292  
E-mail: [info@clusterturismoextremadura.es](mailto:info@clusterturismoextremadura.es)  
Web: <http://www.clusterturismoextremadura.es/>

## Fundación Universidad - Sociedad de la Universidad de Extremadura.



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: Edificio de la Antigua ITI. Avda Príncipe de Asturias s/n. 06011 - Badajoz  
Teléfono: 600959312  
E-mail: [fundacion@unex.es](mailto:fundacion@unex.es)  
Web: <http://www.uexfundacion.es/>  
Contacto: Javier Díaz - Director Gerente

## Oficina para la innovación



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: FUNDECYT Parque Científico y Tecnológico. Avda. de Elvas s/n. Campus Universitario, Edificio Parque Científico Tecnológico. 06071- Badajoz  
Teléfono: 924014600  
E-mail: [info@oficinaparalainnovacion.es](mailto:info@oficinaparalainnovacion.es)  
Web: <http://oficinaparalainnovacion.es>  
Contacto: Alejandro García Silvestre

## Extremadura Avante



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: Avenida José Fernández López, 4. 06800 Mérida (Badajoz)  
Teléfono: 924319159  
E-mail: [info@extremaduraavante.es](mailto:info@extremaduraavante.es) / [innovacion@extremaduraavante.es](mailto:innovacion@extremaduraavante.es)  
Web: <http://www.extremaduraavante.es/>  
Contacto: Angel García - Director General

## FUNDECYT-Fundación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología en Extremadura. Parque Científico y Tecnológico de Extremadura (PCT EXTREMADURA)



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: Avenida de Elvas, s/n.. 06071 - Badajoz  
Teléfono: 924014600  
E-mail: [info@fundecyt-pctex.es](mailto:info@fundecyt-pctex.es)  
Web: <http://www.fundecyt.es/>  
Contacto: Antonio Verde Cordero - Director Gerente

## Secretaría General de Ciencia y Tecnología. Servicio de Recursos para la Investigación Científica



Tipo: Dinamizadores del conocimiento  
Dirección: C/ Paseo de Roma, Módulo D, 2ª Planta. 06800 Mérida (Badajoz)  
Teléfono: 924 009216 / 924 009219 / 924009006  
E-mail: [mercedes.lozano@gobex.es](mailto:mercedes.lozano@gobex.es)  
Web: <http://ayudaspri.gobex.es>  
Contacto: Mercedes Lozano Ruiz - Jefa del Servicio de Recursos para la Investigación Científica  
Descripción:



## Universidad de Extremadura - Servicio de Gestión y Transferencia de Resultados de la Investigación (SGTRI)



**Campus de Badajoz**  
Dirección: Avda. de Elvas, s/n. (Edificio Guadiana). 06006 - Badajoz  
Teléfono: 924289342  
E-mail: [sgtriadm@unex.es](mailto:sgtriadm@unex.es)  
Web: <http://www.unex.es/organizacion/servicios-universitarios/servicios/sgtri>  
Contacto: Manuel Jiménez García

**Campus de Cáceres**  
Dirección: Avda. Universidad, s/n.. 10000 - Cáceres  
Teléfono: 927257068  
E-mail: [sgtriadm@unex.es](mailto:sgtriadm@unex.es)  
Web: <http://www.unex.es/organizacion/servicios-universitarios/servicios/sgtri>  
Contacto: Manuel Jiménez García

## FASE II CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR. ANÁLISIS DE LA REALIDAD TERRITORIAL



## 6.3 FASE II. CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR. ANÁLISIS DE LA REALIDAD TERRITORIAL.

### FORMACIÓN DEL GRUPO MOTOR.

El Grupo motor está liderado desde el CEDER y conectado directamente con el resto de actores de la estrategia.

Los trabajos del Grupo motor forman parte de la dinámica del día a día en el diseño de la estrategia. Dentro del grupo motor hay diversas funciones: trabajos de participación y descubrimiento emprendedor, diseño y programación de herramientas tecnológicas, diseño de la estrategia y dirección y coordinación global del proyecto.

Elaboración del estudio comparado sobre las potencialidades comarcales.

En la elaboración del estudio de benchmarking ha participado el equipo técnico del CEDER junto a la asistencia técnica.

La elaboración del estudio comparado se ha apoyado en los estudios previos que el CEDER ya tiene elaborados sobre el análisis comarcal y otros documentos. Su contenido aparece desgranado en los diferentes capítulos del presente documento.

### INFORME SOBRE EL POTENCIAL DE LA COMARCA Y ACTIVIDADES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

El estudio comparado se completa con el informe sobre el potencial de la comarca y la definición de las actividades para la especia-

lización inteligente, incorporando visiones y tendencias actuales de la economía, como por ejemplo los trabajos sobre la economía de la experiencia de B. Joseph Pine II y James H. Gilmore (The Experience Economy).

Mediante esta metodología se propone la actividad para la especialización inteligente, que en paralelo se trabaja con los actores de la cuádruple hélice y en los procesos de participación y descubrimiento emprendedor con los agentes sociales y económicos del territorio. El tema central y la actividad de especialización se construyen y articulan en torno a elementos en los cuales se establecen conexiones entre los diferentes sectores y actividades presentes en el territorio.

### PRIMERA PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

A partir de los documentos anteriores se elabora un borrador de propuesta de la Estrategia de Especialización Inteligente, que sin ser el documento definitivo (estamos aún en fase preliminar), sí nos permite tener sólidos fundamentos para desarrollar los procesos de participación ciudadana, descubrimiento emprendedor y otras actividades.

### DOCUMENTOS DE TRABAJO PARA EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN.

A partir de la primera propuesta de la estrategia tenemos la base para iniciar el proceso de

participación ciudadana (Fase III), conteniendo las claves y orientaciones para el desarrollo del proceso participativo bajo un paradigma de especialización inteligente.

Todo el proceso participativo debe centrarse en el tema de especialización como eje motor, de manera que se desarrolle un trabajo intenso de "ingeniería social" centrado en este ámbito que evite la dispersión en los planteamientos, más característica de los procesos de diversificación productiva.

Para los trabajos de participación ciudadana se utilizan un conjunto de herramientas creadas al efecto:

- Informe de benchmarking.
- Herramienta web para el desarrollo de los talleres.
- Fichas y materiales prácticos de trabajo.



## 6.4 FASE III. PARTICIPACIÓN CIUDADANA. DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO.

### FASE III PARTICIPACIÓN CIUDADANA. DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y PLAN ESTRATÉGICO

**PREPARACIÓN:** DIRECTRICES GENERALES PARA LA ESPECIALIZACIÓN >  
COMPARTIR DIAGNÓSTICO > DESARROLLO VISIÓN > DESARROLLO ESTRATEGIA



Metodológicamente el proceso de participación ciudadana se orienta a los resultados, para ello hemos utilizado como referencia el MODELO OSAR (Observador, Sistema, Acción, Resultados) de Rafael Echevarría, de manera que se dé respuesta a las siguientes preguntas:

• ¿Qué resultados queremos conseguir en el marco de la especialización inteligente?

• ¿Qué necesitamos cambiar para producir los resultados que queremos?



- ¿Qué responsabilidad y acciones concretas debe asumir cada parte para conseguir los resultados?
- ¿Cómo evaluamos y verificamos el cumplimiento de los compromisos?

El proceso de participación ciudadana no es un mero trámite para cumplir con los requerimientos técnicos de diseño y desarrollo de la estrategia, se trata de la actividad principal para garantizar el desarrollo de un nuevo modelo de empoderamiento de los actores locales y la ciudadanía para pilotar y ser artífices de su propio futuro.

Aspectos como la Gobernanza Multinivel se sustentan en el desarrollo de un plan estratégico que está protagonizado por las personas y organizaciones del territorio. La participación no responde a un momento determinado del proceso, es consustancial al nuevo modelo de funcionamiento.

La Gobernanza Multinivel a su vez se sustenta en el liderazgo colaborativo. Las personas y organizaciones que forman parte del proceso de participación no solamente aportan su voz para decidir cómo se harán las cosas, están asumiendo una parte alícuota de responsabilidad y de liderazgo en el diseño y puesta en práctica de la Estrategia de Especialización Inteligente, ya que su intervención se materializa en la toma de decisiones del plan y en la configuración de los órganos de gobierno: esto es de una importancia vital.

A la participación, Gobernanza Multinivel y

liderazgo colaborativo; le agregamos la conectividad del conjunto de agentes implicados en la estrategia, generando un entorno de tecnologías facilitadoras (TEF) que serán el embrión del futuro espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación), en el que se convertirá el territorio fruto de la aplicación práctica de la estrategia.

### PREPARACIÓN.

En todo proceso de participación la preparación es esencial. Es el punto en el que menos se puede improvisar. Este momento precisa de una exhaustiva puesta en escena que evite la creación de falsas expectativas o la sensación de que el proceso es un mero trámite porque las decisiones ya están tomadas de antemano.

La participación ha de estar encauzada hacia los sectores y actividades en los que se centra la especialización inteligente, y a la vez ha de ofrecer un espacio válido y eficaz para realizar aportes que sean tenidos en cuenta a la hora de la redacción final del plan estratégico (Fase IV).

### DESARROLLO DE LOS TALLERES.

La participación adquiere diversas modalidades: reuniones del Grupo motor, reuniones con otros actores y entidades, talleres específicos con las empresas y sociedad civil, mesas de trabajo de empresas para trabajar aspectos de investigación e innovación...

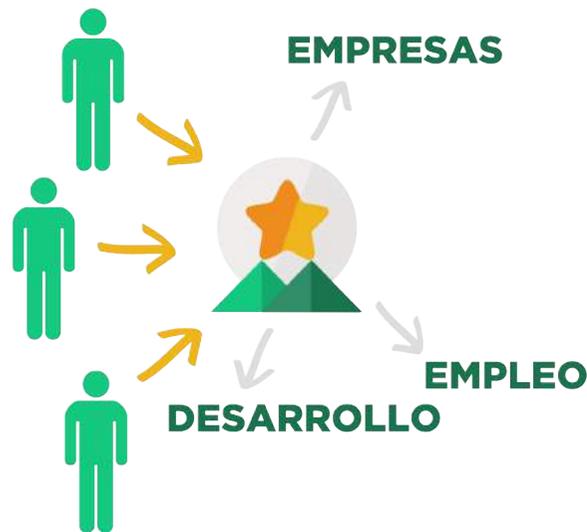
Se planifican las sesiones presenciales que se

# FASE III

## PARTICIPACIÓN CIUDADANA



# VISIÓN



llevarán a cabo en el proceso de participación.

El equipo técnico del CEDER define los colectivos del territorio a los que se invitará a participar, el proceso de participación es de cuádruple hélice.

Preparación y desarrollo de los Talleres con el sector productivo del territorio.

Preparación y desarrollo de Talleres con el sector social.

Preparación y desarrollo de los Talleres con responsables políticos y Junta directiva.

## METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LOS TALLERES.

La primera actividad que se desarrolla en los talleres es compartir con los participantes las directrices generales para la especialización inteligente, orientando desde el principio los aportes hacia ese criterio y evitando la dispersión.

Los talleres presenciales tienen su réplica como herramientas accesibles a la ciudadanía a través del Ecosistema de Innovación de ADISMONTA .

Junto a los talleres de participación se pone a disposición de la ciudadanía un conjunto de herramientas para el estímulo a la innovación, creación de ideas y concreción de las mismas:

- Taller para la creación de ideas en el marco de la especialización Inteligente.

- Taller para la innovación transversal aplicada en el marco de la especialización inteligente.

- Taller para la creación de prototipos en el marco de la especialización Inteligente.

Estos tres talleres que se desarrollan en 45, 60 y 90 minutos respectivamente, están diseñados para la Fase III y pueden aplicarse transversalmente al conjunto de las fases, formando parte a su vez del Ecosistema de Innovación y de las herramientas facilitadoras que son parte sustancial de la propia estrategia del Grupo de Acción Local, dando acceso masivo a la población a los procesos de creación y desarrollo de sus proyectos.

## DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA.

El desarrollo de la visión compartida es transversal a todas las fases y procesos de participación, forma parte de la dinámica de trabajo en los talleres a través de una serie de dinámicas que tenemos perfectamente pautadas y establecidas para la visualización del futuro en torno a los parámetros establecidos, diseño de la misión compartida y el plan estratégico.

Los participantes en los diferentes procesos crean de manera compartida una visión del futuro que se pueda trasladar a resultados tangibles.



A partir de la visión se ha diseñado la misión y un slogan.

Finalmente se realizan aportes para el diseño de las actuaciones.

Todo ello se realiza en el marco metodológico de la Estrategia de Especialización Inteligente.

A continuación vamos a realizar un breve resumen de la metodología y procedimientos que hemos diseñado y puesto en práctica para el desarrollo de las operaciones.

### TRABAJAR LA VISIÓN COMPARTIDA EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

- Es la captura de un sueño.
- Es breve y concisa (unas palabras concretadas en una frase corta).
- Es positiva y alentadora, habla de un mundo mejor.
- Es genérica, no contiene información específica.
- Es realista, no es una ensoñación, sino una realidad potencial y objetivamente alcanzable.
- Es coherente y convincente.
- Es comprometida con las necesidades de una comunidad.
- Es inspiradora.

- Es desafiante y compensa con creces los esfuerzos.

La visión es el resultado de los sueños en acción de las personas de ADISMONTA, es la imagen convincente que precede al éxito, el esfuerzo de todo el equipo que se ha centrado en desarrollar con fuerza esa ambición.

Para que la visión se concrete se necesita acción, y para que las personas estén dispuestas a movilizarse necesitan pensar en grande. Una visión con acción puede cambiar la realidad de un territorio, por eso hemos redoblado esfuerzos en ello, y continúa siendo una prioridad de la estrategia a lo largo del tiempo.

Preguntas que se han lanzado al grupo para crear la visión compartida:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué es lo que pensamos de nosotros?
- ¿Cómo nos gustaría ser en el futuro?
- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿En qué nos gustaría destacar?
- ¿Dónde y en qué queremos trabajar?
- ¿A quiénes nos queremos parecer?
- ¿Tenemos claro el esfuerzo y sacrificio que debemos asumir?
- ¿Tenemos claro a qué hemos de renunciar?





# MISIÓN



## TRABAJAR LA MISIÓN COMPARTIDA EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

Una vez que hemos establecido la visión centramos el trabajo en la misión bajo las siguientes características:

- Es la concreción de un sueño, orientada a resultados (qué se va a lograr).
- Es breve y concisa (unas palabras concretadas en una frase corta).
- Es concreta en lo que se va a lograr (cuánto, dónde).
- Es concreta en el tiempo que se va a lograr, tiene un marco temporal verificable (cuándo).
- Es concreta en cuanto a las personas a las que implica (quiénes).
- Es ambiciosa y desafiante (supone un reto deseable).
- Es inspiradora (porqué).
- Es movilizadora canaliza el sentir de la gente y lo transforma en acción (hacia dónde).
- Es comprometida con las personas (por quién).
- Es pensada en grande, trascendente (cómo).
- Es innovadora y diferenciadora (nos hará únicos)

Un marco temporal verificable. Para que el proyecto compartido sea realista se establece una fecha de cumplimiento en el que se podrá verificar el logro colectivo conseguido. Una misión sin fecha es una declaración de intenciones que no puede crear la suficiente energía para movilizar al logro.

El trabajo que impulsa la participación se enfoca en hacer partícipes a las personas de algo importante y trascendente. Las personas han de estar motivadas por la innovación, conseguir un reto, hacer algo único, ser los primeros.

En la lógica del proceso se trabaja en la respuesta a la pregunta ¿Qué ganaré con ello? Las personas invitadas a participar en los logros de la misión tienen presente el valor que todo esto aportará a sus vidas, la ganancia puede ser económica, reputación, prestigio, reconocimiento, cambio de status, crecimiento personal...

Preguntas que se trabajan con el grupo de diseño de la misión:

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| • ¿Qué se va a lograr? | • ¿Por qué?             |
| • ¿Dónde?              | • ¿Para quién?          |
| • ¿Quiénes?            | • ¿En qué es diferente? |
| • ¿Cuánto?             | • ¿Qué ganamos?         |
| • ¿Cuándo?             |                         |



## TRABAJAR LA ESTRATEGIA COMPARTIDA EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

En la definición de la estrategia hemos establecido la forma de alcanzar los objetivos. Este trabajo lo hacemos de manera breve a través de preguntas sencillas que se lanzan en el proceso: cómo, cuándo, dónde, cuánto, porqué, con quién.

Los objetivos son la meta, los logros tangibles que se van a alcanzar, por tanto, han de ser medibles, realistas, alcanzables, verificables en el tiempo.

Desde la visión, pasando por la misión y llegando a los objetivos, lo que estamos haciendo es aproximarnos a un grado de concreción de la estrategia. Hemos pasado de la visión como algo genérico y difuso a la precisión de los objetivos.

Los objetivos se concretan y representan lo que la gente se compromete a lograr. En consecuencia, los objetivos proporcionan un sentido de dirección a las personas comprometidas con la misión, a la vez que son una guía para la acción, ayudan a priorizar y a asignar medios y recursos. Además, su fijación ayuda a evaluar los avances.

## TRABAJAR LAS ACTUACIONES EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

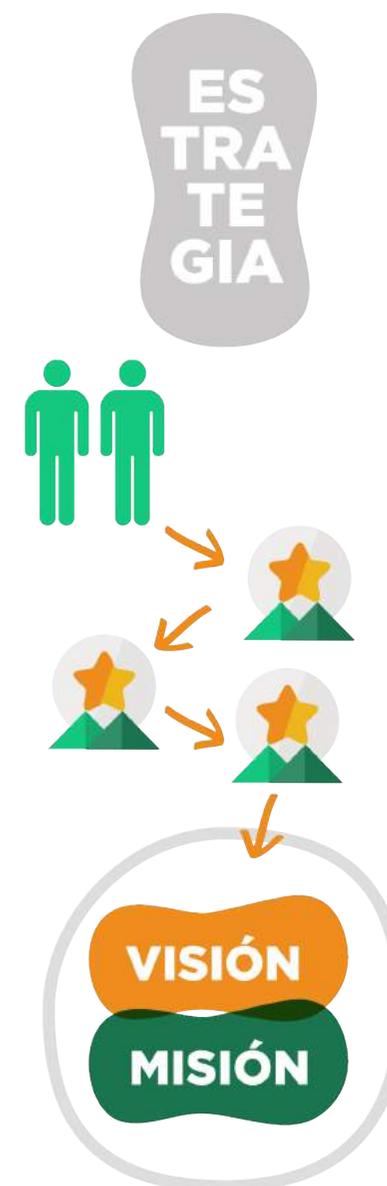
De forma general, podemos definir las actuaciones como el conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos, en este sentido hemos realizado un esfuerzo para establecer qué cosas vamos a hacer para que los objetivos se cumplan. Todo el trabajo elaborado a través de la participación y el descubrimiento emprendedor se plasma en el Plan de acción (Retos, Líneas de actuación, Programas).

### REUNIONES DEL GRUPO MOTOR.

En paralelo el Grupo motor trabaja reforzando la cooperación y la inclusión de nuevos socios para perfeccionar el partenariado y el desarrollo de acuerdos y compromisos.

### DOCUMENTO DE APORTES DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN.

Con todos los aportes de los actores implicados que garantizan la participación, la Gobernanza Multinivel y el descubrimiento emprendedor, se elabora un documento que sirve de base para el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente, haciéndose extensivo al equipo técnico del CEDER para que incorpore el proceso al Plan estratégico comarcal 2014-2020 con el que el Grupo de Acción Local concurrirá a las ayudas LEADER.





## FASE IV REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO



### 6.5 FASE IV. REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO.

La Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA queda plasmada en el presente documento, dotando al Grupo de Acción Local de dos herramientas y dos vías para promover su desarrollo futuro: estrategia de especialización y estrategia de diversificación; un nuevo enfoque para encarar el futuro en el horizonte 2020.

#### CREACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

El plan estratégico define un modelo de desarrollo comarcal basado en el concepto de espacio social de innovación, como Ecosistema de Innovación en la que se convierte el territorio.

La consecuencia de la puesta en marcha de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal es la creación de un nuevo modelo de desarrollo de carácter abierto y masivo para todas las personas del territorio, caracterizado por un itinerario de servicios que van desde el apoyo a las personas para que diseñen sus propias ideas empresariales y emprendedoras de especialización inteligente hasta la financiación y materialización de las mismas.



A todo este conjunto de servicios y oportunidades nuevas que es el territorio se puede acceder de manera presencial y on-line, garantizando la fiabilidad de un modelo sustentado en la conectividad y las tecnologías facilitadoras de procesos (TEF).

## 6.6 FASE V. CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA.

### FASE V CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA

- ↳ TRABAJO CON LÍDERES LOCALES
- ↳ PRESENTACIÓN PÚBLICA DEL PLAN
- ↳ TRABAJO CON PERSONALIDADES RECONOCIDAS
- ↳ DESARROLLO DE ACCIONES PROMOCIONALES

La creación del valor de marca no afecta a un momento puntual de la intervención, se trata de una acción transversal en la que se pone en valor la identidad del trabajo generado fruto de la participación de los actores, la definición de un futuro compartido en el que están dispuestos a participar y comprometerse en torno a una visión conjunta, el desarrollo de unas fórmulas democráticas que definirán la relación (Gobernanza Multinivel y coliderazgo), el desarrollo de un plan y unas actuaciones fruto de la participación, la creación de un espacio social de innovación coinventado y coparticipado por todos y al servicio de todos (Ecosistema de innovación)...

Para la divulgación del plan se propone el desarrollo de diversas acciones: creación de página web, folletos, carteles, paneles...

#### PRESENTACIÓN PÚBLICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

Se lleva a cabo una presentación pública multitudinaria en la que participan todos los agentes y organizaciones implicadas en el proceso de cuádruple hélice. El acto sirve como lanzamiento de toda la estrategia con el máximo impacto mediático (prensa, radio, televisión, internet, redes sociales...).

#### TRABAJO CON PERSONALIDADES RECONOCIDAS.

Se recaba el apoyo de personalidades reconocidas que representen el valor de la marca (artistas, deportistas, personalidades...).

#### DESARROLLO DE ACCIONES PROMOCIONALES.

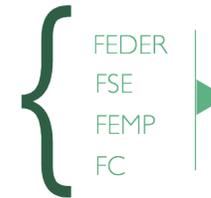
A partir de aquí se propone la realización de un conjunto de acciones promocionales para extender la marca, buscar adhesiones, fortalecer las relaciones en la cuádruple hélice (promoción en eventos comarcales y regionales, jornadas, intervención en medios de comunicación...).





## FASE VI MULTIFINANCIACIÓN

CONCURRENCIA A LEADER → FINANCIACIÓN REGIONAL Y NACIONAL  
→ FINANCIACIÓN PRIVADA



FEDER  
FSE  
FEMP  
FC

RIS 3  
HORIZON  
COSME  
EUROPA CREATIVA  
COOP. TRANSFRONTERIZA  
OTROS

### 6.7 FASE VI. MULTIFINANCIACIÓN.

El resultado final en la práctica de todos los trabajos ha sido la concepción del territorio comarcal en un espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación), para cuyo desarrollo y eclosión se necesitan recursos financieros que han de venir de diversas fuentes y fondos, además de FEADER (LEADER).

#### CONCURRENCIA A LEADER.

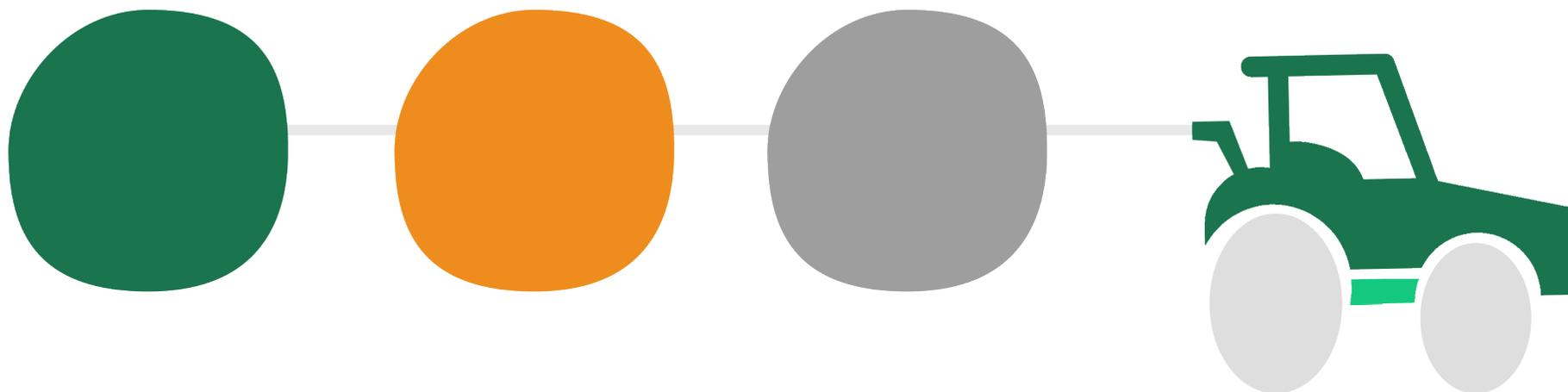
Con los trabajos realizados se refuerza la candidatura de LEADER, elaborándose además un catálogo de acciones a las que concurrirá el Grupo de Acción Local (programas regionales, nacionales y de la UE.).

#### COMPETITIVIDAD.

A lo largo de todo el proceso hemos venido desarrollando una estrategia y metodología de trabajo consecuentes con la elaboración de una estrategia basada en criterios de excelencia, en torno a los criterios esenciales de la Unión Europea para los próximos años y que constituyen una prioridad para acceder a muchos de los fondos (RIS3, HORIZON, COSME, EUROPA CREATIVA, COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA, COMENIUS...).

El desarrollo de todos estos procesos busca la optimización de recursos y las sinergias entre financiación pública y privada para transformar la realidad del territorio.





# CAPÍTULO 7.

## EL JAMÓN COMO ELEMENTO NUCLEAR Y CAPACIDAD TRACTORA SOBRE LOS RECURSOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA COMARCA.

# DEHESA-JAMÓN

CONEXIONES E HIBRIDACIONES  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

## REALIDAD COMARCAL

SITUACIÓN  
RURALIDAD  
MEDIO FÍSICO  
DEHESA Y ESPACIOS NATURALES  
POBLACIÓN  
EMPLEO  
EMPRESAS

## ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

### AGRICULTURA

PIENSOS, CUIDADOS DEHESA...

### GANADERÍA

SELECCIÓN, CRÍA, REPRODUCCIÓN SANIDAD...

### INDUSTRIA

SACRIFICIO, MATADEROS, FABRICACIÓN SUBPRODUCTOS, NUEVAS PRESENTACIONES...

### BODEGAS-SECADEROS

VISITAS, DEGUSTACIONES, RUTAS...

### RESTAURACIÓN

TIENDAS ESPECIALIZADAS, NUEVOS MERCADOS

### DISTRIBUCIÓN

LOGÍSTICA, TRANSPORTE

### TURISMO

RECURSOS NATURALES, ETNOGRÁFICOS, CENTROS DE INTERPRETACIÓN, ALOJAMIENTOS, VISITAS GUIADAS...

### ARTESANÍA

SOUVENIRS, ALIMENTOS ARTESANOS...

### SERVICIOS

SERVICIOS ESPECIALIZADOS, INNOVACIÓN, VETERINARIA, INVESTIGACIÓN...

**OTRAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS MEDIANTE EL DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR**

## DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS

INVESTIGACIÓN

INNOVACIÓN

**EMPRENDIMIENTO  
Y LIDERAZGO**

DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE ADISMONTA



## 7.1 EL JAMÓN COMO FUENTE DE CREACIÓN DE EXPERIENCIAS.

Las economías occidentales en los últimos años han experimentado un cambio radical en sus hábitos y pautas de consumo. Los consumidores de nuestro tiempo antes que adquirir productos y/o servicios se inclinan por la compra de experiencias. Nuestra comarca es una zona emblemática a nivel mundial como foco del ecosistema natural donde se produce el jamón (dehesa), y como producto genuino. En torno a esos elementos distintivos se desarrollan un conjunto de experiencias singulares que es necesario poner en valor.

De la economía agraria de principios del siglo XIX, en la que el consumo se centraba en los productos básicos de alimentación, pasamos a la economía de los productos industriales transformados y entramos de lleno en la sociedad del consumo masivo de productos industriales.

A partir de la década de 1970 las sociedades occidentales comienzan a experimentar un cambio económico de gran calado, basado en el desarrollo de los servicios, los clientes comienzan a adquirir masivamente servicios, coincidiendo con un proceso agigantado de terciarización de las economías.

En la última década del siglo XX el concepto del consumo y de los negocios sufre una gran transformación en la cual nos hallamos inmersos, se trata de la economía de la experiencia.

Las propensiones de los clientes en este momento se orientan a la compra de emociones nuevas y experiencias memorables centradas en la singularidad. La clave para el desarrollo de nuestro territorio está en buscar la diferenciación por calidad frente a la producción masiva (producir menos volumen y más calidad).

### ELEVAR EL JAMÓN A LA CATEGORÍA DE EXPERIENCIA.

Experiencias se pueden crear en todos los ámbitos, el elemento que dota de un valor diferencial a un producto es el potencial de experiencia que es capaz de crear en torno a él, la clave, por tanto está en crear productos/experiencia a través de aquéllos elementos diferenciadores en los que nuestro territorio destaca (dehesa-jamón). Y cómo unimos esos elementos con un valor diferencial de experiencia (ecología, naturaleza, turismo, industria, artesanía...).

Sentir nuevas experiencias y pagar un precio elevado por ellas, es un hecho que está avalado por las tendencias actuales del consumo, sin embargo el diseño de estrategias y alternativas en este ámbito es algo que presenta grandes dificultades para los actores económicos y en especial para los empresarios e inversores. Nos hallamos ante una nueva economía cuyas claves hemos de conjugar rápidamente para poner en el mercado nuevas ofertas basadas en la originalidad.





Nuestro propósito es descubrir las experiencias únicas que puede proporcionar la comarca, poniendo en valor desde una mirada renovada los recursos disponibles para generar una identidad y una marca que nos diferencie en el mundo.

cesos de investigación, innovación, transformación y comercialización de las producciones de otras zonas geográficas.

## DIRIGIDA A UN SEGMENTO DE CLIENTES.

Vivimos en una economía global organizada en tribus que buscan satisfacer sus necesidades a través de la adquisición de experiencias únicas y singulares. Esto supone un enfoque renovado a la hora de buscar la “tribu” a la que se orienta nuestra oferta en el mundo.

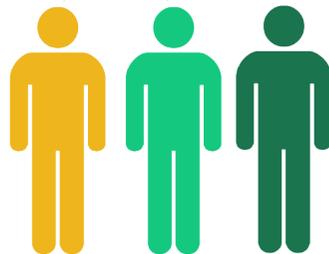
A qué grupo de clientes con afinidades comunes está dirigido:

## EL TEMA CENTRAL ES EL JAMÓN. JUSTIFICACIÓN.

- Condiciones naturales únicas que hacen de nuestra comarca uno de los focos mundiales donde se desarrolla la dehesa y la industria del jamón.
- Vinculación plena de las producciones con las singularidades y potencialidades de nuestra comarca.
- Existencia de una actividad económica con una fuerte implantación en el territorio (la actividad ha elegido el territorio).
- Con un gran número de conexiones con otras actividades capaz de generar movimientos económicos y conexiones diversas.
- Tradición empresarial.
- Existencia de tradición histórica y cultural relacionada con la actividad.
- Apertura y conocimiento de los mercados respecto al recurso.
- Capacidad de generar nuevas empresas y empleos en el sector y otros sectores.
- Capacidad de liderar y canalizar los pro-

- Vinculación a personas interesadas en el conocimiento de la dehesa y el jamón.
- Consumidores que buscan unir la experiencia con los valores referenciales de una realidad territorial.
- Carácter diferenciado de la oferta para alcanzar valor de mercado:
- Espacios naturales y producciones asociadas a un limitado espacio a escala global.
- Presentar una oferta integrada de valores y experiencias.
- Autenticidad de la actividad por estar nucleada en torno a un conjunto de recursos y actividades que tienen su máxima expresión en la comarca.

# JAMÓN





Elementos de autenticidad que están presentes en el entorno para justificar la identidad del tema (historia, naturaleza, cultura...):

- Las características productivas que definen las producciones (suelo, clima, vege-

tación...).

- La tradición histórica en su producción.
- La presencia de industrias.
- La presencia de elementos culturales y

patrimoniales.

- La presencia de oferta y valores gastronómicos asociados al elemento central.
- Un entorno natural que forma parte sustancial de la unidad del concepto.

## 7.2 LA INCIDENCIA DEL JAMÓN EN EL DESARROLLO COMARCAL.

En este apartado se incluyen todos los elementos que están presentes en el territorio y el valor que alcanzan al ensamblarse con el tema central de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal (ver estudio de benchmarking).

### ELEMENTO 1: EN FUNCIÓN DE LOS RECURSOS SINGULARES DE LA COMARCA.

El análisis de los recursos singulares de la comarca apunta a la presencia de un elemento destacado en el territorio capaz de reunir en torno a él las principales fortalezas para articular la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal: se trata de la producción del jamón asociada a la fuente de materia prima de la dehesa, cuyo desarrollo potencia e integra a los otros recursos singulares de la comarca.

### ELEMENTO 2: EN FUNCIÓN DEL TERRITORIO.

El territorio de un marcado carácter rural, fronterizo, con ausencia de núcleos urbanos que ordenen el territorio y una deficiente red de comunicaciones; representa una oportunidad para el crecimiento de un sector como el

jamón para potenciar el desarrollo territorial en torno al potencial endógeno.

### ELEMENTO 3: EN FUNCIÓN DE LA RURALIDAD.

El índice de ruralidad y la tendencia al crecimiento del mismo, con el consecuente riesgo de despoblación nos abre al desarrollo de políticas orientadas a la recuperación del medio rural con acciones tendentes al emprendimiento y el aprovechamiento del potencial endógeno basado en la dehesa y explotación del jamón como recursos asociados a nuestras características particulares.

### ELEMENTO 4: EN FUNCIÓN DEL MEDIO FÍSICO.

Todo el análisis del medio físico (suelos, clima, vegetación) crea las condiciones idóneas para el desarrollo de la dehesa, como fuente de materia prima y soporte natural de la industria más distintiva de nuestro territorio: el jamón. Además, la dehesa y el jamón tienen la suficiente entidad para integrar en torno a ellos al conjunto de recursos del medio físico y generar valor en sus conexiones y relaciones.

### ELEMENTO 5: EN FUNCIÓN DE LOS ESPACIOS NATURALES.

La gran extensión de espacios protegidos en la comarca y la configuración de muchos de esos paisajes en torno a la dehesa, garantizan una especialización inteligente en torno a un elemento que aparece en todo el territorio y afecta directa o indirectamente a la economía y potencial de todos nuestros municipios.

### ELEMENTO 6: EN FUNCIÓN DE LA OCUPACIÓN DEL TERRITORIO.

El análisis global de ocupación del territorio pone de manifiesto una vez más el gran potencial natural de nuestra dehesa, como elemento bien representado y distribuido por nuestra geografía.

### ELEMENTO 7: EN FUNCIÓN DE LA DEMOGRAFÍA.

La potencialidad del conjunto de actividades asociadas a la dehesa y a la producción de jamón: conservación de fincas, cuidados culturales del monte, ganadería, caza, turismo, industria de transformación, desarrollo de nuevos productos, innovación, logística y dis-



tribución... Constituyen un elemento de primer nivel para dinamizar la población y contribuir a fijar población a un territorio en clara regresión demográfica, contribuyendo a:

- Atraer población e incrementar su densidad.
- Mejorar los índices de evolución de población.
- Mejorar el índice migratorio.
- Atraer población joven en edad de trabajar.
- Mejorar los indicadores de dependencia.
- Mejorar los índices de sustitución laboral.
- Atraer inversores.
- Y en general revertir las tasas de masculinidad, envejecimiento y estructura global de la población.

### ELEMENTO 8: EN FUNCIÓN DE LA POTENCIALIDAD DE EMPLEO.

La elevada tasa de desempleo en el sector secundario y terciario, apunta al desarrollo de nuevos nichos de actividad en estos sectores como motor para la dinamización del mercado de trabajo: turismo rural, servicios a la tercera edad y la dependencia, industria agroalimentaria, industria del jamón y auxiliares... El elevado potencial de las actividades asociadas a la dehesa y la producción del jamón, constituyen una herramienta para el desarrollo de empleos en la industria a través del

conjunto de dominios científico-tecnológicos que es capaz de conjugar una estrategia de de especialización inteligente (investigación, innovación, emprendimiento, liderazgo).

### ELEMENTO 9: EN FUNCIÓN DE LA CREACIÓN DE ACTIVIDAD Y EMPRESAS.

El autoempleo y su potenciación está llamado a ser el elemento dinamizador del mercado de trabajo y la economía comarcal, constituyendo el eje motriz para apuntalar el potencial endógeno en torno a nuestras singularidades (turismo rural, servicios sociales, actividades industriales y transformación del jamón...). El conjunto de actividades relacionadas con la dehesa y el jamón (conservación de fincas, cuidados culturales del monte, ganadería, caza, turismo, industria de transformación, desarrollo de nuevos productos, innovación, logística y distribución...); son una fuente de crecimiento económico, microempresas y empleo autónomo.

### ELEMENTO 10: EN FUNCIÓN DE LA ABSORCIÓN DE EXCEDENTES DEL SECTOR AGRARIO.

La disminución paulatina de las explotaciones agrarias por falta de rentabilidad genera un excedente de mano de obra que ha de canalizarse hacia el desarrollo de nuevas producciones (agriculturas alternativas, producción de biomasa, energías renovables...); medidas que han de ir acompañadas por acciones de formación y recualificación hacia nuevas actividades emergentes. La especialización inteli-

gente en torno a la dehesa puede suponer un gran revulsivo para la rentabilidad de las explotaciones agrarias (planes de conservación de fincas, cuidados de la dehesa, repoblaciones, actividades turísticas conexas...).

### ELEMENTO 11: EN FUNCIÓN DE LA SUPERFICIE AGRARIA.

La disminución de la superficie agraria utilizada y el ajuste estructural fruto de la crisis del sector apunta al desarrollo de nuevos usos de la superficie agraria, aplicada al desarrollo de nuevas actividades de mayor valor añadido relacionadas con la especialización inteligente en torno a la dehesa y la producción de jamón.

### ELEMENTO 12: EN FUNCIÓN DEL MANTENIMIENTO DE LA CABAÑA GANADERA.

La cabaña ganadera autóctona se desarrolla en total armonía con los espacios adehesados, por lo que constituye una de las hibridaciones y conexiones esenciales para el desarrollo de una estrategia de especialización inteligente en torno al jamón.

### ELEMENTO 13: EN FUNCIÓN DEL DESARROLLO EMPRESARIAL.

La evolución empresarial negativa de los últimos años ha de ser corregida mediante una decidida política de promoción empresarial como eje de una estrategia de desarrollo comarcal de doble vía: diversificación productiva (LEADER) y especialización inteligente (Estrategia de Especialización Inteligente).



Vertebrando todos los esfuerzos para identificar el área de especialización comarcal que puede generar una economía de escala en torno a las ventajas comparativas que ofrece nuestro territorio relacionadas con la dehesa y el jamón, como herramienta para el desarrollo empresarial.

#### ELEMENTO 14: EN FUNCIÓN DE LA ACTIVIDAD INDUSTRIAL.

El desarrollo de la actividad industrial de la comarca tiene una importancia estratégica de primer nivel. Para ello es necesario la potenciación de las actividades de transformación agroindustrial y otras áreas de gran potencial como la industria de energías renovables y auxiliares; y en paralelo trazar un plan de desarrollo industrial especializado en torno al jamón que representa un potencial con una capacidad enorme de conexiones e hibridaciones. La industria del jamón tiene la capacidad de articular actividades diversas como el comercio, transporte, restauración, artesanía...

#### ELEMENTO 15: EN FUNCIÓN DE SU INCIDENCIA EN LOS SERVICIOS.

La prioridad para el desarrollo de los servicios se ha de abordar desde las actividades tendientes a generar valor económico y empleo, poniendo en juego todo el potencial endógeno para la generación de empresas y actividad económica en torno a los servicios sociales (dependencia, asistencia social, personas mayores) ; como aquellos que tienen que ver con la especialización inteligente en torno a la dehesa y la producción del jamón (activida-

des turísticas, comercio, empresas auxiliares de servicios...).

#### ELEMENTO 16: EN FUNCIÓN DE SU INCIDENCIA EN EL TURISMO.

Una de las grandes prioridades dentro de la estrategia de desarrollo comarcal es la puesta en valor del potencial turístico del territorio en torno a las grandes tendencias de los consumidores (turismo experiencial, de naturaleza, gastronómico...); poniendo en juego el resto de sectores económicos y actividades en torno a él en aras a la creación de nuevas empresas y empleos. Para ello, junto a la puesta en marcha de nuevas medidas como el apoyo a la creación de empresas turísticas, formación de los recursos humanos, renovación de pueblos, divulgación y promoción de los valores comarcales, aplicación y uso de las TIC ... Es necesario poner en marcha una estrategia de especialización inteligente en torno a un sector como el jamón con múltiples hibridaciones que potencian la actividad turística (turismo temático y experiencial en torno a la dehesa, industrias, fabricación de souvenirs...).

El desarrollo de acciones concretas para promover el potencial histórico-artístico, etnográfico, natural, ambiental, gastronómico; tienen un encaje en torno a la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal basada en la dehesa y el jamón, siendo elementos todos ellos de esa unidad temática que los aglutina y los da sentido y valor de marca.

# JAMÓN



## 7.3 LOS ELEMENTOS ASOCIADOS CON LAS GRANDES LÍNEAS MAESTRAS DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMARCAL.

En este apartado se incluyen todos los elementos que están presentes en el territorio y contribuyen a dar forma y ensamblar el tema central de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

### ELEMENTO 1: EL JAMÓN COMO BUQUE INSIGNIA DE LA COMARCA.

Una estrategia de desarrollo comarcal ligada a un sector muy localizado a escala mundial y cuyo epicentro se sitúa en la comarca, con

capacidad de arrastre sobre el conjunto de actividades económicas.

### ELEMENTO 2: COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGRÍCOLA Y SILVÍCOLA.

Una actividad que contribuye a la competitividad del sector primario.

### ELEMENTO 3: APOYO A LA CALIDAD DE VIDA Y DIVERSIFICACIÓN.

Contribuye a la mejora de la calidad de vida y la diversificación de la economía comarcal y su papel en la vertebración de la estrategia, sus conexiones e hibridaciones.

### ELEMENTO 4: APOYO AL MEDIO AMBIENTE Y AL ENTORNO RURAL.

Contribuye a la mejora de la calidad de vida y la diversificación de la economía comarcal y su papel en la vertebración de la estrategia, sus conexiones e hibridaciones.

## 7.4 LOS ELEMENTOS ASOCIADOS CON LOS FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN.

En este apartado se incluyen todos los elementos que están relacionados con las bases metodológicas para fundamentar la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA.

### ELEMENTO 1: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE LA ACTIVIDAD O ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN EN EL CONTEXTO GLOBAL.

### ELEMENTO 2: COINCIDENCIA CON EL ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN DE LA RIS3 DE EX-

TREMADURA.

### ELEMENTO 3: ADECUACIÓN A LAS NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020.

### ELEMENTO 4: ADECUACIÓN A LAS BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LAS ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

### ELEMENTO 5: ADECUACIÓN A LOS OBJE-

VOS DE LA RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA.

### ELEMENTO 6: ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ADISMONTA.

### ELEMENTO 7. ADECUACIÓN GENERAL A LOS CRITERIOS Y ORIENTACIONES DE LA RIS3.



## 7.5 LOS ELEMENTOS TRANSVERSALES QUE CONFIGURAN EL NÚCLEO.

### ELEMENTO 1: ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es una palanca esencial para la Estrategia de Especialización Inteligente vinculada con el modelo de cuádruple hélice mediante la incorporación del sector del conocimiento (universidades, centros de investigación e innovación...).

La investigación pasa a ser un eje de la estrategia en torno al jamón y en el conjunto de conexiones e hibridaciones establecidas en el proceso de descubrimiento emprendedor (agricultura, ganadería, industria, turismo), quedando integradas en la estrategia de investigación.

### ELEMENTO 2: ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE INNOVACIÓN.

La innovación con la investigación son los ámbitos de acción principales de la Estrategia de Especialización Inteligente, por tanto las acciones estarán encaminadas a trabajarla en todas las actividades relacionadas con el área de especialización y sus hibridaciones y conexiones. Para potenciarla se está trabajando en el desarrollo de actividades presenciales y no presenciales encaminadas a propiciar el acceso masivo de la población comarcal a la misma (Ecosistema de Innovación).

La innovación se trabaja para aplicarse al ja-

món y todas sus actividades conexas, con todas las personas y colectivos (empresarios, emprendedores, agricultores, ganaderos, industriales, ...); en este trabajo se implica a los propios actores del territorio con la universidad y centros de innovación en la lógica de la cuádruple hélice.

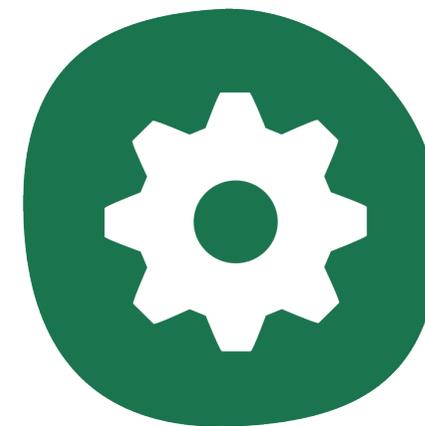
### ELEMENTO 3: ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE EMPRENDIMIENTO.

La Estrategia de Especialización Inteligente en torno a la investigación y la innovación se marca como objetivo el desarrollo de nuevos proyectos emprendedores y su concreción en nuevas empresas y empleos. La estrategia persigue la creación de una economía de escala en torno al jamón.

Las acciones enfocadas al emprendimiento tienen como objeto el desarrollo de nuevos proyectos productivos relacionados con el jamón, sus hibridaciones y conexiones; afectando a todos los sectores y actividades de los municipios de nuestra comarca.

### ELEMENTO 4: ACTIVIDAD TRANSVERSAL LIDERAZGO.

La Estrategia de Especialización Inteligente busca el surgimiento de nuevos liderazgos y el fortalecimiento de los ya presentes, al objeto de profundizar en la gobernanza y el perfeccionamiento de la democracia. Se trata de que



**EMPRENDIMIENTO**



**LIDERAZGO**



cada uno de los agentes implicados asuma su parte de liderazgo en la ejecución de los diferentes programas y actividades definidos en el Plan de acción.

Las acciones enfocadas al liderazgo tienen

como objeto garantizar la movilización del conjunto de actores para el desarrollo de todos los procesos productivos vinculados con el jamón, sus hibridaciones y conexiones; afectando a todos los sectores y actividades de los municipios de nuestra comarca.

## 7.6 ELEMENTOS QUE REFUERZAN EL VALOR DE MARCA DEL JAMÓN.

### DIMENSIÓN SENSORIAL.

Experiencias que involucran a los cinco sentidos: capacidad de construir con los recursos y actividades presentes en el territorio una oferta integradora.

- Vista: paisajes naturales y singulares, espacios agrícolas y ganaderos, dehesas, recursos hídricos...
- Oído: sonidos relacionados con la naturaleza, vida tradicional, animales en el campo...
- Olfato: sensaciones olfativas relacionadas con el medio y con todos los elementos naturales que se relacionan.
- Gusto: experiencia de los diferentes productos con los que se relaciona su industria, incluida la del valor gastronómico del elemento.
- Tacto: texturas asociadas a los productos, así como a los elementos con los que se relacionan.

### DIMENSIÓN EMOCIONAL.

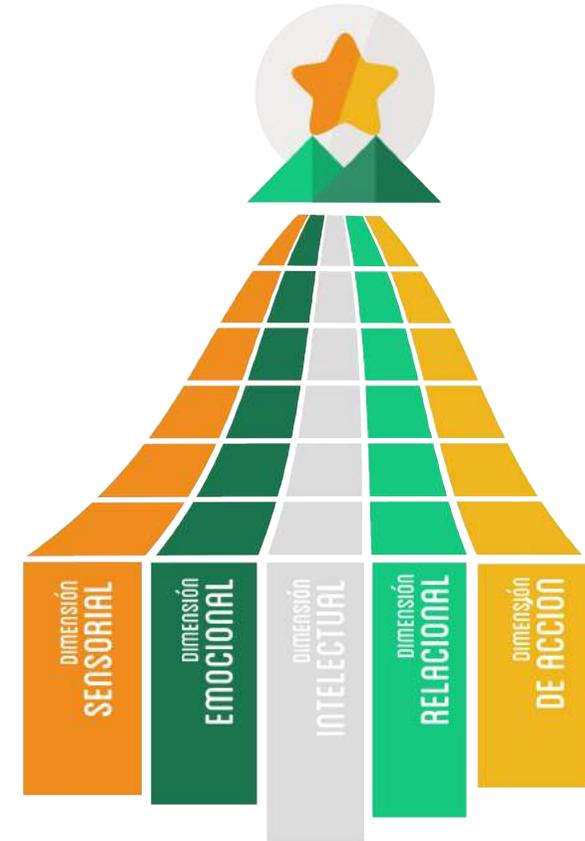
Experiencias que involucran el afecto y las emociones, en el sentido de poder disfrutar algo auténtico o conectarse a un lazo emocional que se comparte (pasión por la naturaleza, la historia, la afectación emocional por experiencias que se ofrecen...).

### DIMENSIÓN INTELLECTUAL.

Experiencias relacionadas con lo cognitivo y creativo, creando escenarios de autenticidad, basados en los conocimientos de expertos (historia, arte, cultura, naturaleza...), para recrear experiencias dirigidas al intelecto y el conocimiento que impliquen aprendizaje o evocación de conocimientos aprendidos.

### DIMENSIÓN RELACIONAL.

Experiencias vinculadas con una cultura, colectivo o “tribu” de referencia. Individualización de la oferta para un conjunto de personas que compartan un determinado dominio en función de unos gustos específicos o estilo de vida (gastronomía, historia, cultura, arte, cien-



cia, naturaleza, ritos...), posibilitando espacios de interacción y acción entre esas personas.

### DIMENSIÓN DE ACCIÓN.

Experiencias vinculadas con la acción física de los visitantes, actividades consecuentes con sus gustos y estilos de vida que compartan (vivir, comer, dormir, jugar, trabajos de la época, participación en ritos, actividades de naturaleza y al aire libre...).



# CAPÍTULO 8.

**ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.**



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



EN COLABORACIÓN CON





# ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

PARA LA  
**ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE**  
EN LA COMARCA  
SIERRA DE MONTÁNCHEZ Y TAMUJA

HERRAMIENTAS PARA LA  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
GOBERNANZA  
MULTINIVEL  
Y DESCUBRIMIENTO  
EMPREDEDOR

- TALLER DE DESCUBRIMIENTO  
EMPREDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL**
- TALLER DE CREACIÓN DE IDEAS**  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- TALLER DE INNOVACIÓN TRANSVERSAL**  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- TALLER DE PROTOTIPOS**  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- PLATAFORMA DE FORMACIÓN**

**ADISMONTA**

## 8.1 CONTEXTO GENERAL.

La parte más importante del trabajo para el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal es el proceso de participación y descubrimiento emprendedor que se lleva a cabo con la colaboración activa de las empresas de la comarca y la sociedad civil.

El desarrollo de los procesos de participación está muy enfocado en el descubrimiento emprendedor, siendo estos aportes cruciales para el diseño de las actuaciones de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

En el próximo capítulo abordaremos en detalle todas las actividades relacionadas con la participación y el descubrimiento emprendedor (metodología, aportes, resultados...), para centrarnos a continuación en las herramientas y procesos utilizados.

Los procesos de participación se realizan a través de diversos mecanismos y actividades, tanto presenciales como no presenciales, contando para ello con las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Nuestra metodología ha seguido estrictamente las directrices de la Comisión Europea para desarrollar correctamente la estrategia, basándonos en los procesos de descubrimiento emprendedor como herramienta de planificación de las actuaciones, garantizando que son las propias empresas las que identifican las áreas de actuación y acciones prioritarias en función de sus necesidades y know how.

## 8.2 TRABAJOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS APLICADAS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

### PASO 1. TRABAJOS PREVIOS.

Del análisis efectuado por parte del Equipo Técnico del CEDER y de Emprendedores, se ha elaborado un Plan de Trabajo, que se ha incorporado en los procesos de participación con la sociedad civil y las empresas del territorio.

En el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente es crucial el desarrollo de una metodología precisa que favorezca el proceso de participación, y además que éste se mantenga en el tiempo. Para ello hemos creado dos herramientas:



## TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR PARA TRABAJAR CON LAS EMPRESAS Y EL TEJIDO PRODUCTIVO.

1. Presentación

2. Los elementos clave de la comarca

3. Identificación de las actividades productivas de la comarca.



- PASO 1. LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA
- PASO 2. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA
- PASO 3. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE LA COMARCA
- PASO 4. CONCLUSIONES



- PASO 1. LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA
- PASO 2. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA
- PASO 3. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE LA COMARCA
- PASO 4. CONCLUSIONES



- PASO 1. LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA
- PASO 2. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA
- PASO 3. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE LA COMARCA
- PASO 4. CONCLUSIONES

4. Identificación de actividades de especialización Inteligente de la comarca.

5. Conclusiones



- PASO 1. LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA
- PASO 2. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA
- PASO 3. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE LA COMARCA
- PASO 4. CONCLUSIONES



- PASO 1. LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA COMARCA
- PASO 2. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES PRODUCTIVAS DE LA COMARCA
- PASO 3. IDENTIFICAMOS LAS ACTIVIDADES DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE LA COMARCA
- PASO 4. CONCLUSIONES



EN COLABORACIÓN CON

Para apoyar los procesos claves de la Estrategia de Especialización Inteligente relacionados con la investigación, innovación y el emprendimiento hemos creado tres herramientas destinadas a este fin.

TALLER PARA LA CREACIÓN DE IDEAS

TALLER PARA EL DESARROLLO DE LA INNOVACIÓN.

TALLER PARA LA CREACIÓN DE PROTOTIPOS.



**TALLER DE CREACIÓN DE IDEAS**  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE  
**PASO 0 INTRODUCCIÓN**

**TALLER DE CREACIÓN DE IDEAS E.I.**

**PASO 1** TENER UNA IDEA  
**PASO 2** QUE TIENES QUE SABER ANTES DE HACER EL TALLER  
**PASO 3** CALENTAMIENTO MENTAL  
**PASO 4** LA PIRÁMIDE DE LAS IDEAS  
**PASO 5** PIENSA EN LO QUE MÁS TE GUSTA

**PASO 6** PIENSA EN OTRAS COSAS QUE TAMBIÉN TE GUSTAN  
**PASO 7** CREAMOS IDEAS A PARTIR DE CONCEPTOS  
**PASO 8** ASOCIANDO IDEAS, CREAMOS NUEVAS IDEAS  
**PASO 9** ELIGES LA IDEA FAVORITA



**TALLER DE INNOVACIÓN APLICADA**  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE  
**PASO 0 INTRODUCCIÓN**

**TALLER DE INNOVACIÓN TRANSVERSAL E.I.**

**PASO 1** QUÉ ES LA INNOVACIÓN APLICADA  
**PASO 2** CLAVES Y ORIENTACIONES ANTES DE HACER EL TALLER  
**PASO 3** DEFINIMOS EL NÚCLEO  
**PASO 4** DEFINIMOS LOS SATÉLITES PROBABLES  
**PASO 5** DEFINIMOS LOS SATÉLITES IMPROBABLES

**PASO 6** ANALIZAMOS LOS SATÉLITES PROBABLES  
**PASO 7** ANALIZAMOS LOS SATÉLITES IMPROBABLES  
**PASO 8** EXTRAEMOS CONCLUSIONES  
**PASO 9** CONCLUSIÓN



**TALLER DE PROTOTIPOS**  
PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE  
**PASO 0 INTRODUCCIÓN**

**TALLER DE PROTOTIPOS E.I.**

**PASO 1** SELECCIONAMOS LA IDEA  
**PASO 2** INVESTIGAMOS Y DIBUJAMOS  
**PASO 3** NUESTRO PRIMER PROTOTIPO RÁPIDO  
**PASO 4** MEJORAMOS EL PRIMER PROTOTIPO

**PASO 5** AVANZAMOS EN EL PROTOTIPO  
**PASO 6** MOSTRAMOS EL PROTOTIPO  
**PASO 7** MEJORAMOS EL PROTOTIPO CON LAS APORTACIONES  
**PASO 8** FIN DE TALLER



**ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
PARA LA  
ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE  
EN LA COMARCA  
SIERRA DE MONTÁNCHÉZ Y TAMUJA

HERRAMIENTAS PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE GOBERNANZA MULTINIVEL Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR

- TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL
- TALLER DE CREACIÓN DE IDEAS PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- TALLER DE INNOVACIÓN TRANSVERSAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- TALLER DE PROTOTIPOS PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- PLATAFORMA DE FORMACIÓN

ADISMONTA

UNIÓN EUROPEA, GOBIERNO DE ESPAÑA, GOBIERNO DE EXTREMADURA, DIPUTACIÓN DE CÁCERES, LIBERBANK, CAJA DE EXTREMADURA

< Además, se facilita la participación de cualquier persona que desee hacerlo a través de Internet desde la web.



**FICHA 4.** CONECTAMOS NUESTROS INTERESES CON LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA EEI



### EJEMPLO



#### ACTIVIDADES POSIBLES

TURISMO + MATANZA + FABRICACIÓN DE PRODUCTOS  
DESARROLLO DE UN PROYECTO TURÍSTICO EN LA COMARCA BASADO EN LA PARTICIPACIÓN EN MATANZAS Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DEL CERDO.

GANADERÍA + RUTAS + OJOS  
DESARROLLO DE RUTAS TURÍSTICAS COMO ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA DE OJOS CONSISTENTE EN LA VISITA A LAS GRANJAS DE CERDO BENICO.



**FICHA 5** ACTIVIDADES INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO.

	AGRICULTURA-DEHESA (PRODUCCIÓN PENSOS, CUIDADO DE LA DEHESA)	GANADERÍA (RAZAS, CRÍA, SANIDAD, SELECCIÓN...)	INDUSTRIA (MATADEROS, FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS...)	TURISMO (RUTAS, VISITA, GASTRONOMÍA...)	COMERCIALIZACIÓN (COMERCIO, ESTABLECIMIENTOS, DISTRIBUCIÓN...)
Actividades de INVESTIGACIÓN	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:
	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:
	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:
	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:
	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Actividades de INNOVACIÓN	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:
	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:
	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:
	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:
	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:
.....	.....	.....	.....	.....	.....

## PASO 2. DESARROLLO DE LOS TALLERES

El desarrollo de los talleres se realiza siguiendo los pasos descritos para posibilitar el trabajo en los siguientes ámbitos:

- Análisis de las potencialidades del territorio en el contexto y prioridades de Europa, España y Extremadura.
- Descubrimiento de las principales actividades para la especialización.
- Selección de la actividad única para la especialización comarcal en base al consenso de los participantes.
- Descubrimiento de las conexiones con otras actividades productivas.
- Aportes de las iniciativas y proyectos a llevar a cabo para el diseño de las actuaciones futuras.

En torno a esta lógica y mediante una metodología innovadora basada en el constructivismo, se diseñan todas estas herramientas para que los participantes construyan sus propuestas mediante dinámicas y juegos.

Las herramientas están diseñadas para que los participantes en el proceso trabajen de forma paralela otros aspectos cruciales en el diseño de la estrategia (visión compartida, coliderazgo y Gobernanza Multinivel).

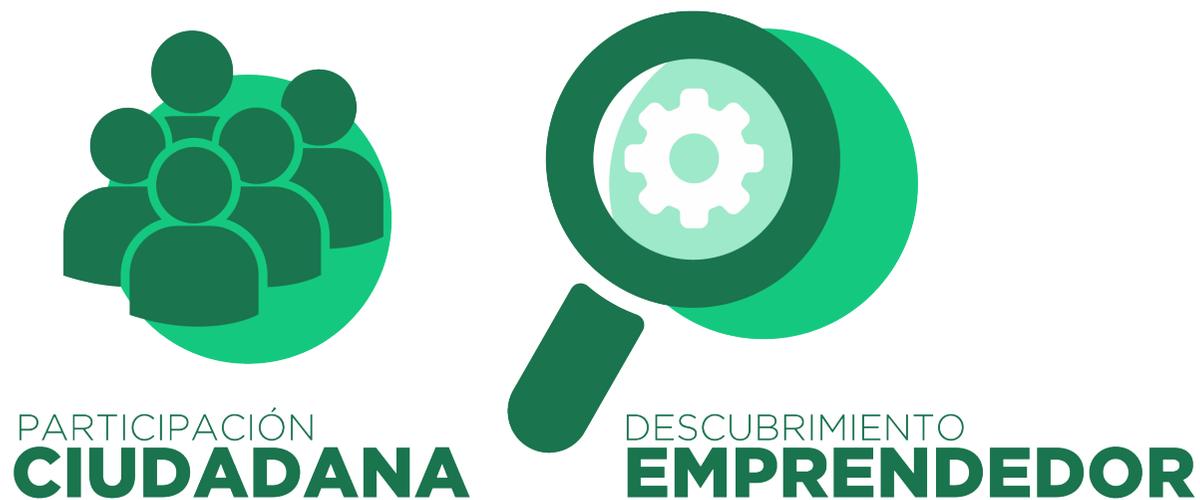
## PASO 3. CONSENSO EN CUANTO AL ELEMENTO MOTOR DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

A partir de los trabajos prácticos llevados a cabo con la metodología y herramientas descritas se llega a un consenso en torno a la especialización inteligente y el motor económico de futuro: el jamón como elemento que nuclea la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, convirtiéndose en la actividad tractora sobre los recursos y actividades productivas del territorio.



## PASO 4. PLAN DE ACCIÓN

Con las herramientas y la metodología descrita se propicia el conjunto de conexiones de las actividades relacionadas con la agroindustria y su hibridación, mediante un proceso de descubrimiento que culmina en la definición de Retos, Líneas estratégicas y Programas de actuación del Plan de acción; todo ello a partir de un intenso y riguroso proceso de participación de la sociedad y las empresas (con una ponderación positiva a favor de éstas).





ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



EN COLABORACIÓN CON



# CAPÍTULO 9.

## DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**

TALLERES DE  
**PARTICIPACIÓN SOCIAL Y  
DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR**

**TALLER 1**

COLECTIVOS SOCIALES Y  
TÉCNICOS DEL TERRITORIO  
**20 DE ABRIL**  
DE 10:00 A 14:00 HORAS

**TALLER 2**

SECTOR  
TURÍSTICO  
**21 DE ABRIL**  
DE 10:00 A 14:00 HORAS

**TALLER 3**

SECTOR  
PYMES Y COMERCIO  
**22 DE ABRIL**  
DE 16:00 A 20:00 HORAS

**TALLER 4**

SECTOR  
COOPERATIVAS Y  
AGROINDUSTRIA  
**23 DE ABRIL**  
DE 16:00 A 20:00 HORAS

**TALLER 5**

SECTOR  
INSTITUCIONAL  
**24 DE ABRIL**  
DE 10:00 A 14:00 HORAS



LUGAR DE CELEBRACIÓN  
DE LOS TALLERES  
**SEDE DE ADISMONTA**  
CARRETERA DE CÁCERES  
EX 206, KM. 34.800  
TORRE DE SANTA MARÍA



**ADISMONTA**

+ INFORMACIÓN ☎ 927 389039 ✉ [adismonta@adismonta.com](mailto:adismonta@adismonta.com)



EN COLABORACIÓN CON



## 9.1 CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

El diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente se sustenta en un proceso participado por la población, donde las empresas, los emprendedores y el tejido productivo tienen una gran ponderación.

Los trabajos, en sintonía con los principios marcados en la RIS3 de Extremadura se han focalizado en desarrollar y poner en práctica una metodología activa basada en el constructivismo y en el enfoque práctico de aportar haciendo.

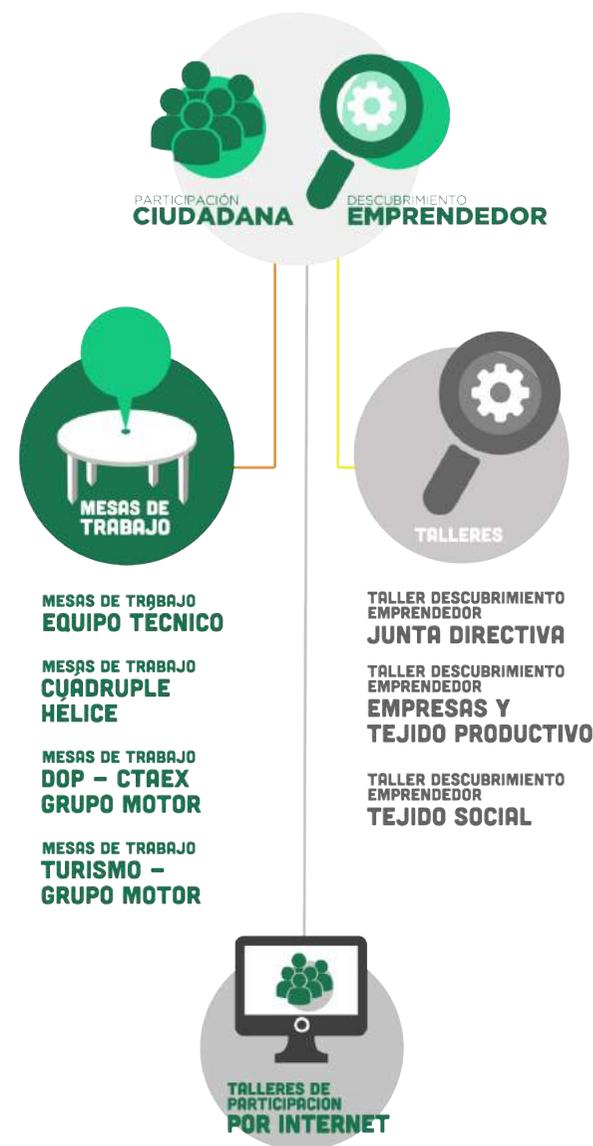
El proceso de participación y descubrimiento emprendedor dentro de la estrategia no nos remite a unas actividades puntuales que se llevan a cabo en el momento inicial, se trata de un proceso vivo que se prolonga en el tiempo, si bien tiene su punto álgido en la fase de diseño, ya que la participación y el descubrimiento propician la elección del área de especialización, el patrón de la especialización, la fijación de los retos, líneas de actuación, programas y actividades concretas que se llevarán a cabo en los próximos años, etc.

De manera paralela se trabaja para crear un consenso social y empresarial, desarrollando una visión compartida del futuro

comarcal y uniendo a las personas en torno a una visión/misión compartida.

En el proceso de participación y descubrimiento emprendedor hemos trabajado y seguiremos trabajando en la búsqueda de respuestas compartidas, reforzando en paralelo el sentimiento identitario de pertenencia comarcal: ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿En qué nos queremos convertir? ¿Cómo nos vamos a transformar? ¿Cómo lo queremos hacer? ¿Dónde nos queremos centrar? ¿Qué actuaciones concretas queremos llevar a cabo? ¿Cómo nos comprometemos cada uno de nosotros para hacerlo? ¿En qué tiempo lo habremos conseguido? ¿Cómo vamos a evaluar y medir lo que hacemos? ¿Qué instrumentos y mecanismos de gobierno queremos darnos?

El plan de trabajo y el resto de los apartados de la estrategia han sido elaborados a partir de la participación y el descubrimiento de todos los agentes implicados en el proceso, los cuales han proporcionado la materia prima para su diseño a través de las diferentes tipologías de actividades desarrolladas.





## 9. 2 METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL PROCESO.

Para el desarrollo de los diferentes talleres se parte del Informe comarcal para el apoyo a la definición y desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA (benchmarking), a esto sumamos el conjunto de recursos metodológicos generados para el desarrollo del proceso y las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Partiendo de unos sólidos conocimientos de la comarca y de los elementos diferenciadores de la misma, se analiza con los participantes la realidad económica comarcal y las claves de la especialización inteligente para definir y consensuar la actividad y el patrón de la especialización, a continuación y a través de un conjunto de herramientas participativas y proactivas definen la base de programas y actividades en las que se centrará la estrategia en el futuro, en un ejercicio puro de descubrimiento emprendedor.

El foco de la acción y el descubrimiento de oportunidades empresariales se enfocan fundamentalmente en los aspectos relacionados con la investigación, la innovación y el emprendimiento.

También se trabaja el marco de la Gobernanza Multinivel y el necesario coliderazgo para responsabilizar a los diferentes actores con los programas y actividades que proponen.

Dependiendo de la naturaleza de las mesas de trabajo y talleres se hace una variación meto-

dológica de los procedimientos a seguir y las herramientas a utilizar.

### CONOCIENDO LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

El primer trabajo que se realiza en los diferentes talleres consiste en el conocimiento del nuevo paradigma de la especialización inteligente e introduciendo a los participantes en las claves para abordarlo, en aras al diseño de una estrategia comarcal consecuente con esta nueva visión.

La especialización inteligente no parte de la elección de una actividad por parte de unos actores que aún desconocen la filosofía del nuevo planteamiento, sino de un proceso de descubrimiento emprendedor sustentado en el conocimiento del potencial comarcal, no se trata de elegir una actividad desde el territorio, sino de descubrir la actividad que ya eligió nuestro territorio.

### BUSCANDO LOS FACTORES IDENTITARIOS DE LA COMARCA.

El primer ejercicio consiste en identificar los elementos singulares que tiene la comarca para encontrar aquél o aquéllos que se adecuan a los criterios que rigen la especialización. A partir de aquí se genera un consenso en torno a una visión/misión compartida.

Las conclusiones de los diferentes informes emitidos por el equipo técnico han sido re-

frendados por las mesas de trabajo y talleres de participación y descubrimiento emprendedor. Analizando las ventajas competitivas de la comarca se llega a la conclusión de que el Patrón de especialización se vertebra en torno al jamón.

A partir de aquí se trabaja sobre el conjunto de dominios científico-tecnológicos que han de aplicarse para generar una economía de escala en torno a la actividad.

Vinculación del jamón con el conjunto de recursos y actividades del territorio.

En las mesas y talleres se buscan las relaciones y la capacidad tractora que tiene el jamón sobre el conjunto de recursos y actividades económicas que están presentes en el territorio, a través del descubrimiento emprendedor.

### CONEXIÓN DE LOS INTERESES DE LOS PARTICIPANTES CON EL EJE DE ESPECIALIZACIÓN.

Mediante el ejercicio, la población, y especialmente el tejido productivo, las empresas y los emprendedores se ven reflejados e implicados en el conjunto de actividades que arrastra el JAMÓN como actividad económica.

### SECUENCIA METODOLÓGICA SEGUIDA EN EL DESARROLLO DE LOS TALLERES.



Los pasos que se siguen en cada taller discurren por la siguiente lógica:

1. Recabar los aportes para el desarrollo futuro de la comarca desde los intereses particulares y legítimos de los participantes.
2. Recabar los aportes para el desarrollo futuro de la comarca desde el interés general.

3. Recabar los aportes de los participantes en torno a la actividad de especialización, donde los participantes inventan mediante hibridaciones y conexiones de sus intereses con la actividad de especialización, los futuros proyectos a desarrollar.

4. Recabar los aportes de los participantes para el desarrollo de proyectos de investigación e innovación a realizar en torno a la actividad de especialización inteligente, en

función del interés general.

5. A partir de estos trabajos se aborda una Estrategia global para el desarrollo comarcal en el periodo 2014-2020 de doble vía: diversificación productiva y especialización inteligente.



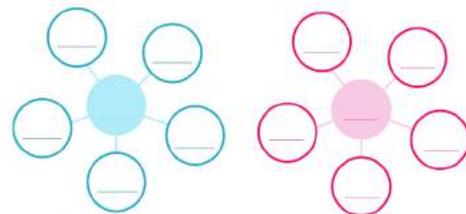


## 9.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS Y PROCESOS.

### HERRAMIENTAS DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

### HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA RECABAR LOS APORTES DE LOS PARTICIPANTES.

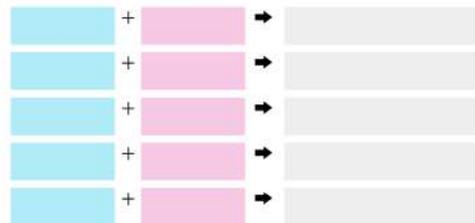
**FIGHA 4.** CONECTAMOS NUESTROS INTERESES CON LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA EEI



CONSTELACIÓN DEL EJE PRINCIPAL

CONSTELACIÓN PROPIA

ACTIVIDADES POSIBLES



EJEMPLO



ACTIVIDADES POSIBLES

TURISMO + HATANZO + FABRICACIÓN DE PRODUCTOS  
DESARROLLO DE UN PROYECTO TURÍSTICO EN LA COMARCA BASADO EN LA PARTICIPACIÓN EN HATANZO Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DEL CERDO.

COMERCIO + RUTAS + CERDO  
DESARROLLO DE RUTAS TURÍSTICAS COMO ACTIVIDAD COMPLEMENTARIA DE CERDO CONSISTENTE EN LA VISITA A LAS GANADERÍAS DE CERDO BIENICO.



**FIGHA 5** ACTIVIDADES INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO.



	AGRICULTURA-DEHESA (PRODUCCIÓN PÉREO, CUIDADO DE LA DEHESA)	GANADERÍA (RAZAS, CRÍA, MANEJO, SELECCIÓN...)	INDUSTRIA (MATADEROS, FABRICACIÓN DE EMBUTIDOS...)	TURISMO (RUTAS, VISITA, GASTRONOMÍA...)	COMERCIALIZACIÓN (COMERCIO, ESTABLECIMIENTOS, DISTRIBUCIÓN...)
Actividades de INVESTIGACIÓN	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:
	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:
	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:
	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:
	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:
.....	.....	.....	.....	.....	.....
Actividades de INNOVACIÓN	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:	ACT 1:
	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:	ACT 2:
	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:	ACT 3:
	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:	ACT 4:
	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:	ACT 5:
.....	.....	.....	.....	.....	.....



## 9.4 RESULTADOS DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

En los talleres se ha trabajado la visión compartida y el consenso en torno al eje de especialización, realizándose los aportes fundamentales para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, así como las conexiones e hibridaciones de la actividad de especialización con otras actividades que forman parte de la misma, a partir de las cuales se ha diseñado el Plan de acción (Retos, Líneas estratégicas y Programas).

La naturaleza de los aportes realizados tiene un doble valor, por un lado se identifican programas y actividades que encajan con los criterios de la especialización, utilizándose para la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, y por otro lado, los aportes que no encajan y sirven para el diseño del Plan estratégico comarcal con el que ADISMONTA concurrirá a las ayudas LEADER.

Propuesta de programas y actividades a desarrollar en torno al área de especialización (jamón) en los talleres de descubrimiento emprendedor. Aquí apuntamos de manera resumida las conexiones y relaciones producidas en torno a los recursos, sectores productivos y actividades generadas por los participantes, las cuales han servido de base para definir el Plan de acción.





### 9.4.1. PROYECTOS E INICIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD O INTERESES DE LOS PARTICIPANTES PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA.

Desde la metodología descrita se trata de que los participantes en el proceso de descubrimiento realicen aportes para el desarrollo de la estrategia de desarrollo global de la comarca (diversificación y especialización), comenzando por trabajar en un primer momento desde una perspectiva amplia de la diversificación para focalizarnos finalmente en la especialización.

Tenor literal de los aportes de los participantes. Para ampliar la información y conocer la metodología y el conjunto de los trabajos realizados, consultar DOCUMENTO ANEXO.



**FICHA 1 MI ACTIVIDAD**

MI EMPRESA/ORGANIZACIÓN SE LLAMA

NOS DEDICAMOS A...

TRABAJANDO EN EL SECTOR

¿QUÉ PROYECTOS RELACIONADOS CON MI ACTIVIDAD PODRÍAN CONTRIBUIR AL DESARROLLO DE LA COMARCA?

PROYECTO 1:

PROYECTO 2:

PROYECTO 3:

PROYECTO 4:

PROYECTO 5:



- Proyectos de cooperación interterritorial a través de los fondos LEADER.
- Espacios sociales para la innovación.
- Utilizar la RIS3 en el territorio para atraer proyectos que fomenten la investigación y la innovación en torno al sector del jamón.
- Alojamientos turísticos: apoyo a la actividad turística para potenciar el desarrollo del territorio.
- Observatorio de aves con centro de interpretación
- Fomento de las energía alternativas (instalación de placas solares).
- Fomento del turismo asociado al movimiento slow en un enclave tranquilo y con actividades ligadas a la dehesa.
- Empresa comercializadora de los productos gourmet de la comarca.
- Programa para gestionar los talentos en la comarca.
- Residencia para la tercera edad.
- Escuela de monitores de actividades turísticas (guía de naturaleza, actividades deportivas, catas de productos gourmet,...).
- Agrupación de empresas agroalimentarias para comercializar conjuntamente sus producciones.
- Diversificación de oferta de actividades turísticas.

- Empresas de atención socio sanitaria que unifiquen servicios que se puedan prestar en todos los pueblos de la comarca.
- Actividades de ocio o empresas que atienden este sector, que puedan actuar en los pueblos más pequeños de la comarca.
- Formación ocupacional en las profesiones más demandadas en la comarca y que procuren también el relevo generacional en los empleos vinculados con la agricultura y la ganadería.
- Servicios de mediación familiar en la comarca
- Actividades de ocio para los adolescentes y las personas de la tercera edad de la comarca.
- Espacios de formación para niños con padres y/o educadores.
- Proyectos de formación ocupacional destinados al ocio y a la sensibilización de la comarca.
- Formación permanente para los trabajadores de la comarca.
- Implantar proyectos de formación con certificados de profesionalidad.
- Formación relacionada con la actividad tractora de la estrategia de especialización inteligente comarcal.
- Creación de un centro de formación comarcal.



- Mediación familiar. Puntos de atención donde poder ayudar a las familias que lo necesitan.
- Oferta de ocio familiar, incluyendo actividades para personas con discapacidad y tercera edad.
- Programas de mediación familiar.
- Programas de conciliación familiar y laboral.
- Creación de empresas de actividades turísticas: rutas guiadas, gestión de alojamientos, actividades turísticas especiales.
- Agricultura ecológica fomentando las asociaciones profesionales y cooperativas.
- Empresa dedicada al agroturismo. Puesta en valor de actividades tradicionales, recuperación de técnicas artesanas.
- Potenciar sinergias para rentabilizar costes de producción en las empresas de la comarca.
- Trabajar procesos de calidad alimentaria y certificación para garantizar la trazabilidad de los productos de calidad.
- Unión de productores agrícolas y ganaderos para facilitar la inversión en infraestructuras de transformación y comercialización, y de esta manera lograr que el valor añadido se quede en la comarca.
- Crear un centro de formación para desempleados en fabricación del queso.

- Promover los valores del campo y la ganadería en nuestros jóvenes para que exista una continuidad, y se produzca el relevo generacional.
- Ayudas a la hora de certificar nuestras empresas para ser más competitivas.
- Potenciación del sector agrícola y ganadero orientado a la transformación agroindustrial.
- Mejorar las infraestructuras comarcales.
- Facilitar los mecanismos administrativos para reducir las trabas burocráticas a la hora de iniciar un negocio.
- Más ayudas para facilitar la puesta en marcha de las empresas.
- Visitas guiadas a las fábricas de productos agroalimentarios para mostrar las señas de identidad.
- Desarrollo de ganadería ecológica que sirva como base a la fabricación de queso ecológico.
- Transformación de lactosueros.
- Rutas gastronómicas que incluyan visitas a fábricas o turismo general.
- Comercialización y distribución de productos selectos (gourmet) de la comarca.
- Ayudas para la iniciación de futuras empresas.
- Desarrollar un sistema de distribución de

los productos de la comarca a todos los puntos de venta comarcales.

- Modernización de la tecnología y maquinaria de nuestras empresas.
- Fábrica de pellet con los residuos de las carpinterías y los restos de biomasa (dehesa, olivar).
- Promoción de actividades deportivas para los jóvenes.
- Actividades de promoción de los productos comarcales.
- Ayudar a prepararse para competir en el mercado global a las grandes y pequeñas empresas de la zona.
- Ayudar a las jóvenes promesas del deporte, que se suelen quedar en el dique seco por falta de ayudas o de apoyo.
- Ayudas a la exportación de los productos de la comarca al exterior.
- Ayudas para la iniciación de futuras empresas.
- Ayudas para el mantenimiento del empleo en empresas con dificultades.
- Fabricación de dulces caseros sin conservantes ni colorantes.
- Mejorar las comunicaciones entre los municipios de la comarca.
- Promoción de los productos típicos de la comarca aprovechando las comunidades



de emigrantes .

- Mejora de los procesos de calidad en la elaboración de los productos comarcales.
- Dar a conocer los productos de la zona a través del turismo.
- Fomento el cooperativismo mediante la formación.
- Crear una marca comarcal para nuestros productos.
- Promoción de la peculiaridad y calidad del aceite de la comarca.
- Elaboración y comercialización del higo seco.
- Penetración en las grandes cadenas de comercialización y distribución de nuestros productos.
- Mejora de la calidad como estrategia global para los productores e industrias de la comarca.
- Conseguir aceites de calidad específicos de la comarca.
- Creación de una marca y una red de comercialización en torno al aceite de la comarca.
- Creación de un matadero en la comarca para obtener el valor añadido de las producciones.
- Crear una imagen una imagen de marca para los productos de la comarca.

- Crear una red de comercialización en torno al higo.
- Realizar actividades de investigación en torno al higo para sacar nuevos productos derivados.
- Desarrollo de maquinaria y tecnología para fabricar derivados del higo.
- Puesta en marcha de una almazara en conjunto con otras cooperativas para no depender de ningún comprador, y poder transformar el producto.
- Comercialización conjunta de productos agroalimentarios de calidad e identificativos de esta comarca.
- Proyectos de colaboración con otras comarcas para la internacionalización de productos agroalimentarios coincidentes.
- Proyectos de investigación sobre nuestras producciones locales que permitan conseguir la excelencia y el liderazgo en mercados exteriores.
- Proyectos para sensibilizar a la población sobre la calidad de nuestros productos y promocionar su venta en el territorio.
- Generar una visión de comarca en torno a los elementos diferenciadores que poseemos.
- Priorizar en la calidad de los productos de la comarca.
- Modernización de las infraestructuras para la transformación de los productos

comarcales.

- Unión entre distintos sectores cooperativos.
- Puesta a la venta de un mismo producto con etiqueta única, creación de una marca única que potencie los productos de calidad.
- Asociación de productores primarios en torno a la trazabilidad.
- Infraestructuras comunes para simplificar costes en la selección, conservación, envasado y comercialización.
- Crear una red de comercialización de los productos agroganaderos que se elaboran y transforman en la comarca.
- Potenciar el turismo gastronómico y dar a conocer los distintos productos.
- Mejora de los caminos agrícolas.
- Construcción de hoteles rurales y explotación de recursos paisajísticos de la sierra y el llano.
- Comercialización de productos gourmet comarcales y distribución.
- Observatorio, investigación y promoción de calidad de los productos de la comarca y su posicionamiento en el mercado.
- Gestora de talentos (prácticas formativas en investigación sobre productos comarcales para el desarrollo de nuevas patentes).



- Poner en marcha una sala de despiece para no tener que depender de otras industrias de fuera de la comarca.
- Difusión en medios locales y nacionales de nuestros productos.

- Difusión turística para la puesta en valor de los valores culturales y gastronómicos.
- Promocionar la “Ruta del jamón ibérico”.
- Potenciar el cooperativismo mediante

formación y apoyo económico

- Investigación y apoyo a la elaboración del producto.
- Apoyo a la exportación.

#### 9.4. 2. PROYECTOS E INICIATIVAS QUE RESPONDEN AL INTERÉS DE LA COMARCA EN LAS CLAVES DE LA DIVERSIFICACIÓN.

Tenor literal de los aportes de los participantes. Para ampliar la información y conocer la metodología y el conjunto de los trabajos realizados, consultar DOCUMENTO ANEXO.

##### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS.**

- Empresa de comercialización de productos gourmet de la Comarca (jamón ibérico, queso e higo).
- Fabricación y comercio de productos agroalimentarios de la comarca.
- Promoción empresarial para la promoción de productos agroalimentarios.
- Puesta en funcionamiento de una almazara para transformar la aceituna de la comarca.
- Puesta en valor del sector vinícola comarcal.
- Producción de aceite de calidad en la comarca (hacer aceites monovarietales de

mayor calidad, no mezclar aceitunas de mayor y menor calidad, que resta valor a ambos aceites).

- Creación del museo del jamón y el higo (actividades para mostrar la transformación y cata de los productos del higo, actuaciones y exposiciones culturales, etc).
- Creación de una “Marca de Calidad” comarcal de productos de la dehesa.
- Ayudas para la modernización de maquinaria.
- Comercializadora de productos selectos de la comarca.
- Creación de franquicia de productos extremeños.
- Rutas temáticas en la comarca en torno a sus valores gastronómicos: jamón, higo, queso, vino.
- Mejora en las infraestructuras.
- Creación de industrias locales de transformación para los respectivos productos de la comarca.

Infraestructuras para transformar, distribuir y comercializar los productos comarcales.

- Marca calidad territorial, estudio de peculiaridades de nuestros productos y sensibilización a los productores.

##### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE ACTIVIDADES INNOVADORAS.**

- Gestora de talentos comarcales..
- Empresas de turismo y ocio enfocadas al turismo familiar, personas mayores, personas con discapacidad, deportistas...
- Transformación y comercialización de productos agroalimentarios de la zona (licores, mermeladas ...).
- Elaboración de conservas de productos silvestres.
- Embotellado de aceite y utilización de los subproductos derivados de aceites, almendras, etc. para cosméticos.
- Industria Conservera de los productos



de la comarca (higo, productos silvestres, etc).

- Fomentar el agroturismo (convenios con los agricultores y propietarios para el avistamiento de aves en sus propiedades, visitas a las dehesas...).
- Ganadería ecológica y producción de quesos.
- Nuevos embalajes/formatos para los productos de calidad de la comarca.
- Mejorar las explotaciones tanto ganaderas, vinícolas, de olivares, higuerales y dehesas boyales.
- -Aprovechamiento y transformación de los productos en la misma comarca.
- -Incremento de la inversión en I+D en la comarca.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR EL DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.**

- Formación en TIC y redes sociales para personas adultas.
- Publicidad de productos y empresas a través de la TIC.
- Acceso a la fibra óptica a todas las localidades de la comarca.
- Utilizar recursos 3D para dar a conocer la comarca.

- Creación de puntos de formación on-line en la comarca a los que poder cualquier día a cualquier hora.
- Promoción del comercio electrónico.
- Promoción de los recursos y servicios tecnológicos en la comarca (redes, internet, páginas webs...).
- Portales especializados en venta de productos de la comarca.
- Mejora del posicionamiento en internet de la comarca.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.**

- Actividades de sensibilización en reciclaje y cuidado del medio ambiente
- Repoblación, conservación y mantenimiento de la dehesa.
- Instalación de estaciones de tratamiento y depuración de aguas residuales.
- Fomento de educación ambiental con visitas al campo, instalación de chozos en la comarca para visitas escolares, educación en valores.
- Campañas de limpieza del medio ambiente.
- Sensibilización de la población sobre el beneficio del turismo.

- Planta de reciclaje de residuos en la comarca.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. FOMENTAR EL TURISMO.**

- Empresa de ocio/turismo accesible.
- Escuela de monitores turísticos en la comarca para que los actores del turismo en la comarca reciban la formación necesaria.
- Oficina de información turística comarcal.
- -Potenciación de los recursos de la comarca (centro de recuperación de aves, Pastoralía, secaderos de jamones y asociación-club del jamón ibérico).
- Empresas de actividades turísticas en la comarca.
- Adaptación de los horarios a los turistas, que los lugares de interés turístico estén abiertos en fines de semanas y puentes, y que los horarios estén adaptados a los visitantes (por ejemplo, no cerrar en horario de siesta las actividades o puntos más utilizados por turistas extranjeros).
- Traducción a otros idiomas, sobre todo y como mínimo a inglés de la cartelería, señalética, folletos turísticos, etc.
- Empresa que coordine y organice paquetes de turísticos, con visitas guiadas y actividades programadas para los visitantes de la comarca fomentando las pernoctaciones.



taciones.

- Posicionamiento turístico de la comarca mediante procedimientos tradicionales y a través de internet.
- Promoción de los productos comarcales tanto en el mercado nacional como internacional.
- Cambio de formatos de venta de productos agroalimentarios.
- Turismo ecuestre.
- Promoción del asociacionismo turístico.
- Promoción turística mediante campañas de difusión (televisión, prensa, radio, internet).
- Generar una carta de productos comarcales en hoteles y restaurantes.
- Crear una marca de identidad, marca gourmet.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES.**

- Instalación de placas solares por toda la comarca y potenciación de la energía hidráulica.
- Potenciar y Financiar la utilización de calefacciones de biomasa y/o energía solar que fomenten un desarrollo energético sostenible.
- Apoyo al desarrollo de actividades para

el aprovechamiento de la biomasa.

- Planta para el aprovechamiento de los residuos de las actividades agroindustriales.
- Aprovechamiento de biomasa (huesos de aceitunas, ramaje...).

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE LAS ARTESANÍAS.**

- Desarrollo de industria artesana de envases y embalajes para productos de calidad comarcal.
- Creación de un museo del jamón a través de utensilios y técnicas tradicionales.
- Creación, promoción y dinamización de un museo del queso.
- Actividades para la promoción y degustación de los productos típicos de la comarca.
- Recuperación de la artesanía comarcal.
- Realizar talleres de formación para la recuperación de la artesanía de cara su puesta en valor.
- Escuela de productos artesanos.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

- Creación de escuela de formación de

ocio y tiempo libre.

- Creación de un residencial de calidad para personas dependientes.
- Centro de formación en competencias de atención a dependientes
- Actividades específicas para familias, niños y tercera edad, rutas en bici, multiaventura, avistamiento de aves.
- Formación para empresarios y futuros empresarios.
- Servicios para casas rurales (comidas, productos agroalimentarios, etc).
- Ayudas a los centros asistenciales para mayores.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y RURAL.**

- Oficina de turismo comarcal.
- Fomento de asociacionismo entre empresas de productos agroalimentarios.
- Actividades, material y adecuación del patrimonio cultural y natural de la comarca y puesta en valor de los recursos naturales existentes.
- Ayudas a la conservación y mantenimiento del patrimonio.
- Estudios de optimización de la agricultura y la ganadería .



- Promoción conjunta de proyectos gastronómicos y espacios naturales.
- Mantenimiento de los edificios y monumentos singulares

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. SERVICIOS PÚBLICOS.**

- Puesta en marcha de centros de TIC para usuarios.
- Mejora de accesos para personas con minusvalías a las infraestructuras de la comarca.
- Transportes públicos en festivos.
- Baños públicos.
- Oficina turística de información comarcal.
- Creación de puntos de información online repartidos por toda la comarca.
- Observatorio turístico, que ayude a extraer información para estudiar los turistas de la comarca y sus tendencias.
- Posicionamiento turístico de la comarca

a través de un portal turístico comarcal.

- Observatorio de investigación y desarrollo de calidad de los productos.
- Plan de mejora de los servicios públicos.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN.**

- Formación profesional en materia turística.
- Desarrollo de una oferta formativa en TIC, atención sociosanitaria, construcción, energías renovables, idiomas...
- Elaboración de vinos, aceites y transformación de productos agroalimentarios.
- Formación comercial en idiomas para los empresarios.
- Formación a los empresarios turísticos sobre los recursos de la comarca.
- Formación en artesanía.
- Formación para la venta y comercialización de productos.

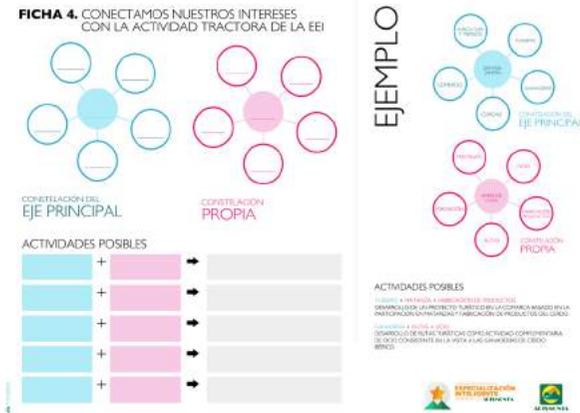
- Formación y captación de jóvenes emprendedores.
- Fomento y desarrollo del consumo de los productos de la comarca.
- Formación a hosteleros y pequeños comercios en técnicas de venta y estudios de mercado.
- Gestora de talentos.
- Conectar las oficinas de turismo comarcales.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. OTRAS.**

- Proyecto de asesoría sobre accesibilidad y asociacionismo cultural, juvenil, empresarios, amas de casa, ocio y tiempo libre, etc.
- Señalización de industrias agroalimentarias, productos gourmet y rutas turísticas
- Concienciación y defensa del producto de la comarca (creación de asociaciones compuestas por diferentes sectores de la comarca).

### 9.4. 3. PROYECTOS E INICIATIVAS QUE CONECTAN LOS INTERESES DE LOS PARTICIPANTES CON LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (JAMÓN).

Tenor literal de los aportes de los participantes. Para ampliar la información y conocer la metodología y el conjunto de los trabajos realizados, consultar DOCUMENTO ANEXO.



- Creación de una asociación en torno al jamón para el apoyo al desarrollo del sector (comunicación, innovación, diseño, comercialización...).
- Formación específica para las empresas y profesionales relacionados con el jamón como apoyo a los procesos de calidad.
- Promoción del asociacionismo para el comercio de productos artesanos y de calidad de la comarca.
- Desarrollo del tejido asociativo de la comarca.
- Promoción de nuevas empresas para el desarrollo turístico de la comarca.
- Promover nuevos empleos en la comarca relacionados con la comercialización de nuestros productos.
- Desarrollo de proyectos innovadores con los productos derivados del ibérico.
- Desarrollar nuevos proyectos de formación en temas relacionados con la innovación en la ganadería y actividades pecuarias, formación para titulares de nuevas explotaciones.
- Promover actividades de emprendimiento relacionadas con la agricultura (agroturismo, actividades agrarias, jóvenes agricultores).
- Promoción de formación en especializa-

ción ganadera.

- Promoción de formación para la especialización de trabajadores en tareas de despiece y otras especialidades del cerdo ibérico.
- Proyecto formativo para el aprovechamiento de los productos de la comarca.
- Proyecto formativo para actividades relacionadas con la gastronomía comarcal proyectada al turismo.
- Promoción de nuevos proyectos empresariales relacionados con el jamón.
- Promoción de cursos para actividades turísticas (ornitología, turismo patrimonial, idiomas ...).
- Programa para el desarrollo y la puesta en valor del conocimiento sobre todas las actividades relacionadas con el jamón.
- Fomento de la puesta en marcha de nuevos proyectos empresariales en torno a la agricultura y la ganadería.
- Promoción de actividades de agroturismo que tengan como tema central el cerdo ibérico (matanza, degustaciones gastronómicas...).
- Puesta en marcha de un matadero comarcal.
- Empresa de gestión de talentos aprove-

chando el entorno incomparable de la dehesa.

- Promoción y apoyo a la instalación de empresas de energías renovables (fabricación de pellet, placas solares...).
- Desarrollo del club del ibérico.
- Crear una comercializadora de productos gourmet de la comarca.
- Escuela para la formación en actividades turísticas en el medio natural.
- Desarrollo de empresas orientadas al turismo cinegético
- Fomento del asociacionismo centrado en la agricultura, ganadería y los productos gourmets.
- Promoción de escuela de monitores turísticos en el medio rural.
- Desarrollo de procesos de formación en la creación de envases artesanos para los productos de calidad.
- Apoyo al desarrollo de actividades relacionadas con la dehesa.
- Desarrollo de un proyecto turístico integral comarcal en torno al mundo del jamón y del cerdo.
- Desarrollo de rutas turísticas en bicicleta temáticas para el conocimiento de la dehesa y el cerdo.
- Venta de experiencias en torno al cerdo

ibérico desde la dehesa a la elaboración y cata del producto.

- Proyecto de recuperación de producciones artesanas tradicionales.
- Desarrollo de jornadas y ferias especializadas en los principales productos de la comarca.
- Turismo experiencial en torno al cerdo ibérico que incluya visita a fábricas y bodegas.
- Creación de guías turísticos en torno al jamón en la comarca (dehesas para visitar, fábricas de jamones, bodegas de jamones, restaurantes en los que realizar degustaciones gastronómicas con el jamón como protagonista...).
- Talleres de formación para la realización de actividades de ocio en la comarca.
- Rutas para conocer la vida tradicional (actividades agrícolas y ganaderas).
- Rutas gastronómicas de la comarca en las que degustar los productos típicos.
- Puesta en valor de la naturaleza y el entorno en el que se cría el cerdo ibérico.
- Promoción de actividades experienciales únicas en torno al cerdo ibérico y la dehesa (cenas con productos de la tierra a la luz de las estrellas en la dehesa).
- Creación de museos y centros de interpretación con una agenda cultural que los dinamice.



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



- Creación de un observatorio turístico comarcal.
- Visitas a las bodegas de la comarca.
- Rutas por la naturaleza adaptadas para las personas con discapacidad.
- Aprovechamiento del turismo de peregrinación que discurre por la Vía de la Plata.
- Proyecto de venta de jamones de gran calidad, con embalajes de madera para proteger mejor el jamón.
- Crear una empresa de comercialización y venta de productos de la comarca.
- Crear rutas por la dehesa explicando el proceso de crianza del cerdo.
- Desarrollo de actividades complementarias en torno a la producción de jamón.
- Visita guiada a la fábrica con catas y degustación de los productos.
- Red de venta y distribución de productos de la comarca.
- Desarrollo de una ganadería ecológica para transformación de productos, y creación de subproductos ecológicos.
- Combinación del jamón y el queso para la comercialización conjunta en envases diseñados al efecto.
- Desarrollo de actividades turísticas de experiencia en torno al jamón y el vino.



- Favorecer la venta de proximidad, evitando así los costes de transporte y comercialización al exterior.
- Promoción del asociacionismo para la exportación de jamón.
- Promoción de la mano de obra cualificada en torno al jamón para incrementar la competitividad.
- Innovación en los maridajes entre vino y jamón.
- Comercialización de dulces elaborados a partir del higo.
- Elaboración de torta de queso.
- Demostración de elaboración artesanal de pasteles.
- Desarrollo de rutas gastronómicas
- Promoción de la comercialización conjunta entre todos los productores de la comarca.
- Creación de menús que combinen jamón y queso.
- Proyecto para innovar en la presentación de nuevos envases para el jamón y el queso.
- Crear una web de comercio electrónico para vender los productos de la comarca.
- Empresa de catering que incluya entres sus productos, los productos de la comarca.

- Crear queserías con nuevos tipos de queso (ecológicos, curados con plantas, aromáticas...).
- Oficina comarcal para coordinar la logística de distribución y comercialización de productos de la comarca, diseñando rutas para minimizar los costes y llegar a puntos estratégicos.
- Fomento de actividades empresariales basadas en la creación de nuevos diseños para la venta del jamón (nuevas porciones, envases, embalajes...).
- Creación de empresa de embalaje, etiquetado...
- Página web para promocionar la marca del jamón de la comarca y campaña de marketing online para su mayor difusión y alcance.
- Empresa especializada en las visitas y catas relacionadas con el jamón.
- Actividades de turismo de experiencia para enseñar a los visitantes, cómo se elabora el vino y que puedan participar en el proceso de elaboración y cata.
- Desarrollo de proyectos relacionados con la transformación y comercialización de los productos de la dehesa y del cerdo.
- Desarrollo de actividades para la mejora de la competitividad de nuestros productos en los mercados internacionales.
- Generación de riqueza a través del apro-

vechamiento y explotación de los recursos propios.

- Desarrollo de campaña de marketing en torno al cerdo ibérico.
- Visitas guiadas a las queserías con talleres de elaboración, cata y venta de los productos a los visitantes.
- Promoción de excursiones con carta de productos típicos de la zona.
- Promoción del senderismo y turismo de naturaleza en la comarca
- Promoción del turismo experiencial en torno al cerdo ibérico dirigido a otras regiones y países.
- Ruta para la visita in situ a la dehesa y el cerdo ibérico en su medio natural.
- Promoción del conocimiento en torno a las innovaciones y tecnología avanzada en la transformación del cerdo ibérico.
- Creación de un marchamo común para el jamón de la comarca.
- Creación de una red comercial para los productos de la comarca
- Aprovechamiento de la biomasa en la comarca.
- Promoción del turismo para poner en valor la comarca.
- Creación de formatos diferenciados para la comercialización del jamón.



- Aplicación de cartas basadas en los productos ibéricos en los establecimientos turísticos de la comarca.
- Promoción de las ferias agroalimentarias comarcales.
- Oficina de investigación y asesoramiento para los productos de la comarca.
- Desarrollo de nuevos productos y for-

matos en torno al jamón.

- Desarrollo de un proyecto de identidad gastronómica en torno al jamón.
- Desarrollo de un proyecto sobre productos innovadores diferenciados respecto a la competencia en torno al jamón.
- Investigar para el desarrollo de nuevas utilidades gastronómicas con el jamón.

- Proyecto para el aprovechamiento y transformación de los recursos endógenos.
- Proyecto para internacionalización de las empresas de la comarca.
- Puesta de expositores con los productos de la comarca para su venta en las casas rurales, restaurantes y establecimientos hosteleros.

### 9.4. 4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TORNO A LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (JAMÓN).

Tenor literal de los aportes de los participantes. Para ampliar la información y conocer la metodología y el conjunto de los trabajos realizados, consultar DOCUMENTO ANEXO.

#### PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. AGRICULTURA - JAMÓN.

- Elaboración de piensos con productos ecológicos que mejoren la calidad y aseguren la trazabilidad del jamón.

- Potenciación de huertos ecológicos.

- Investigación para la elaboración de biocombustible con los purines del cerdo.

- Investigación para la conservación y mejora de la dehesa.

- Investigación para la optimización productiva en torno a los usos tradicionales de la dehesa para su conservación.

- Investigación sobre la seca de la encina
- Investigación sobre las formas de agricultura eficientes en la dehesa.
- Investigación sobre variedades de viñe-

do para la producción de vinos de alta calidad.

- Investigación de la mejora de la calidad del higo con CTAEX.

#### PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. GANADERÍA.

- Investigación sobre la mejora genética del cerdo ibérico.

- Investigación sobre las enfermedades del conejo silvestre.

- Investigación y documentación de las propiedades del jamón ibérico como alimento saludable.

#### PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. INDUSTRIA.

- -Investigación en prevención de enfer-

FICHA 5 ACTIVIDADES INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO.



	AGRICULTURA-DEHESA (PRODUCCIÓN, PENSOS, CRIADERO DE LA DEHESA)	GANADERÍA (PASCOS, CRIA, ENFERMEDADES, BIENESTAR...)	INDUSTRIA (PATRIMONIO, MANUFACTURAS DE QUESOS, etc...)	TURISMO (SUSTENTABILIDAD, GASTRONOMÍA...)	COMERCIALIZACIÓN (COMERCIO DE VALORES AGREGADOS, DISTRIBUCIÓN...)
Actividades de INVESTIGACIÓN	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---
Actividades de INNOVACIÓN	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---	ACT 1 ACT 2 ACT 3 ACT 4 ACT 5 ---





medades y sanidad en relación con los productos extraídos del cerdo, y en concreto del jamón

- Investigación sobre productos derivados del cerdo ibérico sin conservantes.
- Investigación para la optimización de las calidades del aceite.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. TURISMO.**

- Investigación de nuevas formas de ocio y turismo en torno a la dehesa y el cerdo ibérico.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.**

- Investigación sobre nuevas formas de comercialización del cerdo ibérico que refuercen las ventas.
- Estudio sobre las posibilidades de comercialización de los productos del cerdo ibérico en la comarca.
- PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN. AGRICULTURA – JAMÓN.
- Utilización de drones para las actividades de conservación de la dehesa.
- Desarrollo de actividades de innovación en torno al jamón, higo y queso para su transferencia a jóvenes emprendedores a la hora de orientar sus actividades empre-

sariales.

- Innovación en los procesos de recolección y conservación de bellotas para alimentación del cerdo ibérico.
- Formación a los agricultores y ganaderos en nuevas técnicas de producción más rentables.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN. GANADERÍA.**

- Innovación en la alimentación y piensos para mejorar la calidad del jamón.
- Aplicación de innovaciones tecnológicas en los procesos de transformación del cerdo y obtención de subproductos de calidad.
- Desarrollo de una iniciativa para “adoptar cerdos” y hacer su seguimiento vital a través de Internet.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN. INDUSTRIA.**

- Innovación en la elaboración de productos gourmet en torno al cerdo ibérico (preparaciones, presentaciones, porciones, envases, embalajes...).
- Nuevos métodos de producción industrial de los productos del cerdo ibérico.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN. TURISMO.**

- Implementar todo lo relacionado con las TIC en el turismo comarcal, para favorecer

el incremento de visitas.

- Innovar en los usos gastronómicos de los productos del cerdo ibérico.
- Innovar en los maridajes en los productos estrellas de la comarca, jamón, queso, higo y vino.
- Innovación en torno a la creación de rutas del jamón en las bodegas.
- Innovar creando actividades experienciales en torno al jamón y al queso.
- Poner en valor los secaderos tradicionales artesanos.
- Innovación en torno al ciclo del jamón para la promoción del turismo “apadrina un cerdo” con actividades complementarias (seguimiento por Internet, visita, matanza, envío de los productos curados...).

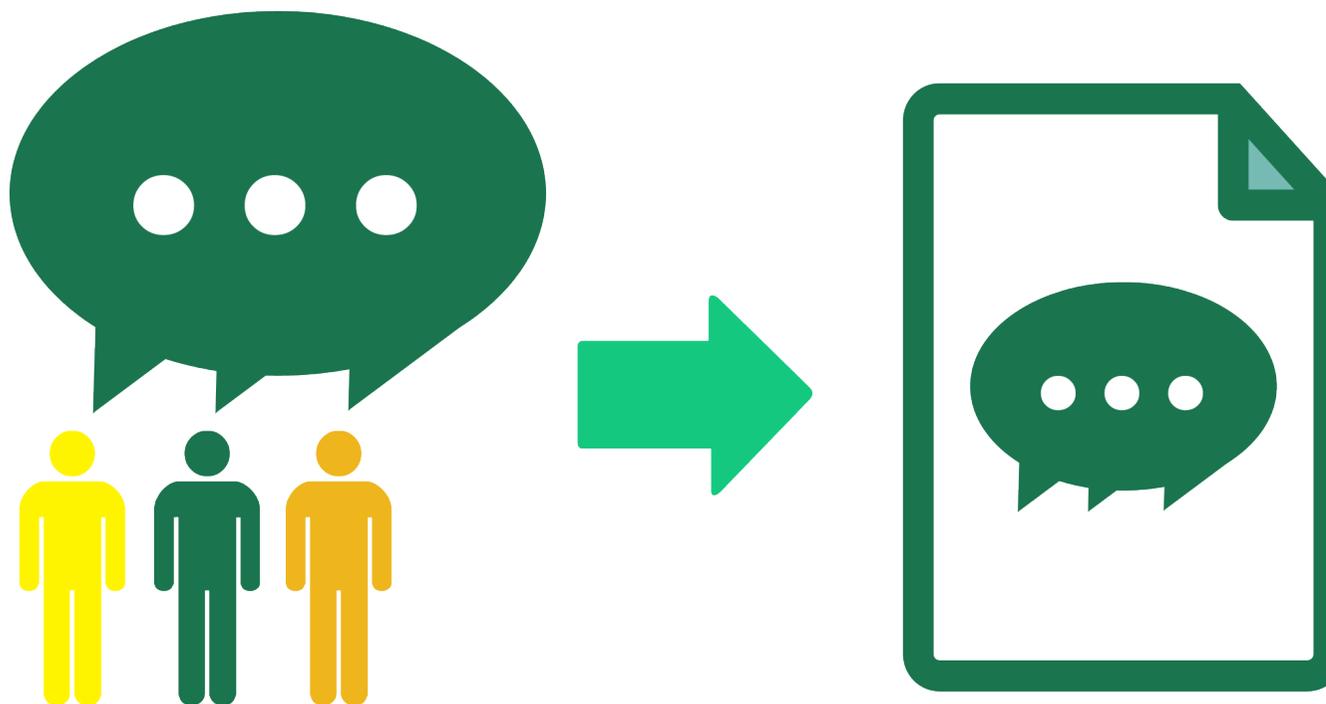
### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.**

- Comercio on-line de los productos comarcales del cerdo ibérico.
- Creación de paquetes turísticos vinculados con el jamón y el cerdo ibérico.
- Creación de una marca de productos gourmets en torno al cerdo ibérico.
- Innovar en la exportación de productos del cerdo ibérico adaptando las formas de presentación a los gustos de otros mercados.









## CAPÍTULO 10.

**SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**



## 10.1 PERSPECTIVA GENERAL

La incorporación de los resultados obtenidos en las actividades de participación y descubrimiento emprendedor se realiza de manera permanente “ex ante” y “in itinere”. Como hemos señalado en el capítulo anterior, es un proceso vivo, se trata de un trabajo continuo en la lógica de la Estrategia de Especialización Inteligente. Las aportaciones de los diferentes actores se incorporan al Plan de acción para convertirse en programas y actividades. En el momento en que haya un aporte de valor por parte de las entidades que configuran la cuádruple hélice, éste será susceptible de ser incorporado al Plan de acción, independientemente del momento en el que se realice.

A continuación vamos a estructurar y sistematizar los aportes realizados para que puedan ser operativos, y de esta manera ensamblarlos de manera coherente en el Plan de acción.





## 10.2 SISTEMATIZACIÓN DE LOS APORTES PARA LA PROPUESTA DE PROGRAMAS A PARTIR DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL.

Del establecimiento de conexiones e hibridaciones obtenidas en el proceso de participación y descubrimiento emprendedor comienza a tomar forma el Plan de acción y a dibujarse los Retos, Líneas de actuación y Programas. A continuación llevamos a cabo un proceso de sistematización que nos permita estructurar y organizar los aportes.

Con el trabajo realizado vamos definiendo y perfilando la Estrategia de Especialización Inteligente en torno al jamón. De la relación de aportes realizados, un buen número de ellos

no encajarán finalmente en el Plan de acción y serán susceptibles de incorporarse al Plan de Desarrollo Rural de ADISMONTA.

A partir de los aportes de la ciudadanía (empresas, organizaciones sociales, técnicos, autoridades), se elabora el primer borrador de propuestas de programas para la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

Metodológicamente estamos articulando toda la batería de propuestas surgida del proceso de participación ciudadana y descubrimiento

emprendedor para adaptarla a los requisitos de la especialización inteligente, al objeto de poder sistematizarlas y organizarlas en torno a Retos, Líneas estratégicas y Programas de actuación.

En la presente relación nos encontraremos todavía con aportes reiterativos realizados por los participantes en los diferentes talleres y actividades, síntoma inequívoco de la coincidencia de la percepción ciudadana sobre visiones y ámbitos de interés compartidos en torno al desarrollo comarcal.

### 10.2.1. SISTEMATIZACIÓN DE LOS APORTES DE LOS PROYECTOS E INICIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD O INTERESES DE LOS PARTICIPANTES PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA.

Como podemos apreciar en este apartado, desde el primer momento los participantes han identificado como crucial el sector jamonero en la comarca, incluso cuando se les ha solicitado que identificasen y trabajasen sobre sus actividades de interés desde una visión amplia (diversificación).

Propuestas de programa para la creación de un espacio social de innovación comarcal.

Propuestas de programa para la atraer proyectos que fomenten la investigación y la innovación en torno al sector del jamón en torno a la RIS3.

Propuestas de programa para el fomento del turismo asociado al movimiento slow en un enclave tranquilo y con actividades ligadas a la dehesa.

Propuestas de programa para fomentos de empresas comercializadora de los productos gourmet de la comarca.

Propuestas de programa para gestionar los talentos en la comarca.

Propuestas de programa de agrupación de empresas agroalimentarias para comercializar conjuntamente sus producciones.

Propuestas de programa para la formación relacionada con la actividad tractora de la estrategia de especialización inteligente comarcal.

Propuestas de programa para la trabajar procesos de calidad alimentaria y certificación para garantizar la trazabilidad de los productos de calidad.

Propuestas de programa para la unión de productores agrícolas y ganaderos que faciliten la inversión en infraestructuras de transformación y comercialización.

Propuestas de programa para la potenciación



del sector agrícola y ganadero orientado a la transformación agroindustrial.

Propuestas de programa para visitas guiadas a las fábricas de productos agroalimentarios para mostrar las señas de identidad.

Propuestas de programa para la creación de rutas gastronómicas que incluyan visitas a fábricas o turismo general.

Propuestas de programa para la comercialización y distribución de productos selectos (gourmet) de la comarca.

Propuestas de programa para actividades de promoción de los productos comarcales.

Propuestas de programa para la competitividad en el mercado global de las empresas de la zona.

Propuestas de programa para la creación de un matadero en la comarca.

Propuestas de programa para la colaboración con otras comarcas en aras a la internacionalización de los productos agroalimentarios.

Propuestas de programa para la investigación sobre las producciones en aras a la excelencia y el liderazgo.

Propuestas de programa para la sensibilizar a la población sobre la calidad de nuestros productos y promocionar su venta en el territorio.

Propuestas de programa para generar una visión de comarca en torno a los elementos diferenciadores que poseemos.

Propuestas de programa para el etiquetado único.

Propuestas de programa para la asociación de productores primarios en torno a la trazabilidad.

Propuestas de programa para la creación de

infraestructuras comunes para simplificar costes en la selección, conservación, envasado y comercialización.

Propuestas de programa para la potenciación del turismo gastronómico y dar a conocer los distintos productos.

Propuestas de programa para una gestora de talentos y enfoque a prácticas formativas en investigación sobre productos comarcales para el desarrollo de nuevas patentes.

Propuestas de programa para poner en marcha una sala de despiece.

Propuestas de programa para la difusión en medios locales y nacionales de nuestros productos.

Propuestas de programa para la promoción de la “Ruta del jamón ibérico”.

## 10.2. 2. SISTEMATIZACIÓN DE LOS APORTES DE LOS PROYECTOS E INICIATIVAS QUE RESPONDEN AL INTERÉS DE LA COMARCA EN LAS CLAVES DE LA DIVERSIFICACIÓN.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR LAS INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS.**

Propuestas de programa para creación de empresas de comercialización de productos

gourmet de la Comarca (jamón ibérico, queso e higo).

Propuestas de programa para creación del museo del jamón y el higo.

Propuestas de programa para creación de una “marca de calidad” comarcal de productos de

la dehesa.

Propuestas de programa para comercializadora de productos selectos de la comarca.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE ACTIVIDADES INNOVADORAS.**



Propuestas de programa para creación de gestora de talentos comarcales..

Propuestas de programa para el desarrollo de nuevos embalajes/formatos para los productos de calidad de la comarca.

Propuestas de programa para el incremento de la inversión en I+D en la comarca.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR EL DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.**

Propuestas de programa para creación de puntos de formación on-line en la comarca.

Propuestas de programa para portales especializados en venta de productos de la comar-

ca.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.**

Propuestas de programa para repoblación, conservación y mantenimiento de la dehesa.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. FOMENTAR EL TURISMO.**

Propuestas de programa para potenciación de los recursos de la comarca (centro de recuperación de aves, Pastoralia, secaderos de jamones y asociación-club del jamón ibérico).

Propuestas de programa para nuevos forma-

tos de venta de productos agroalimentarios.

Propuestas de programa para generar una carta de productos comarcales en hoteles y restaurantes.

Propuestas de programa para crear una marca de identidad, marca gourmet.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE LAS ARTESANÍAS.**

Propuestas de programa para el desarrollo de una industria artesana de envases y embalajes para productos de calidad.

Propuestas de programa para la creación de un museo del jamón a través de utensilios y técnicas tradicionales.

**10.2.3. PROYECTOS E INICIATIVAS QUE CONECTAN LOS INTERESES DE LOS PARTICIPANTES CON LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (JAMÓN).**

Propuestas de programa para Creación de una asociación en torno al jamón en apoyo al desarrollo del sector (comunicación, innovación, diseño, comercialización...).

Propuestas de programa para formación específica para las empresas y profesionales relacionados con el jamón como apoyo a los procesos de calidad.

Propuestas de programa para promoción del asociacionismo para el comercio de productos artesanos y de calidad de la comarca.

Propuestas de programa para promover nuevos empleos en la comarca relacionados con la comercialización de nuestros productos.

Propuestas de programa para el desarrollo de proyectos innovadores con los productos derivados del ibérico.

Propuestas de programa para el desarrollo de nuevos proyectos de formación en temas relacionados con la innovación en la ganadería y actividades pecuarias, formación para titulares de nuevas explotaciones.

Propuestas de programa para la promoción de formación en especialización ganadera.

Propuestas de programa para la promoción de formación para la especialización de trabajadores en tareas de despiece y otras especialidades del cerdo ibérico.

Propuestas de programa para promoción de nuevos proyectos empresariales relacionados con el jamón.

Propuestas de programa para el desarrollo y la puesta en valor del conocimiento sobre todas las actividades relacionadas con el jamón.

Propuestas de programa para la promoción de actividades de agroturismo que tengan como tema central el cerdo ibérico (matanza, degustaciones gastronómicas...).

Propuestas de programa para la puesta en marcha de un matadero comarcal.

Propuestas de programa para gestión de talentos aprovechando el entorno incomparable de la dehesa.

Propuestas de programa para desarrollo del club del ibérico.

Propuestas de programa para crear una comercializadora de productos gourmet de la comarca.

Propuestas de programa para el desarrollo de procesos de formación en la creación de envases artesanos para los productos de calidad.

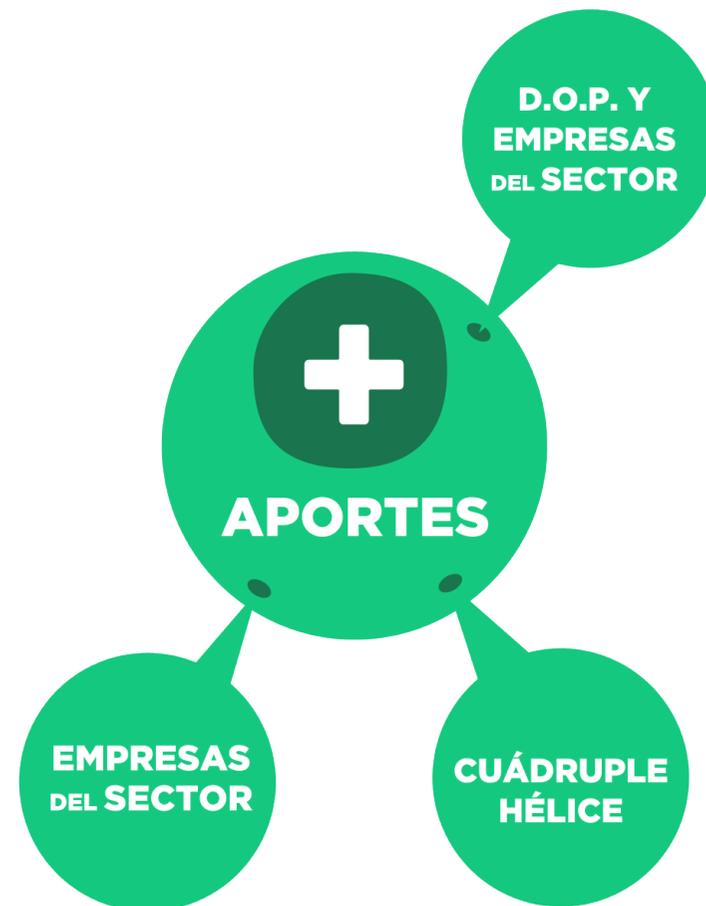
Propuestas de programa para el apoyo al desarrollo de actividades relacionadas con la dehesa.

Propuestas de programa para el desarrollo de un proyecto turístico integral comarcal en torno al mundo del jamón y del cerdo.

Propuestas de programa para el desarrollo de rutas turísticas en bicicleta para el conocimiento de la dehesa y el cerdo.

Propuestas de programa para la venta de experiencias en torno al cerdo ibérico desde la dehesa a la elaboración y cata del producto.

Propuestas de programa para el desarrollo de jornadas y ferias especializadas en los principales productos de la comarca.





Propuestas de programa para el turismo experiencial en torno al cerdo ibérico que incluye visita a fábricas y bodegas.

Propuestas de programa para la creación de guías turísticos en torno al jamón en la comarca.

Propuestas de programa para establecer rutas gastronómicas de la comarca en las que degustar los productos típicos.

Propuestas de programa para la puesta en valor de la naturaleza y el entorno en el que se cría el cerdo ibérico.

Propuestas de programa para la Promoción de actividades experienciales únicas en torno al cerdo ibérico y la dehesa.

Propuestas de programa para visitas a las bodegas de la comarca.

Propuestas de programa para crear rutas por la naturaleza adaptadas para las personas con discapacidad.

Propuestas de programa para proyecto de venta de jamones de gran calidad con embalajes de madera.

Propuestas de programa para crear rutas por la dehesa explicando el proceso de crianza del cerdo.

Propuestas de programa para desarrollo de

actividades complementarias en torno a la producción de jamón.

Propuestas de programa para visitas guiadas a las fábricas.

Propuestas de programa para crear red de venta y distribución de productos de la comarca.

Propuestas de programa para el desarrollo de una ganadería ecológica para transformación de productos, y creación de subproductos ecológicos.

Propuestas de programa para combinación del jamón y el queso de cara a la comercialización conjunta en envases diseñados al efecto.

Propuestas de programa para desarrollo de actividades turísticas de experiencia en torno al jamón y el vino.

Propuestas de programa para favorecer la venta de proximidad, evitando así los costes de transporte y comercialización al exterior.

Propuestas de programa para la promoción del asociacionismo para la exportación de jamón.

Propuestas de programa para Promoción de la mano de obra cualificada en torno al jamón para incrementar la competitividad.

Propuestas de programa para la innovación

en los maridajes entre vino y jamón.

Propuestas de programa para la promoción de la comercialización conjunta de los productores de las comarca.

Propuestas de programa para creación de menús que combinen jamón y queso.

Propuestas de programa para innovar en la presentación de nuevos envases para el jamón y el queso.

Propuestas de programa para crear una web de comercio electrónico para vender los productos de la comarca.

Propuestas de programa para oficina comarcal para coordinar la logística de distribución y comercialización de productos de la comarca.

Propuestas de programa para fomento de actividades empresariales basadas en la creación de nuevos diseños para la venta del jamón (nuevas porciones, envases, embalajes...).

Propuestas de programa para creación de empresa de embalaje, etiquetado...

Propuestas de programa para creación de página web para promocionar la marca del jamón de la comarca y campaña de marketing online para su mayor difusión y alcance.

Propuestas de programa para creación de



empresas especializadas en las visitas y catas relacionadas con el jamón.

Propuestas de programa para el desarrollo de proyectos relacionados con la transformación y comercialización de los productos de la dehesa y del cerdo.

Propuestas de programa para el desarrollo de campaña de marketing en torno al cerdo ibérico.

Propuestas de programa de ruta para la visita in situ a la dehesa y el cerdo ibérico en su medio natural.

Propuestas de programa para la promoción del conocimiento en torno a las innovaciones y tecnología avanzada en la transformación del cerdo ibérico.

Propuestas de programa para creación de un marchio común para el jamón de la comarca.

Propuestas de programa para creación de una red comercial para los productos de la comarca.

Propuestas de programa para creación de formatos diferenciados para la comercialización del jamón.

Propuestas de programa para aplicación de cartas basadas en los productos ibéricos en los establecimientos turísticos de la comarca.

Propuestas de programa para el desarrollo de nuevos productos y formatos en torno al jamón.

Propuestas de programa para el desarrollo de un proyecto de identidad gastronómica en torno al jamón.

Propuestas de programa para el desarrollo de un proyecto sobre productos innovadores diferenciados respecto a la competencia en torno al jamón.

Propuestas de programa para investigar para el desarrollo de nuevas utilidades gastronómicas con el jamón.

Propuestas de programa para puesta de expositores con los productos de la comarca.



# PROPUESTAS DE PROGRAMAS



## 10.2.4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TORNO A LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (JAMÓN).

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. AGRICULTURA - JAMÓN.**

Propuestas de programa para la elaboración de piensos con productos ecológicos que mejoren la calidad y aseguren la trazabilidad del jamón.

Propuestas de programa de investigación para la elaboración de biocombustible con los purines del cerdo.

Propuestas de programa de investigación para la conservación y mejora de la dehesa.

Propuestas de programa de investigación para la optimización productiva en torno a los usos tradicionales de la dehesa para su conservación.

Propuestas de programa de investigación sobre la seca de la encina.

Propuestas de programa de utilización de drones para las actividades de conservación de la dehesa.

Propuestas de programa de desarrollo de actividades de innovación en torno al jamón, higo y queso para su transferencia a jóvenes emprendedores a la hora de orientar sus actividades empresariales.

Propuestas de programa de innovación en los procesos de recolección y conservación de bellotas para alimentación del cerdo ibérico.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. GANADERÍA.**

Propuestas de programa para investigación sobre la mejora genética del cerdo ibérico.

Propuestas de programa para investigación y documentación de las propiedades del jamón ibérico como alimento saludable.

Propuestas de programa de innovación en la alimentación y piensos para mejorar la calidad del jamón.

Propuestas de programa para aplicación de innovaciones tecnológicas en los procesos de transformación del cerdo y obtención de subproductos de calidad.

Propuestas de programa para el desarrollo de una iniciativa para “adoptar cerdos” y hacer sus seguimiento vital a través de Internet.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. INDUSTRIA.**

Propuestas de programa para investigación en prevención de enfermedades y sanidad en

relación con los productos extraídos del cerdo, y en concreto del jamón

Propuestas de programa para investigación sobre productos derivados del cerdo ibérico sin conservantes.

Propuestas de programa para innovación en la elaboración de productos gourmet en torno al cerdo ibérico (preparaciones, presentaciones, porciones, envases, embalajes...).

Propuestas de programa para nuevos métodos de producción industrial de los productos del cerdo ibérico.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. TURISMO.**

Propuestas de programa para investigación de nuevas formas de ocio y turismo en torno a la dehesa y el cerdo ibérico.

Propuestas de programa para innovar en los usos gastronómicos de los productos del cerdo ibérico.

Propuestas de programa para innovar en los maridajes en los productos estrellas de la comarca, jamón, queso, higo y vino.

Propuestas de programa para innovación en torno a la creación de rutas del jamón en las

bodegas.

Propuestas de programa para innovar creando actividades experienciales en torno al jamón y al queso.

Propuestas de programa para poner en valor los secaderos tradicionales artesanos.

Propuestas de programa para innovación en torno al ciclo del jamón para la promoción del turismo “apadrina un cerdo” con actividades complementarias (seguimiento por Internet, visita, matanza, envío de los productos curados...).

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.**

Propuestas de programa para investigación sobre nuevas formas de comercialización del cerdo ibérico que refuercen las ventas.

Propuestas de programa para estudio sobre las posibilidades de comercialización de los productos del cerdo ibérico en la comarca.

Propuestas de programa para comercio on-line de los productos comarcales del cerdo ibérico.

Propuestas de programa para creación de paquetes turísticos vinculados con el jamón y el cerdo ibérico.

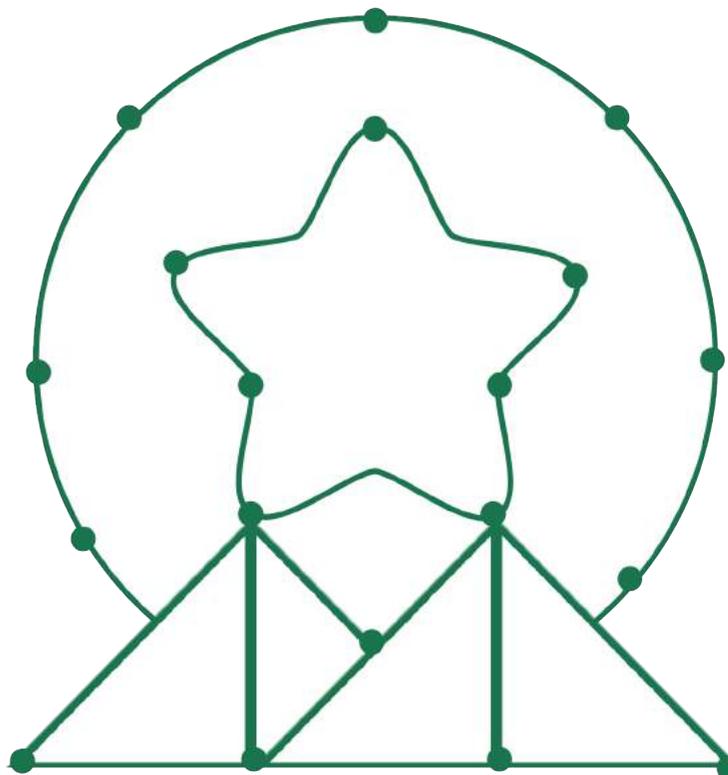
Propuestas de programa para creación de una marca de productos gourmets en torno al cerdo ibérico.

Propuestas de programa para innovar en la exportación de productos del cerdo ibérico adaptando las formas de presentación a los gustos de otros mercados.



## **PROPUESTAS DE PROGRAMAS**





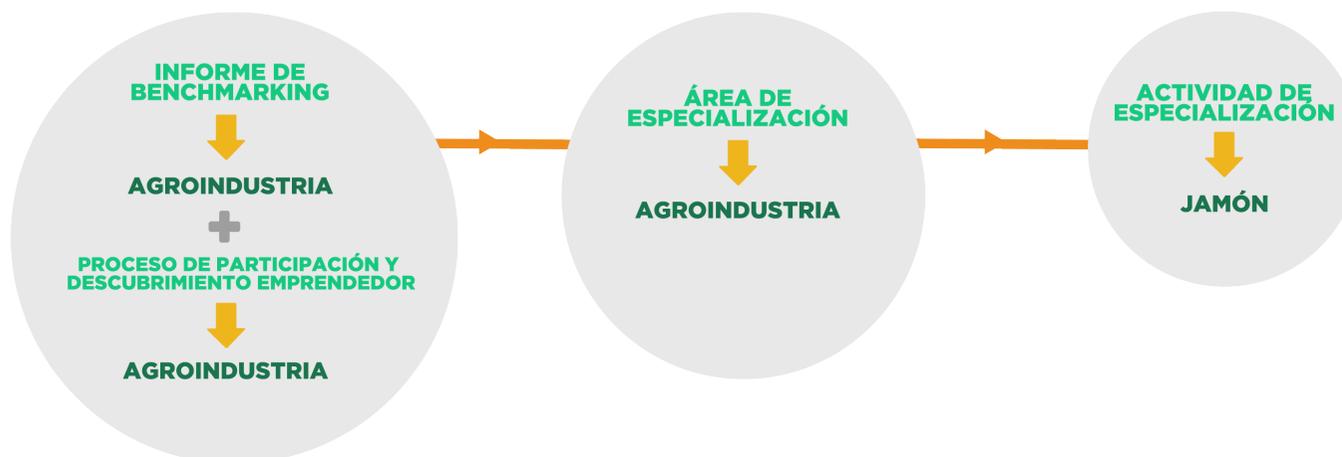
# CAPÍTULO 11.

## DEFINICIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA Y EL VALOR DE MARCA QUE LO SUSTENTA.





## PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA



### 11.1 EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA.

A lo largo de los capítulos anteriores hemos analizado los recursos y las actividades económicas con potencial de crecimiento en ADISMONTA, determinando aquellas en las que es necesario priorizar esfuerzos por poseer ventajas competitivas frente a otros territorios, incorporando todos los aportes generados en el proceso de participación y descubrimiento emprendedor. Con todos los elementos aportados (Informe de benchmarking, proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor); vamos a configurar el patrón de especialización y la definición de los dominios científico-tecnológicos asociados a él.

La definición del patrón la orientamos a la excelencia, incorporando los dominios científico-tecnológicos más apropiados en relación al elemento vertebrador de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA (jamón), en correspondencia directa con los dominios

aplicables al área de excelencia agroalimentaria dentro de la RIS3 de Extremadura. Esta área es sin duda considerada como uno de los ejes de crecimiento de la región para los próximos años, por lo que además constituye uno de los pilares más importantes de la RIS3 regional, con proyectos tan emblemáticos como AGROTECH.

Aunque la definición del patrón goza de una importancia capital dentro de la metodología y la praxis de la Estrategia de Especialización Inteligente, en sentido estricto este patrón se ha trabajado de manera intensiva en las actividades descritas en todos los capítulos del presente documento, con especial hincapié en los procesos de participación y descubrimiento emprendedor, como podemos comprobar en los aportes en forma de conexiones, programas y actividades propuestas, que finalmente se han incorporado al Plan de acción.



## ESTABLECIMIENTO DE LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN (JAMÓN).

Tras los estudios previos (análisis de benchmarking y el proceso de participación y descubrimiento emprendedor) se ha producido un consenso en el área de especialización para definir la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal en torno al jamón.

La identificación y el descubrimiento se han realizado mediante un proceso eminentemente participativo que responde a criterios de formulación “bottom up”. Este proceso de descubrimiento se ha sustentado en la realización de varios talleres y mesas de trabajo con los sectores productivos del territorio y agentes asociativos, a través de talleres de participación social y entidades del sector del conocimiento, para lo cual hemos desarrollado una metodología de trabajo y un conjunto de herramientas elaboradas “ex profeso”.

La metodología desarrollada ha posibilitado que en una lógica participada desde el concepto de la cuádruple hélice, han sido los actores implicados los que han establecido el patrón de especialización, incluidas todas las conexiones e hibridaciones entre sectores y actividades económicas con representatividad en el territorio, que constituyen los programas y actividades del Plan de acción a las que se incorporan como elementos transversales la investigación, la innovación, el emprendimiento y el liderazgo.

Esta metodología de trabajo participativa ha permitido iniciar un proceso de análisis y búsqueda de consenso en la elección del elemento diferenciador territorial basado en sus ventajas comparativas, sobre el que basar una agenda de especialización inteligente. A través de este estudio participado se ha podido definir un patrón de especialización en el que se incluyen una priorización de las actividades económicas con mayor representatividad comarcal y que presentan condiciones de hibridación con la actividad de especialización, para ampliar su espectro de análisis a la concreción de un plan de acción que permita una diversidad de actuaciones relacionadas en un contexto global con la acción comarcal. De esta manera, la estrategia involucra al conjunto de actores y sectores productivos del territorio.

Por otra parte, en la definición de este patrón también es de suma importancia tener en cuenta los indicadores económicos aplicables a las actividades productivas que se relacionan con la Agroindustria, como elemento diferenciador de la economía comarcal, y ello también, sin perder de vista que estos indicadores se reflejan en otros ratios económicos a nivel regional relacionados con el eje de especialización agroalimentario de la RIS3 extremeña, y que permitirán medir la importancia relativa de este elemento en un contexto regional.





En la definición del patrón ha tenido un peso determinante el conjunto de ventajas comparativas que presenta respecto a otros territorios, cuestión que ha quedado refrendada por el análisis de la actividad y la visión del tejido empresarial y el sector del conocimiento en torno al mismo; poniéndose de manifiesto las oportunidades que posee en cuanto a su conexión con las tendencias globales de los mercados (singularidad, demanda de calidad, naturalidad y ruralidad...); aspectos que inciden en la búsqueda de la excelencia y la capacidad para crecer y atraer inversiones y capital, elementos que coadyuvarán a la consolidación de su función como elemento “vertebrador-tractor” de la estrategia.

El patrón comarcal se define en torno a tres aspectos, que a su vez se encuentran presentes en el Patrón de especialización de Extremadura y que serán aplicables en este contexto.

### CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN COMARCAL Y REGIONAL.

[x] Patrón de especialización económica (Agroindustria).

[x] Patrón de especialización científico-tecnológico (aplicación de los dominios científico-tecnológicos comunes).

[x] Prioridades estratégicas de la RIS3 de Extremadura.

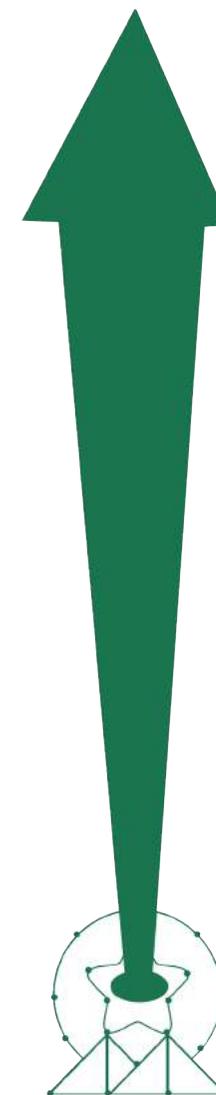
Ambos patrones se articulan en torno al sector

Agroalimentario, constituyendo este elemento un acicate para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, al entroncar con las principales líneas de ayuda y prioridades para los próximos años.

La fundamentación del Patrón de especialización regional queda de manifiesto en el estudio del peso que ostentan el sector en relación al PIB regional, con un peso de las actividades económicas agroindustriales en torno al 62%, y que demuestran una alta especialización de las empresas extremeñas. Junto a este estudio, se ha aplicado un coeficiente regional de Especialización empresarial, donde las industrias de alimentación representan el 2,59% lo que se interpreta como una tendencia general hacia una mayor actividad empresarial en comparación con la media nacional.

La internacionalización y la capacidad exportadora de los sectores, también es un factor a tener en cuenta, respecto al contexto nacional, Extremadura ocupa el segundo puesto con mayor peso del sector alimentario en sus ventas exteriores totales.

Para el patrón de especialización comarcal es muy importante la vinculación de las producciones agroalimentarias situadas en la base alimentaria de la dieta mediterránea, que en el contexto global constituye una tendencia mundial de dieta saludable, y en la excelencia y singularidad de materias primas como el jamón, resultando un puntal fundamental para el éxito de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, por tratarse de produc-



**METODOLOGÍA  
BOTTOM-UP**



ciones cuya demanda seguirá creciendo en el futuro, máxime aún si se aplican sobre ellas nuevos procesos de producción, transformación y comercialización con la aplicación de dominios científico-tecnológicos.

En el análisis de las capacidades para la especialización por sectores económicos se ha determinado que el sector agroalimentario extremeño constituye uno de los puntos clave de la economía regional, donde se viene apostando por la diferenciación de los productos agroalimentarios basados en la calidad, y su asociación al rico y vasto patrimonio natural de Extremadura. En base a ello, las DOP y las IGP constituyen el principal reconocimiento de estos valores ya que se orientan entre otros objetivos, al cumplimiento de la normativa reguladora internacional, garantizando la seguridad alimentaria en la cadena de producción.

La agroindustria representada por el cerdo ibérico y el jamón en ADISMONTA puede actuar como un vector de crecimiento, que permita el incremento del valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos basados en la salud y el bienestar, la utilización de energías limpias en su producción apostando por la sostenibilidad de las explotaciones agroganaderas y las industrias transformadoras, y el acceso a nuevas tecnologías que mejoren la productividad de las empresas.

Por su parte, el Patrón de especialización científico-tecnológico utilizado en la RIS3 de Extremadura se ha basado en varios parámetros de especialización, siendo el principal a

tener en cuenta en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal el referente a los dominios científicos-tecnológicos aplicables a las explotaciones agrarias y a las industrias, y que a su vez se asocian al área de excelencia agroindustrial en el patrón regional.

Se han definido tres grandes ámbitos para la investigación aplicables a la agroindustria: la producción agraria y ganadera, la tecnología de los alimentos, y las actividades económicas, que generan un valor a partir de esta actividad agroindustrial como pueden ser el turismo rural, la artesanía o la gastronomía. En todo caso, llama la atención la coincidencia en la visión de las oportunidades surgidas del proceso de participación y descubrimiento emprendedor llevado a cabo en nuestra comarca con las líneas maestras de la RIS3 de Extremadura.

Con respecto a la producción agroganadera se determinan ámbitos de trabajo relacionados con la gestión integral de las explotaciones, investigación de nuevas especies ganaderas y cultivos, utilización de residuos provenientes de desechos de producciones agrícolas, la innovación basada en software y aplicaciones TIC en los sistemas y procesos industriales y agroganaderos, o la incorporación de energías limpias en los procesos de producción y explotación.

La aplicación de dominios científicos-tecnológicos asociados a la tecnología de los alimentos produce el mayor volumen de innovaciones en la actividad y se relacionan

principalmente, con la bioquímica y la biotecnología. La incorporación de estos dominios, se orientan a la producción de innovaciones relacionadas con la salud (eje de excelencia en el Patrón de Especialización de Extremadura). Su aplicación a las actividades de hibridación de la actividad principal con el eje salud, producirán efectos en la optimización del proceso productivo, las certificaciones sensoriales y analíticas para el desarrollo de nuevos productos y la incorporación de estudios de funcionalidad del propio producto: nuevos diseños, envases, presentaciones...

El último de los grandes ámbitos de actuación a tener en cuenta, son aquellas actividades que resultan de la interrelación con otros sectores como la artesanía o el turismo que favorecerán la diversificación “especializada” dentro de la estrategia. De hecho, como pone de manifiesto la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, la agroindustria es el área que puede vertebrar en torno a sí el mayor número de hibridaciones y conexiones con el resto de actividades productivas de la comarca.

Extremadura define una serie dominios científico-tecnológicos que veremos a continuación, aplicables al área de excelencia de la agroindustria, y por tanto a la estrategia comarcal. Esta relación representa nuevas oportunidades derivadas de la aplicación de los dominios científicos tecnológicos al elemento tractor, que constituyen la base sobre la que fundamentar el proceso de descubrimiento emprendedor de la estrategia.



## RELACIÓN DE DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS VINCULADOS CON EL ÁREA DE EXCELENCIA DE AGROALIMENTACIÓN.

### **AGRONOMÍA, BIOLOGÍA Y ECOLOGÍA.**

Producción agraria, mejora de la dehesa, producción ecológica...

### **QUÍMICA, BIOQUÍMICA Y BIOTECNOLOGÍA.**

Calidad y seguridad alimentaria, análisis sensorial, compuestos bioactivos y funcionales, desarrollo de nuevas aplicaciones del jamón...

### **ELECTRÓNICA Y AUTOMÁTICA.**

Tecnologías agroindustriales, automatización de los procesos productivos, incorporación de sensores en el proceso productivo, robótica industrial.

### **ECODISEÑO Y NUEVOS MATERIALES.**

Biomateriales, bioenvases y nuevos materiales de recubrimiento, nuevas aplicaciones, nuevos envases, embalajes...

### **INGENIERÍA Y SOFTWARE Y COMPUTADORES.**

Incorporación de las TICs en los procesos, TICs para la trazabilidad y seguridad alimentaria, smart-turism...

La incorporación de estos dominios terminan de configurar el Patrón de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA, completando los procesos de descubrimiento emprendedor y participación ciudadana mediante la incorporación de actividades asociadas a estos nuevos dominios científico-tecnológicos.

En este apartado es reseñable la coincidencia existente entre los principales aspectos apuntados desde la RIS3 de Extremadura y la visión de los actores de la cuádruple hélice que han participado en los procesos de descubrimiento emprendedor.

**DOMINIOS  
CIENTÍFICO  
TECNOLÓGICOS**

**AGRONOMÍA  
BIOLOGÍA  
ECOLOGÍA**

**QUÍMICA  
BIOQUÍMICA  
BIOTECNOLOGÍA**

**ELECTRÓNICA  
Y AUTOMÁTICA**

**ECODISEÑO  
Y NUEVOS  
MATERIALES**

**COMPUTADORES  
INGENIERIA  
SOFTWARE**



## 11.2 TENDENCIAS MUNDIALES DE LA ECONOMÍA EN LAS QUE SE ENSAMBLA EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA

Nuestro patrón de especialización nos dota de una gran ventaja frente a las grandes tendencias emergentes del mercado y con las nuevas propensiones de los consumidores:

- Tendencias hacia el consumo de productos naturales y de calidad diferenciada.
- Movimiento slow. Las características de nuestras producciones agroindustriales poseen un gran potencial para convertirse en un elemento destacado de este movimiento con una gran proyección y crecimiento internacional en torno a una nueva filosofía, que propugna una nueva forma de consumo que integra calidad, placer y conocimiento, apuntando a las producciones y tradiciones gastronómicas regionales.
- Economía de la Experiencia (The Experience Economy. Joséph Pine II y James H. Gilmore). De igual modo, la agroindustria y todas las actividades y elementos que la rodean representan un exponente esencial para constituir en sí mismos una fuente de experiencia y toda una economía en torno a ella.

## 11.3 CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA CON LAS PRIORIDADES, ÁREAS DE EXCELENCIA Y DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA.

Nuestra comarca, en línea con la realidad extremeña, se encuentra ante un momento histórico para producir un gran salto adelante transformando sus debilidades históricas en oportunidades, conectando con las grandes tendencias de la economía mundial, la Estrategia Europa 2020 y la RIS3 de Extremadura.

En este contexto, los aspectos como la baja densidad de población, las figuras de protección ambiental, la buena conservación del medio, la presencia de una rica cultura y la tradición en la producción de alimentos de calidad; se tornan en una gran oportunidad.

Todo ello supone un gran acicate a la hora de diseñar un nuevo modelo económico centra-

do en la calidad de vida, la explotación sostenible de los recursos naturales y el uso intensivo de tecnologías capaces de producir bienes y servicios saludables, con capacidad en el futuro de producir y exportar tecnología y atraer capital en torno a las actividad de la agroindustria y otras conexas; con el objetivo último de generar nuevas empresas y empleos que activen nuestra economía.

Dos prioridades compartidas con la RIS3 de Extremadura.

- Gestión sostenible de los recursos naturales y cuidado del medio ambiente mediante un modelo económico bajo en carbono.

• Tecnologías para la calidad de vida que transformen las características geodemográficas del territorio en fuentes de oportunidad.

Una prioridad propia:

- La actividad agroindustrial como arrastre del conjunto de sectores de la comarca y fuente de creación de empresas, empleos e innovación.

El punto de partida del sector en la comarca cuenta ya con los elementos objetivos y valores diferenciados para alcanzar un gran potencial y competitividad en el contexto regional, nacional e internacional.

Cinco áreas de excelencia compartidas con la RIS3 de Extremadura.

- Agroalimentación
- Energías limpias
- Turismo
- Salud
- TIC

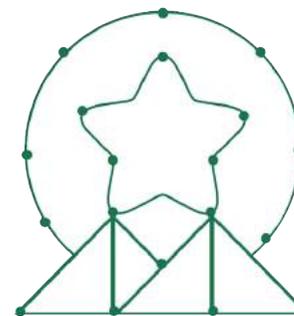
En toda lógica, el área de mayor confluencia es la agroalimentación, teniendo también el turismo y las TIC una importancia capital. Por este orden, estas áreas, con la agroalimentación a la cabeza, han de convertirse en motor de innovación y oportunidades para el emprendimiento y atracción de empresas y capitales.

Cinco dominios tecnológicos compartidos con la RIS3 de Extremadura.

- Agronomía, biología y ecología.
- Química, bioquímica y biotecnología.
- Ecodiseño y nuevos materiales.
- Electrónica y automática.
- Ingeniería software y computadores.

Para que las áreas (especialmente la agroalimentación), alcancen su excelencia deben incorporar capacidad de innovación de los resultados de la investigación y los dominios científico-tecnológicos, para lo que incorporamos activamente al sector del conocimiento integrado en la cuádruple hélice de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

Para hacer esto posible estamos centrando nuestros esfuerzos en la creación y puesta en funcionamiento del Ecosistema de Innovación de ADISMONTA que pasaremos a ver en profundidad en el próximo capítulo.







ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



# ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

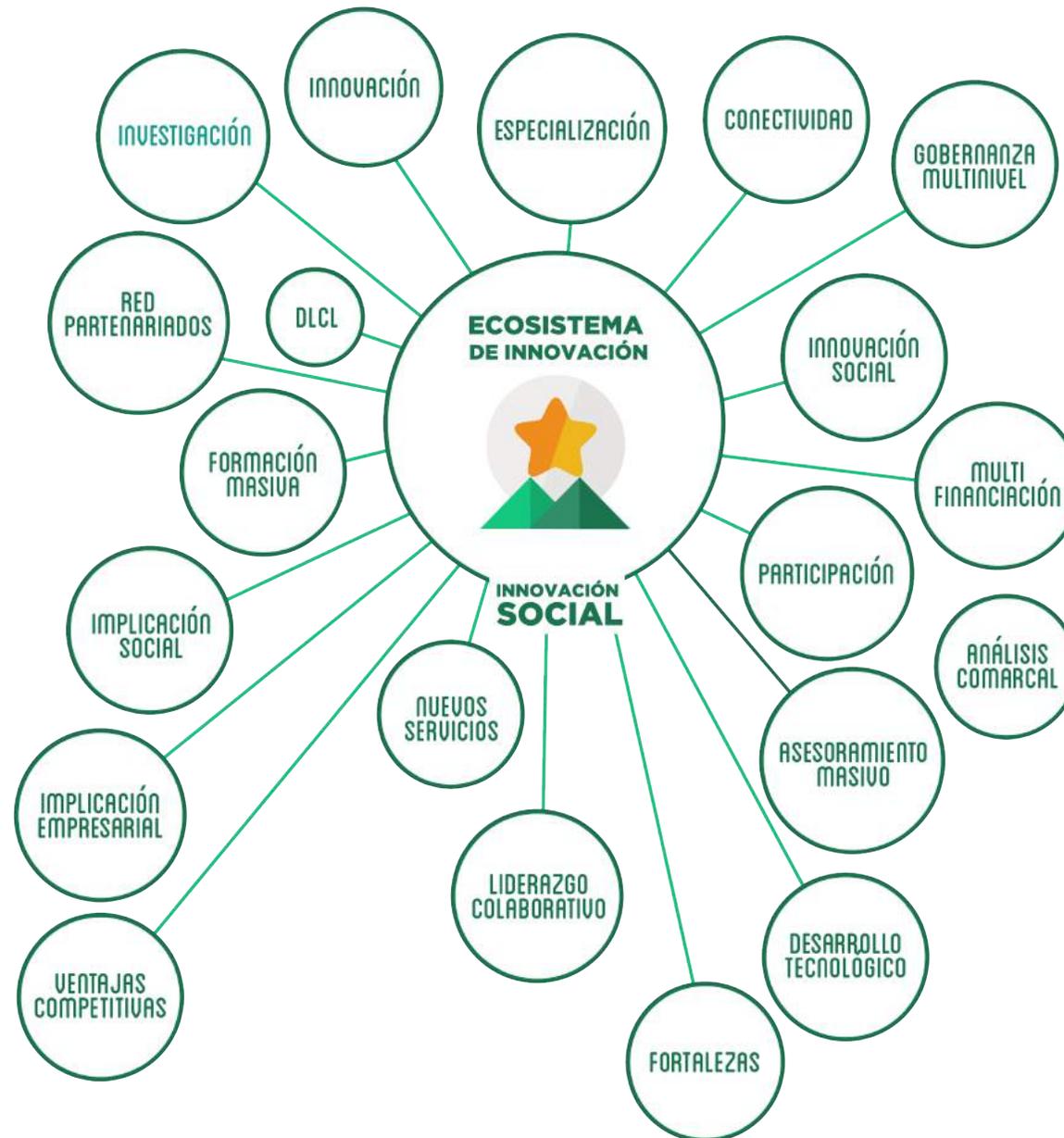
PARA LA  
**ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE**  
EN LA COMARCA  
SIERRA DE MONTÁNCHÉZ Y TAMUJA



**ADISMONTA**

## CAPÍTULO 12.

**LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE SE MATERIALIZA EN UN  
ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.**





## 12.1 LA CONCEPCIÓN DE LA COMARCA COMO UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

Toda la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA cobra sentido cuando se sustancia en la creación de un espacio facilitador de los procesos descritos, para servir de base y apoyar el desarrollo de los programas contemplados en el Plan de acción.

Para desarrollar el potencial que se establece en la estrategia, se ha de facilitar el acceso a la investigación, innovación, creación de ideas, formación, asesoramiento, financiación y el emprendimiento; con carácter masivo a toda la población del territorio, así como a las empresas e inversores del mundo que quieran aprovechar nuestro potencial.

Para hacer esto posible hemos puesto en marcha un espacio social de innovación que ya está funcionando (Ecosistema de Innovación). Se trata de un laboratorio vivo y abierto a toda la población de la comarca, que viene a contribuir a los retos de la Comisión Europea en el marco del Horizonte 2020 y la RIS 3 de Extremadura, para dar respuesta a las 3 prioridades y 5 áreas de especialización que en nuestro caso se centra en el sector agroalimentario y concretamente en la actividad agroindustrial asociada al jamón, y los 5 dominios científico-tecnológicos.

El Ecosistema de Innovación permite la interconexión de un gran número de sectores y actividades en torno a la agroindustria, pudiendo hacer permeables los avances que se llevarán a cabo en materia de investigación e innovación a otras actividades, así como con-

jugar todas las sinergias y recursos regionales, nacionales y de la UE en el seno de un nuevo modelo de desarrollo basado en el enfoque de la investigación, la innovación, el emprendimiento y el liderazgo, como ejes transversales que lo definen. Un nuevo concepto que afecta al enfoque, procesos, herramientas, relaciones, participación y servicios. Es decir, una nueva concepción del territorio del Grupo de Acción Local como laboratorio y espacio social caracterizado por la innovación en todas sus magnitudes.

En este contexto, el Ecosistema de Innovación se convierte en una herramienta para responder a un cambio de modelo productivo y de desarrollo comarcal a través de la Estrategia de Especialización Inteligente, ayudando a la población a identificar las oportunidades para la creación de empresas y poniendo a su disposición un conjunto de servicios para hacerlo posible frente al paradigma del empleo por cuenta ajena, apoyando el nacimiento de proyectos emprendedores en torno a las fortalezas comarcales.

### ANCLAJE DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE ADISMONTA EN LA ESTRATEGIA 2020.

Contribución a las tres prioridades: crecimiento inteligente con el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación, crecimiento sostenible y crecimiento integrador. Y especialmente al primero, al crear un marco de desarrollo en el que la población ac-

cede de manera masiva al conocimiento y la innovación a través del apoyo a la creación de sus propias iniciativas y empresas.

### CONTRIBUCIÓN A LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LAS INICIATIVAS EMBLEMÁTICAS.

- Unión por la innovación: garantizando que las ideas innovadoras en torno a un número de temas y prioridades en los que se centra la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal se puedan convertir en productos o servicios que generen crecimiento y empleo, para ello se plantea dar acceso a la población a través de nuevas herramientas, acciones presenciales y procesos tecnológicos al objeto de que participe en el desarrollo de nuevas ideas, planes de innovación, prototipos y proyectos empresariales.
- Facilitar la entrada de los jóvenes en el mercado de trabajo a través de procesos de formación y asesoramiento masivos en los temas y prioridades en los que se centra la estrategia del Grupo de Acción Local.
- Crear un instrumento para dar acceso a las nuevas cualificaciones y empleos, generando una oferta formativa de carácter permanente y masiva en nuevas profesiones e innovaciones en los temas y prioridades de la Estrategia de Especialización Inteligente y del Plan de desarrollo comarcal para el periodo 2014-2020.



REALIZAMOS UNA APUESTA EN DESARROLLO, INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y TECNOLOGÍAS QUE UTILICEN TODOS LOS RECURSOS Y SERVICIOS DEL ECOSISTEMA EFICAZMENTE.

Estamos en definitiva ante una nueva concepción del espacio territorial (comarca) en el que opera el Grupo de Acción Local e incorpora todas las prioridades de las políticas de

la UE, nacionales y regionales para el período 2014-2020.

Se trata del diseño de un “modelo inteligente” que aproveche al máximo las sinergias a través de LEADER y su fondo matriz (FEADER), con otras iniciativas y programas vía FEDER, FSE y FEMP (Horizonte 2020, RIS 3, Europa Creativa, COSME, Fondo de Cooperación Transfronteriza...).

## 12.2 UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN QUE RESPONDE A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL TERRITORIO COMARCAL Y SUS RELACIONES.

La Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA responde a los retos de la globalización en consonancia con la Estrategia Europa 2020 y la RIS3 de Extremadura, en este contexto cambia la concepción clásica del territorio comarcial. La comarca y su ámbito de acción no está ya delimitado por los márgenes de los términos municipales que la componen. Su concepción es mucho más rica y difusa, abierta a la interacción y el desarrollo de estrategias con otros territorios en los ámbitos regional, nacional, UE y mundial; en aras a aprovechar todas las sinergias de la especialización.

El Ecosistema de Innovación está abierto para desarrollar sinergias con otros actores de fuera del territorio y generar espacios de colaboración aprovechando las nuevas reglas de juego que entran en escena en el periodo de programación 2014-2020:

- Desarrollo de redes de partenariados con otros Grupos de Acción Local que trabajan en el eje de especialización agroalimentario (SIERRA SAN PEDRO - LOS BALDÍOS-TAGUS-ADESVAL...).
- Desarrollo de partenariados con otras organizaciones (entidades públicas y privadas, empresas, centros de investigación, entidades comerciales...).
- Desarrollo de partenariados y proyectos en áreas urbanas.
- Desarrollo de estrategias de comercialización con otras zonas del mundo.
- Desarrollo de estrategias de investigación e innovación con otros territorios y organizaciones.

**ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**  
 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE  
 DE LA COMARCA DE MONTAÑECH Y TAMUJA

- TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL
- TALLER DE CREACIÓN DE IDEAS PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- TALLER DE INNOVACIÓN TRANSVERSAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- TALLER DE PROTOTIPOS PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
- PLATAFORMA DE FORMACIÓN



ADISMONTA





Desde este planteamiento podremos entender la necesidad de una nueva concepción del modelo organizativo y de las relaciones en las que se sustenta el Grupo de Acción Local para aprovechar todas las oportunidades que se abren. Todas estas visiones son esenciales para el Plan estratégico y la captación de otras fuentes de financiación.

Por ejemplo, de forma práctica, el desarrollo de una Estrategia de Especialización Inteligente en el área agroindustrial supone entre otras acciones:

- Desarrollo de alianzas con otras comarcas centradas en una agroindustria de calidad, y especialmente en la dehesa y el cerdo ibérico.
- Nuevas líneas de trabajo para la comercialización y promoción con otras producciones agroindustriales de España, UE y el mundo.
- Apertura a otros mercados (slow food).
- Apertura de procesos de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos con otras entidades, regiones y países.
- Desarrollo de estrategias conjuntas con ciudades y otros territorios para abordar proyectos en torno a la gastronomía y el turismo.
- Acciones coordinadas con otros Grupos de Acción Local de España y la UE en torno a la profundización de la Estrategia de

Especialización Inteligente y la creación de un nuevo modelo de desarrollo compartido.

- Alianzas con el Gobierno de Extremadura y la Diputación de Cáceres para ayudar a integrar la estrategia de especialización en el contexto regional y provincial

Como podemos observar, dentro de esta nueva visión paradigmática, la concepción del territorio y su desarrollo cambia radicalmente, ampliando su espectro de acción a otras zonas, en una perspectiva abierta y sin fronteras. Todo ello, para captar inversión, producir tecnología, innovación, emprendimiento, empleo y mercado.

Para hacerlo posible es necesario que la población tenga acceso a un conjunto de herramientas que permitan participar en el proceso, adquirir nuevas capacidades, formación, asesoramiento y financiación. En definitiva, el Ecosistema de Innovación es el instrumento que permite la materialización de la Estrategia de Especialización Inteligente y el Plan estratégico comarcal. Toda persona que quiera emprender o implicarse de alguna manera en el desarrollo comarcal podrá hacerlo a través de sus herramientas, independientemente del lugar del mundo en el que esté ubicada.





## 12.3 OBJETIVOS DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

Que todas las personas de la comarca o vinculadas a la estrategia en cualquier lugar del mundo puedan:

- Participar en el desarrollo y ejecución de la estrategia y en los procesos de descubrimiento emprendedor.
- Utilizar un banco documental y de ideas para diseñar proyectos emprendedores.
- Adquirir capacidades para crear una idea emprendedora y llevarla a cabo.
- Elaborar un pequeño plan de innovación para aplicarlo a su idea.
- Elaborar un prototipo de su proyecto.
- Asesorarse en materia empresarial y de emprendimiento a través de un centro de asesoramiento.
- Obtener financiación para sus proyectos.

## 12.4 ESPACIOS DE ACCIÓN EN EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

El Ecosistema de Innovación dispone de un conjunto de espacios desde donde las personas de la comarca y de otros territorios puedan acceder masivamente. Los servicios tienen carácter presencial y on-line.

### TALLER DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

Las empresas establecen conexiones y descubren nuevas actividades para el desarrollo de nuevos proyectos emprendedores a través de la investigación y la innovación.

### TALLER PARA LA CREACIÓN DE IDEAS.

Adquisición de capacidades a través de un entrenamiento para la creación de ideas en

la práctica.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear sus propias ideas relacionadas con las posibilidades de desarrollar proyectos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en la Estrategia de Especialización Inteligente.

### TALLER DE INNOVACIÓN APLICADA.

Realización práctica de un plan de innovación aplicada a una idea o proyecto emprendedor.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear su propio plan de



innovación en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

### TALLER DE PROTOTIPADO.

Aprendizaje práctico y realización de un prototipo en torno a la idea, proyecto o innovación.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear su propio prototipo en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

### CENTRO DE FORMACIÓN MOOC.

Oferta formativa abierta y masiva de cursos de formación audiovisuales y on-line.

A través de la escuela MOOC de la que ya dispone ADISMONTA, para que cada persona de la comarca o el mundo que lo desee pueda formarse las 24 horas del día, 365 días al año, contando con una oferta de programas formativos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

### CENTRO DE ASESORAMIENTO.

Asesoramiento a empresarios y emprendedores en formato audiovisual con carácter abierto y masivo (aún no implementado).

A través de un Centro de asesoramiento para

que cada persona del territorio que lo desee pueda asesorarse y formarse las 24 horas del día, 365 días al año, contando con una oferta de programas de asesoramiento en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

### FINANCIACIÓN.

Acceso a fuentes de financiación para empresas y emprendedores con recursos propios de ADISMONTA y otras fuentes de financiación colectiva y plataforma de crowdfunding (acción aún no implementada).

A través de un espacio web y los servicios del CEDER se apoyarán los proyectos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

### EL CÍRCULO VIRTUOSO.

El Ecosistema de Innovación propicia un círculo virtuoso de acciones para la especialización inteligente de la comarca que va desde la producción de "ideas inteligentes" hasta la financiación y materialización de las mismas.

Como podemos observar, todo este sistema ofrece a cualquier persona un itinerario de servicios que van desde la participación activa en la estrategia hasta la financiación y puesta en marcha de su proyecto, teniendo la opción de acceder a uno en particular o al itinerario completo. Todo un círculo virtuoso para apoyar a la población en el desarrollo de nuevas





actividades.

El objetivo último es generar y acompañar ideas innovadoras para que se materialicen y contribuyan al desarrollo del territorio, creando un espacio físico y virtual donde las personas se relacionan entre sí y actúan.

El Ecosistema de Innovación permite que el Grupo de Acción Local cumpla la misión que tiene encomendada y que conlleva: materialización de la innovación, apoyo al emprendimiento, creación y consolidación de empresas, desarrollo de procesos participativos, formación y aplicación de servicios avanzados basados en las TIC; en definitiva, un nuevo modelo para reinventarse desde el medio rural.

El territorio se convierte en un laboratorio para ofrecer a las personas las condiciones idóneas para innovar, desarrollar sus proyectos y sus sueños. Los territorios creativos necesitan personas creativas, y para ello propiciamos este espacio, y las condiciones y las herramientas que lo hagan posible, dotándolas de los medios para transformar la realidad.

El ecosistema, a través de este itinerario de servicios hace germinar nuevos proyectos empresariales y emprendedores, siendo el catalizador para que las iniciativas surgidas en el proceso de participación y descubrimiento que tienen su plasmación en el Plan de acción puedan trabajarse y materializarse.

## 12.5 UN NUEVO MODELO DE FUNCIONAMIENTO CON NUEVOS ROLES PARA EL CEDER.

Como hemos visto con anterioridad, el concepto de Ecosistema de Innovación se adapta a una nueva forma de entender el territorio de intervención, que tradicionalmente se vinculaba con un espacio cerrado en el que se centraban el conjunto de intervenciones del Grupo de Acción Local y el CEDER (comarca). En el nuevo horizonte entran en juego otros territorios (comarcas, regiones, países), cuyo concurso es necesario para impulsar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal en función de la existencia de factores estratégicos clave (conocimientos, innovaciones, capitales, clientes, proveedores...). En este sentido, el Ecosistema de Innovación

actúa como nexo de unión de todos los espacios, personas (empresarios, emprendedores, trabajadores, desempleados, estudiantes, técnicos...); y organizaciones (universidades, empresas, centros de investigación e innovación, agencias de desarrollo...) que forman parte de la estrategia.

Desde este nuevo paradigma, la comarca de ADISMONTA está ubicada en el territorio que delimitan sus términos municipales pero se extiende a otras comarcas a las que se hace partícipes en la Estrategia de Especialización Inteligente, y a otras regiones y países con los que se establecen relaciones para el desarro-

llo de una economía de escala en torno a la agroindustria y el jamón.

En torno a este nuevo concepto de “territorio difuso” como marco de aplicación de la estrategia, entran en juego también un conjunto de actores nuevos, respondiendo al modelo de cuádruple hélice, en el que convergen todos los actores que están presentes en el territorio (empresarios, emprendedores, trabajadores, desempleados, estudiantes, ayuntamientos, mancomunidad, agencias de desarrollo, servicios públicos, asociaciones, colectivos); con otros que están repartidos por el mundo (universidades, centros de investigación, empresas, inversores, investigadores). El espacio común que comparten todos ellos y en el que trabajan es el Ecosistema de Innovación.

El nuevo paradigma que incorpora la Estrategia de Especialización Inteligente viene a superar la concepción clásica del desarrollo rural que la Unión Europea había aplicado a sus políticas de desarrollo (“una población mínima en un territorio dado, capaz de formar una masa crítica para iniciar un proceso de desarrollo”). Ahora la configuración de la masa crítica e incluso el territorio de acción alcanzan una nueva perspectiva mucho más rica y con nuevas posibilidades.

El Ecosistema de Innovación es el centro que aglutina toda la acción territorial y las actividades de los diferentes actores, es el espacio de operaciones compartido por todos para materializar la estrategia a través de actividades de carácter presencial y on-line.

### DESARROLLO DE ACCIONES PRESENCIALES.

Todos los servicios que se ofrecen en el ecosistema tienen una metodología y aplicación práctica presencial con personas (sesiones presenciales, talleres, acciones formativas, asesoramiento...), sin embargo estas acciones tienen la desventaja de su mayor coste y acceso restringido a un número reducido de participantes.

### DESARROLLO DE SERVICIOS ON-LINE.

Abiertos de manera masiva a la población a través de Internet, de esta manera cualquier persona del territorio o de otro ámbito geográfico que esté vinculada a la estrategia, puede acceder a ellos desde cualquier lugar.

Con este conjunto de herramientas aumenta la capacidad de acción e influencia del CEDER, tornándose en un espacio ubicuo que se desplaza y actúa en aquellos lugares





# 1 POBLACIÓN



## 2 SERVICIOS QUE ESTÁN PRESENTES EN EL TERRITORIO

ESTUDIANTES, EMPRESARIOS,  
TRABAJADORES, DESEMPLEADOS,  
PROFESORES, AGENTES DE DESARROLLO,  
ORIENTADORES LABORALES, TÉCNICOS DE  
LOS AYUNTAMIENTOS, UNIVERSIDADES  
POPULARES, SEXPE... CEDER, AGENCIAS DE  
DESARROLLO, AYUNTAMIENTOS,  
UNIVERSIDADES POPULARES, CENTROS DE  
EMPLEO DEL SEXPE, INSTITUTOS,  
MANCOMUNIDAD...



## ACTIVIDADES

TALLERES Y JORNADAS EN AYUNTAMIENTOS.  
TALLERES Y JORNADAS EN INSTITUTOS.  
TALLERES Y JORNADAS EN AGENCIAS DE  
DESARROLLO.  
TALLERES Y JORNADAS EN CENTROS DE  
EMPLEO.

- DESARROLLO DE LA IDEA.
- INNOVACIÓN APLICADA
- CREACIÓN DEL PROTOTIPO



ESPACIO DE  
**COWORKING** COMARCAL  
DISEÑO Y PERFECCIONAMIENTO DE  
PROTOTIPOS.  
DISEÑO DE PROYECTOS  
INCUBADORA DE PROYECTOS.  
OTROS SERVICIOS A EMPRENDEDORES.



## 5 SERVICIOS QUE SE PRESTAN EN EL ESPACIO DE COWORKING

DISEÑO Y PERFECCIONAMIENTO DE  
PROTOTIPOS.  
DISEÑO DE PROYECTOS  
INCUBADORA DE PROYECTOS.  
OTROS SERVICIOS A EMPRENDEDORES.



## 6 OTROS SERVICIOS

MISIONES COMERCIALES.  
ORGANIZACIÓN DE EVENTOS.  
DESARROLLO DE PROYECTOS DE  
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN  
OTROS



donde están las personas (el CEDER está en todas partes).

El CEDER como dinamizador del Ecosistema de Innovación, incorpora a la Estrategia de Especialización Inteligente a otras entidades y actores del territorio, como el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), centros de formación reglada, agencias de desarrollo...; con los que hasta el momento sólo había llevado a cabo actividades esporádicas. El CEDER va donde están las personas y las hace

partícipes del proceso de desarrollo con nuevas actividades, herramientas y recursos. De esta manera se involucra en la Estrategia de Especialización Inteligente a la población, especialmente a los jóvenes, trabajadores, emprendedores y desempleados para la orientación, asesoramiento y apoyo en el proceso de desarrollo de sus proyectos emprendedores.

El Ecosistema de Innovación y los servicios que presta son de gran valor y aplicabilidad inmediata a los servicios públicos de empleo

(apoyo al emprendimiento y creación de empresa, formación y asesoramiento), y a los centros de formación (formación en emprendimiento, innovación, creación de ideas...). Por ello se establece un plan para incorporar a estos actores a la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal abriendo las actividades y servicios tanto a sus profesionales (orientadores laborales, agentes de desarrollo, profesores de institutos), como a los beneficiarios de los mismos (empresarios, desempleados, trabajadores, estudiantes).

## 12.6 PROGRAMAS QUE LLEVA A CABO EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

La Estrategia de Especialización Inteligente comarcal es un proceso vivo en el horizonte de 2020, susceptible de incorporar programas y actuaciones "in itinere". Muchos de los servicios que ofrece ya se hallan implementados y otros como el Centro de asesoramiento MOOC, Banco de ideas, Taller de proyectos o Plataforma de financiación se podrán implementar en el futuro para cerrar el círculo virtuoso.

Además del desarrollo de los servicios anteriores, señalamos otros programas que se reconocen como actividades del Ecosistema de Innovación y forman parte del Plan de acción de la estrategia.

**PROGRAMA PARA EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE ADISMONTA Y OTROS LUGARES QUE DESARROLLEN PROYECTOS EN EL MARCO DE LAS AC-**

**TIVIDADES COMPRENDIDAS EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.**

**OBJETIVO:** que los actuales y futuros empresarios y emprendedores puedan desarrollar mecanismos para innovar en su empresa, desarrollar su prototipo, formarse, asesorarse y acceder a financiación.

**ACTIVIDADES:** realización presencial y on-line de los talleres prácticos de creación de ideas, innovación aplicada, creación del prototipo, diseño de proyecto, asesoramiento empresarial y financiación.

**PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:** las actividades presenciales se realizarán adecuándose a los horarios y necesidades del colectivo.

**PROGRAMA PARA JÓVENES Y ALUM-**

**NOS DE SECUNDARIA Y UNIVERSITARIOS: ORIENTACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRENDEDORES COMPRENDIDOS EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.**

**OBJETIVO:** que todos los jóvenes incluyendo los alumnos de secundaria y universitarios de la comarca y de otros lugares del mundo puedan desarrollar un entrenamiento y formación práctica para orientar su vida profesional hacia el emprendimiento y la creación de empresa, desarrollando proyectos innovadores en línea con la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

**ACTIVIDADES:** realización presencial y on-line de los talleres prácticos de creación de ideas, innovación aplicada, creación del prototipo, diseño de proyecto, asesoramiento empresarial y financiación.



**PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:** las actividades presenciales para los alumnos de secundaria se realizarán en coordinación con los equipos directivos de los centros, con el resto de colectivo joven se programarán las actividades en los municipios. A las actividades en formato on-line se accederá a través de los diferentes espacios web.

### PROGRAMA PARA TRABAJADORES Y DESEMPLEADOS: APOYO AL DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRENDEDORES COMPRENDIDOS EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

**OBJETIVO:** que todos los trabajadores y desempleados del territorio comarcal y otros lugares del mundo puedan desarrollar un entrenamiento y formación práctica para llevar a cabo proyectos emprendedores o empresariales por cuenta propia, como alternativa al trabajo por cuenta ajena en línea con la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

**ACTIVIDADES:** realización presencial y on-line de los talleres prácticos de creación de ideas, innovación aplicada, creación del prototipo, diseño de proyecto, formación en la Escuela MOOC y asesoramiento empresarial.

**PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:** las actividades presenciales para trabajadores y desempleados se desarrollarán teniendo en cuenta las necesidades horarias y condiciones del colectivo.

### PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LÍDERES EN LA LÓGICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

La efectividad de la estrategia depende del desarrollo de capacidades de liderazgo en todos los ámbitos (investigación, innovación, emprendimiento, equipos técnicos, gestión, actores políticos...). Es esencial que todos los actores implicados (empresarios, emprendedores, técnicos, responsables políticos...) desarrollen esas capacidades para ejercer un coliderazgo efectivo que se traduzca en la consecución de objetivos y resultados.

**OBJETIVO:** dotar de un conjunto de capacidades a los actores locales para que puedan optimizar los resultados en todos los ámbitos de aplicación de la estrategia (empresas, organizaciones, colectivos...).

**ACTIVIDADES:** realización presencial y on-line a través de la Escuela MOOC de un programa de formación en liderazgo dirigido a los actores locales y personas de otros lugares del mundo implicadas en la estrategia.

**PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES:** se programarán acciones formativas permanentes on-line, y cursos de formación en liderazgo en diversos puntos del territorio y con diversos actores.



# CAPÍTULO 13.

## PROPUESTA PARA UN MODELO DE GOBERNANZA EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA.



## GOBERNANZA

- MUNDIAL
- UE
- NACIONAL
- REGIONAL



## GOBERNANZA COMARCAL – GUÍA DE TRABAJO

### NIVELES

- POLÍTICO
- INTERMEDIO
- OPERACIONAL

### ESTRATEGIA

- DIVERSIFICACIÓN
- ESPECIALIZACIÓN



**DESARROLLO SOSTENIBLE**

## ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE ADISMONTA

### 13.1 LA CREACIÓN DE UN PATRÓN DE GOBERNANZA EN EL ÁMBITO SUBREGIONAL-COMARCAL.

Para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA hemos elaborado una base metodológica que permita definir y plasmar un modelo de gobernanza aplicado a un territorio inferior al regional. Lo hemos considerado imprescindible para que organizaciones como los Grupos de Acción Local, agrupaciones municipales, ciudades y otras entidades puedan incorporarse a los retos del futuro en línea con las tendencias mundiales de la economía, la estrategia Europa 2020 y la coordinación con la RIS3 de su región; a través del diseño y ejecución de su propia Estrategia de Especialización Inteligente.

A continuación vamos a realizar la propuesta de gobernanza para ADISMONTA al objeto de poder orientar los trabajos que el Grupo de

Acción Local vaya a realizar para estructurar su modelo.

La gobernanza multinivel (GMN) no es solo una cuestión que afecta a las realidades supranacionales (Unión Europea), nacionales (estados) y regionales (gobiernos regionales). La gobernanza tiene una penetración en los niveles subregionales (comarcales y locales), cuya definición e implementación corresponde a entidades representativas cercanas al ciudadano, como es el caso de los Grupos de Acción Local.

Las estrategias Europa 2020 y RIS3 traen importantes novedades que es necesario aprovechar, para lo cual hay que replantearse las relaciones y modo de gobernarnos que nos hemos dado en los últimos tiempos con el ob-

jeto de adaptarlas y armonizarlas a la nueva realidad.

Para contribuir al diseño de un nuevo modelo de Gobernanza Multinivel (GMN), y ante la dificultad y complejidad del proceso, en este capítulo mostramos los pasos y el patrón para el diseño del modelo de gobernanza que hemos seguido en ADISMONTA, en aras a dar respuesta a los retos planteados en el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

La GMN desde la estrategia de desarrollo de un Grupo de Acción Local es necesaria para la definición de la Estrategia de Especialización inteligente, procesos de participación ciudadana, descubrimiento emprendedor y creación del ecosistema de innovación.



# NUEVA GOBERNANZA

RETOS DE LA ECONOMÍA GLOBAL

ESTRATEGIA EUROPA 2020

RIS3 REGIONALES

ESTRATEGIA DE  
ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE



CIUDAD



COMARCA



ORGANIZACIÓN



## 13.2 CONCEPCIÓN GENERAL DE LA GOBERNANZA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA.

La GMN es un proceso que engloba todos los ámbitos comprendidos entre los niveles supranacional y local.

La caída del muro de Berlín en 1989 representa la irrupción de una nueva etapa histórica que marca un nuevo hito para gobernar en la globalización.

La gobernanza entendida como prácticas de buen gobierno, eficacia y buena orientación de la labor del Estado, cobra fuerza a partir de 1990 cuando se disparan los procesos de globalización.

En la UE asistimos a una cesión paulatina de competencias de los estados: ascendente hacia las instituciones de la UE y otros organismos supranacionales, y descendente hacia las autoridades regionales y locales. La consecuencia es la pérdida de prerrogativas del Estado y la multiplicación de diferentes niveles de gobierno.

La gobernanza no solo afecta al rol de las administraciones, también a la interacción con el mercado y la sociedad civil (empresas, patronal, sindicatos, asociaciones...); que no obedecen a una relación jerárquica sino a la integración en red, en un intento por profundizar en la democracia. Supone en la práctica un cambio de paradigma en las relaciones de poder, y obedece a una transformación sistémica

compleja que se produce a distintos niveles de lo local a lo mundial y en distintos sectores: público, privado y civil.

La UE más que un sistema de gobierno es un sistema de gobernanza en el que las decisiones se toman por un complejo entramado de instituciones que operan en distintos niveles territoriales, sin que exista un Gobierno como tal. En su seno, los ciudadanos inciden a través del Parlamento europeo y de sus respectivos Gobiernos.

La GMN implica que las responsabilidades de gobierno están fragmentadas en diferentes niveles (subnacional, nacional y supranacional), en cuyo marco la mayor parte de las políticas europeas son compartidas (multinivel): europeo, estatal, regional, local.

Desde esta óptica podemos afirmar que la UE constituye el espacio de gobierno más complejo del mundo con 28 estados, 222 entes regionales, entes subregionales, locales e infralocales. Todo ello jalonado de grupos de interés, órganos consultivos, sociedad civil...

En este contexto los Grupos de Acción Local, y en concreto ADISMONTA, han de definir y desarrollar su propio ámbito de gobernanza en el marco de la GMN, buscando su conexión y anclaje con los niveles regional, nacional y supranacional. Para ayudar en este proceso





a los responsables del diseño de la GMN, en los diferentes apartados de este documento ofreceremos una serie de preguntas abiertas que habrán de ser formuladas y respondidas por los actores implicados en la definición de la GMN, sirviendo de guía de trabajo.

En el contexto global y en especial en la Unión Europea existe una complejidad creciente en el entramado de la gobernanza.

Descendiendo hacia el ámbito local los actores pueden influir y definir sus propias normas de gobierno.

¿Estamos dispuestos a participar en la creación de nuevas normas de gobierno?

¿Asumimos que tenemos un papel activo en este proceso?

¿Qué papel podemos jugar en la definición de un modelo de gobernanza global?

El periodo 2014-2020 trae importantes cambios que invitan a profundizar en el desarrollo de una nueva GMN en el ámbito comarcal, que ha de ser diseñada y pilotada desde los propios Grupos de Acción Local, en la que se aplica una participación pluralista aunque no

igualitaria, respondiendo a distintos criterios de representatividad, donde las instituciones representan el interés general y los demás actores sus intereses particulares. Todo este proceso de gestión de asuntos complejos exige un nuevo liderazgo institucional con altura de miras.

Al igual que la puesta en funcionamiento de LEADER supuso un cambio cultural y de paradigma en la forma de organizarse y tomar decisiones por parte de los actores comarcales y locales, las revisiones del modelo para adaptarlo al concepto de GMN también supondrá un importante proceso de cambio y ajustes en la forma de hacer las cosas, y esto precisará de un importante esfuerzo de diseño e ingeniería social de los actores encargados de pilotar el proceso (equipos técnicos de los CEDER, consultores especializados, líderes locales y comarcales...).

Un proceso de profundización en la democracia armonizado con el desarrollo de prácticas de participación asimétrica.

¿Cómo podemos participar en el nuevo modelo?

¿Cómo va a ser la participación y la representatividad?



## 13.3 HACIA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA EN EL HORIZONTE 2020.

“El año 2010 debe marcar un nuevo principio. Quiero que Europa surja más fuerte de la crisis económica y financiera...Para alcanzar el éxito, es indispensable que las instituciones y los líderes europeos hagan suyos estos objetivos. Nuestro nuevo orden del día requiere una respuesta europea coordinada, que incluya a los interlocutores sociales y la sociedad civil. Si actuamos juntos, podemos reaccionar y salir de la crisis más fuertes. Tenemos las nuevas herramientas y la nueva ambición, ahora necesitamos hacer que se haga realidad” (sic).

Con estas palabras da comienzo y final el Prefacio escrito por el Presidente de la Comisión Europea, José Manuel Barroso, en el texto de la Estrategia 2020.

Se abre camino un nuevo período de programación, y ello debe servirnos de estímulo, una vez más para diseñar estrategias, que también; ahora más que nunca deben ofrecer soluciones eficaces al momento actual.

Por su parte la Estrategia 2020 y el Horizonte 2020 está orientado hacia la resolución de los problemas de la sociedad y pone en marcha un enfoque interdisciplinar para dar respuestas innovadoras a los grandes retos. España apoya este enfoque, que debe evitar duplicidades o exclusión de áreas relevantes. También considera esencial que se mantenga una definición amplia de estos retos, que permita iniciativas de abajo arriba (“bottom-up”) y en

este mismo sentido la metodología LEADER permite movilizar y fomentar el desarrollo rural desde la participación de actores locales públicos y privados. Ello ha supuesto una transformación en las relaciones en las poblaciones rurales, al permitir el diseño y aplicación de respuestas innovadoras para los problemas y retos de estas zonas. El concepto básico de LEADER es que, en virtud de la diversidad de las zonas rurales de la Unión Europea, las estrategias de desarrollo local son más eficientes si se deciden y ponen en práctica a escala local por parte de los propios interesados.

Los 20 años de aplicación de políticas de desarrollo rural bajo pautas LEADER han dado muestras más que probadas de la eficacia de una metodología que pone en el centro del desarrollo al propio territorio, a los propios ciudadanos. Así lo han refrendado voces suficientemente autorizadas y múltiples instituciones europeas. Y ello ha respaldado las declaraciones realizadas por diferentes organismos de la Unión Europea, sobre la conveniencia de aplicar esta metodología de trabajo en la propuesta de Marco Estratégico Común (FEADER, FEDER, FSE, FC y FEMP) para el siguiente período de programación 2014-2020.

Consideramos que esta nueva gobernanza pasará por el reforzamiento del Eje 4 (metodología LEADER), que ha demostrado en Europa su solvencia en la formación de partenariados público-privados, y su alto valor a la hora de

**M**  
**MARCO**

**E**  
**ESTRATÉGICO**

**C**  
**COMÚN**



focalizar el esfuerzo en las necesidades de la población local, con un enfoque territorial y ascendente.

La gran novedad de la propuesta de la Comisión de cara al nuevo periodo de programación es que FEADER estará incluido en un solo paquete legislativo, denominado Marco Estratégico Común (MEC) junto con el resto de fondos estructurales (FEDER, FSE, FC y FEMP), una idea de base que busca reforzar el impacto de las inversiones, simplificando y armonizando las normas de los fondos. Al tiempo, se pretende reflejar la estrategia Europa 2020 a través de objetivos temáticos que se abordarán con acciones clave para cada uno de los fondos. Por otro lado, se persigue una serie de principios comunes: partenariado, igualdad, no discriminación, desarrollo sostenible...

Los Grupos de Acción Local desde el enfoque ascendente vienen poniendo en práctica un modelo de gobernanza multinivel que sirve de ejemplo e inspiración a otros actores.

¿Cómo podemos perfeccionar el modelo de gobernanza multinivel para hacerlo más fuerte?

¿Cómo podemos aplicar el modelo de gobernanza con otros actores e incluirlos en el proceso?

¿Cómo podemos crear partenariados con otros actores fundando la relación en el modelo de gobernanza multinivel?

¿Cómo podemos acceder a nuevos fondos desde un modelo de gobernanza multinivel?

Los Estados Miembros deberán trasladar el Marco Estratégico Común a la programación de fondos en el contexto de las necesidades específicas, las oportunidades y los cambios. Se establece, asimismo, para cada objetivo temático un paquete de acciones clave para ser apoyadas desde cada fondo del MEC.

Por ello, las propuestas legislativas de la Comisión supondrán un enfoque común de apoyo al desarrollo local liderado por el propio territorio (DLCL), mediante el refuerzo de la GMN a través de una financiación múltiple, que permitiría a los Grupos de Acción Local contar con herramientas diferentes del FEADER. Así, la financiación de los programas LEADER se llevaría a cabo con fondos procedentes de otras políticas (cohesión, desarrollo regional, medio ambiente, etc.).

La Comisión establece que las estrategias de desarrollo local implementadas por los Grupos de Acción Local deberían cumplir con unos requerimientos mínimos tales como un análisis de las necesidades y potencialidades del área afectada (con DAFO incluido); una descripción de la estrategia y de la jerarquía de objetivos, incluyendo metas claras y medibles; una descripción del proceso de participación de la comunidad en el desarrollo de la estrategia; un plan de acción con objetivos trasladados a acciones; la descripción de la monitorización; y un plan de financiación.



La participación, y como consecuencia de ello, los órganos creados al efecto con anterioridad, deben contribuir a realizar un diagnóstico real de la situación actual por la que se atraviesa. Y ello teniendo en cuenta, que el entorno de crisis mundial ha dejado efectos indiscutibles en el medio rural.

Hablamos de procesos participativos o de participación ciudadana, como los procesos a través de los cuales los ciudadanos participan en la toma de decisiones. La participación ciudadana se convierte en el eje fundamental, esencial y articulado para contribuir a la consolidación de una democracia más abierta y participativa, donde sea imprescindible contar con la opinión de hombres y mujeres que quieran implicarse en los problemas que les afectan, aportando puntos de vista, inquietudes y soluciones.

Debemos ser conscientes de que no puede haber un cambio en la sociedad sin que haya un cambio en los valores y en los comportamientos de cada uno de los ciudadanos. Este cambio se debe producir en los diferentes agentes implicados: sociales, políticos, técnicos, económicos, etc. Este tipo de participación fomenta una sociedad que tiene un mayor interés por asuntos públicos, propiciando y reforzando vínculos sociales entre los habitantes de un mismo territorio. Creando un modelo que dinamiza y consolida espacios estables para el debate, la opinión, la aportación de ideas, consultas, etc.

## PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA

El enfoque LEADER ya apostó por un modelo de desarrollo rural basado en una metodología que incentiva un modo de desarrollo de «abajo-arriba», que ha permitido la participación real de la población en la búsqueda de soluciones en el ámbito comarcal. En este sentido, los Grupos de Acción Local además de ejecutar en el territorio de aplicación los programas de desarrollo rural, informar y asesorar a la población rural de su contenido y alcance, han incentivado la participación activa de la población en los mismos.

El futuro del desarrollo rural pasa por promover, establecer y desarrollar espacios reales de participación, que impulsen un cambio social, que busquen un aumento del empoderamiento de la sociedad como símbolo de madurez democrática donde se legitimen a los órganos de poder desde la transparencia, la ética y la coherencia.

Actualmente, tres rasgos esenciales destacan en el modelo de desarrollo rural que se pretende impulsar: una visión multisectorial del desarrollo, un enfoque territorial del mismo y una participación activa de la población, de las distintas administraciones y de los entes locales y territoriales implicados. Esta visión multisectorial, así como la implicación de las administraciones públicas (central, autonómica y local) y la sociedad civil en el proceso, requieren de un elevado grado de gobernanza que hace necesario crear instrumentos de programación y seguimiento.





Además se incorporan a modo de acciones horizontales las TICs y la utilización de las redes sociales como elementos motores del proyecto, que deben coadyuvar a facilitar el propio proceso de participación. El uso de he-

rramientas como las redes sociales aportan al proyecto una fórmula exitosa de interacción social, dinámica y abierta, que permite la evolución y madurez de los foros que se plantean.

### 13.4 HACIA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL.

Una nueva forma de gobernarnos para hacer frente a los retos de un mundo cambiante.

local integradas y participativas, auspiciadas por los Grupos de Acción Local y financiadas por los fondos europeos.

El concepto de gobernanza tiene unas connotaciones que se asocian a los grandes temas de la política nacional e internacional, sin embargo es una cuestión que cobra especial trascendencia también para los ámbitos comarcal, local e infralocal (entendido como la atomización de entidades y agentes que están presentes en el ámbito local).

De esta manera, los Grupos de Acción Local han de incorporar a su “modelo de gobierno” un conjunto de nuevas herramientas e instrumentos que perfeccionen su trabajo e intervención en el territorio, adecuándolo a los retos cambiantes de los nuevos tiempos.

Como novedad para el periodo 2014-2020, y a partir de la experiencia del enfoque LEADER, los Estados miembros tienen la posibilidad de utilizar la opción del Desarrollo Local Participativo por la Comunidad Local (DLCL) a nivel subregional y local, tramos en los cuales operan los Grupos de Acción Local, siendo un enclave básico para incidir en la democracia participativa y en un conjunto de normas y prácticas de buen gobierno inherentes al principio de subsidiariedad.

El modelo ascendente desde su puesta en marcha en 1991, ha constituido un innovador método para la gestión participativa de los agentes locales en su propio proceso de desarrollo, incluyendo la toma de decisiones, traspasando las propias fronteras de la UE como modelo a imitar en otros países. Su influencia y capacidad referencial ha llegado a incidir en el desarrollo de otras políticas europeas, nacionales, regionales y locales, por su capacidad para dar respuesta organizativa a la resolución de problemas complejos desde la participación, la democracia y el empoderamiento ciudadano.

Este nuevo enfoque facilita las intervenciones pluridimensionales e intersectoriales mediante la aplicación de estrategias de desarrollo

Pese a la desfiguración que ha sufrido el mo-



delo en los últimos tiempos por su excesiva burocratización, sigue siendo un referente esencial para la construcción de un modelo de gobernanza moderno, prueba de ello es la apuesta de la Comisión Europea en esta línea, convirtiéndose en su principal valedora.

Los Grupos de Acción Local pueden convertirse en un referente de modelo de gobierno global, sin embargo esto dependerá de la puesta y compromiso que realicen por defender y liderar su modelo.

¿Qué apuesta están dispuestos a hacer los Grupos de Acción Local para convertir su modelo de gobierno en referente?

¿Qué liderazgo están dispuestos a tomar?

¿Qué riesgos están dispuestos a asumir?

La creación de Grupos de Acción Local para gestionar iniciativas del FSE, FEDER o FEMP en áreas no rurales, abre un campo enorme que dota de un protagonismo a los Grupos de Acción Local rurales que ya cuentan con un gran bagaje y experiencia en esta materia, abriendo nuevos espacios para el desarrollo de partenariados, trasvase de experiencias, desarrollo de proyectos compartidos, mecanismos de financiación conjuntos, procesos de innovación, proyectos de cooperación...

No obstante, el modelo de gobernanza de los Grupos de Acción Local ha de ser revisado y actualizado para profundizar en su perfeccionamiento, acorde con las orientaciones y

líneas maestras de la estrategia Europa 2020. Estamos pues en el momento preciso para implementar los necesarios ajustes para el desarrollo de una GMN acorde con el mismo proceso que se está produciendo en los ámbitos regional, nacional y europeo. El papel decisivo para definir este nivel está en el propio territorio y en los actores que forman parte del Grupo de Acción Local que igual que innovaron en la creación del modelo LEADER en su día, ahora se convierten en protagonistas del nuevo modelo.

El enfoque LEADER posee siete características esenciales:

- Estrategias de desarrollo local zonales.
- Elaboración y aplicación ascendente de estrategias.
- Asociaciones públicas y privadas locales (Grupos de Acción Local).
- Actuaciones integradas y multisectoriales.
- Innovación.
- Cooperación.
- Conexión en redes.

En general la GMN está presente en todas las fases y procesos que afectan al Grupo de Acción Local. Por tanto son sus actores los que gozan de una posición privilegiada para liderar el nuevo concepto de GMN actualizado en torno a los objetivos y ejes estratégicos de la estrategia Europa 2020 y RIS3, incluyendo in-



**DESARROLLO LOCAL**

**ELABORACIÓN Y  
APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

**GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL**

**ACTUACIONES INTEGRADAS  
Y MULTISECTORIALES**

**INNOVACIÓN**

**COOPERACIÓN**

**CONEXIÓN EN REDES**



# GMN

## AUTORIDADES EMPRESAS SOCIEDAD CIVIL



## SECTOR DEL CONOCIMIENTO



# CUÁDRUPLE HÉLICE

novaciones en los ámbitos de la participación ciudadana, liderazgo compartido, especialización inteligente, modelo de triple y cuádruple hélice, innovación social, conectividad, etc.

Perfeccionar la gobernanza para una nueva GMN.

¿Cómo plantear el desarrollo de las estrategias?

¿Cómo abordar la especialización inteligente?

¿Cómo ampliar la cooperación e incorporación de actores en triple y cuádruple hélice?

¿Cómo desarrollar la innovación social?

¿Cómo potenciar la conectividad?

Los Grupos de Acción Local son un caldo de cultivo ideal para la GMN por estar imbuidos de una cultura de participación plasmada en una organización formada por actores diversos (autoridades, sector empresarial, asociaciones, colectivos...), bajo unas normas de gobierno democráticas aplicadas a la toma de decisiones, cuyo resultado se ha revelado como una herramienta eficaz y eficiente en la ejecución de las políticas de desarrollo rural, contando con una gran aceptación en toda la Unión Europea.

La GMN se ha de ver reforzada por un conjunto de planteamientos estratégicos que la den sentido y la fortalezcan, como el desarrollo de

una estrategia multifinanciación que permita el acceso a la gestión de más recursos y programas, la transformación del territorio en un auténtico Ecosistema de Innovación, donde todos los actores que participan de la gobernanza en la modalidad de cuádruple hélice tengan representación, influencia y protagonismo, y la participación en los procesos de especialización inteligente.

Para los Grupos de Acción Local, la adopción de la GMN no va a estar exenta de dificultades, pues los cambios organizacionales son los más delicados ya que modifican el “statu quo” de la organización. Debemos ser conscientes que estamos ante una propuesta que entraña un cambio cultural y de método, lo cual implica una voluntad política para su aplicación efectiva.

Estamos ante un reto histórico donde como actores privilegiados que vivimos en este momento, podemos tomar la iniciativa para profundizar en un nuevo modelo de organización social, incidiendo incluso en la creación de las propias reglas del juego. La GMN no es un conjunto de normas herméticas, es un proceso abierto que podemos contribuir a poner en marcha y perfeccionar. Esta situación puede incidir en la inacción por miedo a equivocarnos y cometer errores o por el contrario actuar con el espíritu innovador y proactivo que siempre ha caracterizado a los Grupos de Acción Local. El liderazgo será enteramente para los pioneros que den un paso adelante y tomen la iniciativa.



Los Grupos de Acción Local tendrán un papel destacado y trascendente (si así lo deciden) para generar y definir el modelo de gobernanza en los ámbitos comarcal y local, el futuro está abierto.

El principio de subsidiariedad consagrado en los tratados de la UE avala las iniciativas para la construcción de un modelo de GMN por parte de las autoridades y actores locales, ya que son ellos los más próximos al ciudadano y por tanto las decisiones que emanen de éstos serán más efectivas por ser las instancias más cercanas a la población.

El perfeccionamiento de la GMN supone mejorar el modelo LEADER en cuanto a evitar la monopolización de la toma de decisiones por parte de grupos de presión activos y organizados, y garantizar la representatividad del conjunto de actores (modelo de representación de cuádruple hélice). Estamos ante un modelo complejo de democracia participativa pero no igualitaria en la toma de decisiones. Esto se plasma con claridad en ejemplos como en el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente donde el peso del sector empresarial tiene una ponderación mayor.

El establecimiento de la GMN implica una cesión y un reequilibrio del liderazgo entre los actores que forman parte del partenariado, exigiendo:

- Entrada en escena de nuevos actores que han de tomar protagonismo y relevancia en el proceso (coliderazgo), por

ejemplo los grupos de empresas, centros de conocimiento, universidades, centros de investigación....

- Cesión de liderazgo por parte de las personas y entidades que han tenido una posición de poder e influencia.

En torno a esta visión se ha de alcanzar un consenso que implica que las autoridades y otros actores locales estén dispuestos a repartir juego a otros, y por ende a ceder poder e influencia, y esto es posible dentro de una visión compartida acerca de las ventajas y ganancias que supondrá para el desarrollo de la comunidad y para los actores implicados.

En esta tarea tendrán un papel relevante los equipos técnicos que hagan ver a los responsables de las organizaciones la importancia de avanzar en un nuevo nivel de gobernanza, y como la cesión de parte del poder puede redundar a la larga en conseguir más influencia y contribuir a un mayor grado de desarrollo del territorio.

El modelo de GMN ha de tener en cuenta la voluntad de participación que tienen los actores que forman la cuádruple hélice. Desde el Grupo de Acción Local se ha de escuchar las motivaciones y objetivos que las universidades, clústeres, centros de investigación y otros actores nuevos que están llamados a jugar un papel, quieren adoptar. Es posible que su presencia y participación no implique una acción directa en los órganos de toma de decisiones de la comarca y su papel sea más como organizaciones socias o asociadas, en todo caso





este proceso será abierto y dialogado.

La GMN incide directamente en la creación de un modelo de desarrollo territorial como espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación) que posibilita la participación abierta y masiva de la población en los procesos de trabajo, servicios, formación, financiación, a través de las tecnologías facilitadoras (TEF).

Qué actores exploramos para integrarlos en el modelo de GMN de nuestro territorio.

¿Quiénes son los actores que necesitamos?

¿De qué ámbitos: universidad, empresas, centros de investigación...?

¿Qué mecanismos de participación aplicamos?

### 13.5 LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

Tradicionalmente los Grupos de Acción Local han venido basando las estrategias de desarrollo y diversificación territorial en el análisis y diagnóstico, a las que se ha unido la implicación de sus órganos de representación en el diseño de las estrategias y actuaciones. Esto ha sido suficiente hasta el momento, pero para la implantación de una estrategia de especialización inteligente debe darse la coordinación con el sector del conocimiento, los agentes sociales y económicos, y las autoridades locales.

Entendemos que el reto de este momento para los Grupos de Acción Local y otras entidades está en el desarrollo de una GMN en las claves de la especialización inteligente contando con la cesión de liderazgo en los procesos de participación, evaluación y monitorización del proceso. Como hemos señalado con anterioridad todo esto implica una voluntad de adaptación y cambio.

Reflexiones y preguntas clave para redefinir el modelo de gobernanza del equipo técnico con los líderes locales:

En qué momento estamos, hacia dónde debemos encaminarnos, qué ganamos.

El marco estratégico de la UE en el horizonte 2020 ha cambiado, hay nuevas prioridades. Acceder a todas las oportunidades nos obliga a producir cambios en las formas de gobernarlos. De esta manera podremos conseguir



más financiación, más proyectos, más desarrollo, más influencia...

*¿Estamos dispuestos a cambiar las reglas del juego?*

*¿Estamos dispuestos a dar juego a otros actores?*

*¿Estamos dispuestos a compartir responsabilidades con ellos?*

*¿Qué decisiones podríamos tomar al respecto?*

*¿Qué visión compartida tenemos respecto al futuro?*

Respondemos a la pregunta clave: ¿Qué ganamos con ello?

Podemos señalar tres planos de intervención para el desarrollo de un modelo de GMN: político, intermedio y operacional.

El nivel operacional cobra una gran importancia en este momento, lo representan los equipos técnicos (CEDER) que poseen una potente identidad por su know how acumulado en los últimos años. De éstos equipos puede partir la iniciativa de proponer un nuevo modelo de gobernanza para enfrentar los retos de un tiempo nuevo, pues son ellos los que más en contacto están con las nuevas tendencias, prioridades y movimientos que se están produciendo en el seno de la UE y el mundo,

y desde el ámbito propositivo pueden ofrecer las alternativas y las herramientas que contribuyan al desarrollo del territorio. De aquí puede surgir la chispa que inicie el proceso.

El nivel político está representado por las autoridades que están presentes en las agrupaciones y que en muchos casos han copado gran parte del poder. Es muy importante poder sintonizar a los responsables con el nuevo modelo, pues de aquí partirán buena parte de las resistencias para introducir cambios que supongan modificaciones en las relaciones de poder.

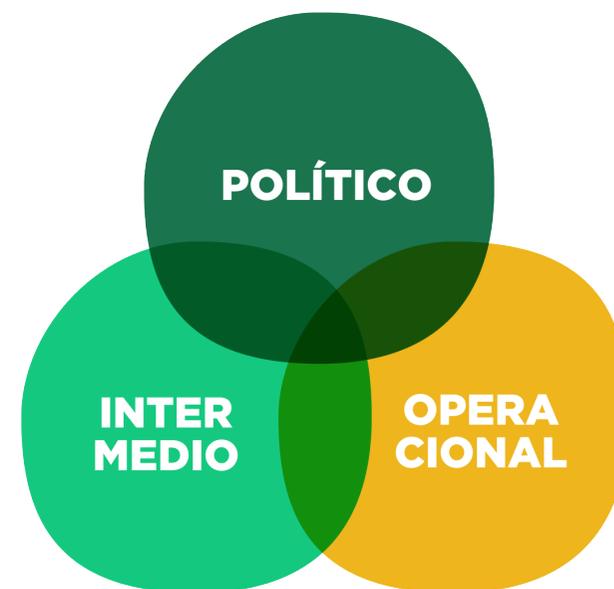
El nivel intermedio está representado por los responsables de la sociedad civil, tejido productivo, asociaciones, colectivos...

Es muy importante poder identificar a los líderes del territorio que poseen autoridad y capacidad para incidir en un proceso de inflexión y cambio, identificarlos y diseñar con ellos una primera visión/misión compartida sobre la realidad y el rumbo que hay que producir en los acontecimientos, es esencial ya que ellos son los auténticos tractores del proceso.

Los líderes están presentes en los tres niveles.

Primeras actuaciones para el desarrollo de la estrategia previa a los procesos de participación y diseño.

- Quiénes son los líderes locales que tienen capacidad de influir:



- Estrategia de comunicación de los nuevos retos y oportunidades a los líderes locales.
- Reuniones de trabajo (formales o informales) para compartir la estrategia.
- Sintonización en torno a una primera visión/misión compartida.
- Diseño de una estrategia de trabajo compartida.
- Diseño de una agenda de trabajo: reuniones con otros agentes, identificación de posibles partners (centros de conocimiento, universidades, clústeres...).



# ESTRATEGIA COMARCAL DOBLE VÍA

**DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**



**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**



- Establecimiento de un plan de pedidos y compromisos.

La Estrategia de Especialización Inteligente y la definición de una GMN obligan a adoptar unas normas de gobierno que permitan alcanzar al territorio las condiciones necesarias para ampliar sus perspectivas de financiación, ya que es condición necesaria (“ex ante”) en el nivel regional para acceder a las principales líneas de financiación en el horizonte de 2020.

Aunque el desarrollo de una Estrategia de Especialización Inteligente no es obligatoria para el Grupo de Acción Local, al contrario que para la región. Sí es una condición para abrirse a nuevas oportunidades de financiación. Lo ideal es por tanto, una estrategia de desarrollo con doble vía (diversificación productiva / especialización inteligente) para multiplicar las posibilidades de acción, y para ello hay que introducir cambios en el modelo de gobierno.

En aras a conseguir los máximos recursos el Grupo de Acción Local necesita enfocar una estrategia precisa que esté concretada en un número reducido de actividades que le permitan alcanzar una masa crítica en torno a un conjunto de ventajas comparativas con la que ser competitivo en un contexto global. Esto no se consigue haciendo un poco de todo (diversificación productiva), sino encontrando nichos de especialización apoyados en la investigación y la innovación (concentración productiva).

Los Grupos de Acción Local no pueden dejar de lado el proceso de diversificación, dado que las iniciativas emprendedoras son escasas en el medio rural, debiendo conjugar la estrategia de diversificación con otra de especialización en ciertos sectores, para lo cual es necesario un modelo de GMN, cuestión que implica la revisión de las actividades de participación ciudadana, composición del partenariado, ámbito de actuación, modelo de gobierno, descubrimiento emprendedor, conectividad...

¿Cuáles son las ventajas de incluir en la estrategia global una estrategia de especialización inteligente?: más recursos, más oportunidades, más mercados, más investigación, más desarrollo, más crecimiento....

¿Por qué cambiar el modelo de gobernanza?: porque es una condición necesaria para desarrollar la estrategia de especialización inteligente.

La GMN se implica en la identificación de las actividades candidatas a la especialización inteligente y en los procesos de descubrimiento emprendedor (dentro de la GMN el sector empresarial tiene un especial protagonismo), supone una participación activa del tejido empresarial para determinar las actividades, las estrategias, las inversiones...; se trata de nuevas actividades con potencial, que permitan experimentar y descubrir oportunidades tecnológicas y de mercado, generen excedentes de conocimiento para otros, se sustenten en economías de escala, etc.



Explorando las actividades candidatas a la especialización inteligente para una GMN.

Desarrollo de conversaciones para una primera aproximación con el tejido empresarial del territorio en aras a comprometerlo en el diseño de la GMN.

La GMN se implica en todos los procesos de trabajo de la especialización inteligente, por ejemplo en la definición de las prioridades en torno al principio de granularidad: el grado de definición de las mismas no puede ser genérico (un sector) eso es demasiado macro, ni una actividad muy concreta eso cae en la horizontalidad y para ello ya existen otras estrategias y líneas de trabajo que apoyan estas actividades (programas de I+D+i regionales, nacionales, europeos). Hay que buscar un nivel intermedio entre los sectores y las actividades. Centrarse en grupos de empresas y actividades de investigación e innovadoras. En la comarca se traduce en centrar la especialización en el jamón, desarrollando la acción para buscar grupos de empresas y otros grupos de investigación para que participen en nuevas actividades o proyectos, tratando de explotar un nuevo campo de actividades tecnológicas y de mercado que tienen peso y relevancia para la economía comarcal en relación a los cambios estructurales que podría generar. Lo que se apoya no es a un sector o a una empresa sino el crecimiento de una nueva actividad. Con ello se consigue mejorar el sector y ampliar la base de conocimientos sobre nuevos campos.

Las prioridades son las actividades innovadoras que complementan los activos de producción ya existentes. Por ejemplo, la industria tradicional del jamón, con la aplicación de la investigación y las tecnologías facilitadoras (TEF) genera una innovación en la industria del sector (nuevos productos, nuevos diseños, nuevas aplicaciones...); abriendo el campo para nuevos negocios y las bases para el modelo de GMN, posibilitando una evolución y transformación coherente en los activos comarcales.

Una GMN en el ámbito empresarial también contribuye al principio de autodescubrimiento emprendedor que pone de manifiesto lo que la comarca hace mejor respecto a I+D e innovación, esto siempre tiene un margen de error y riesgo que hay que asumir. El tejido empresarial identificará las prioridades allí donde los emprendedores desarrollan nuevas actividades. El elemento central es el conocimiento empresarial que va mucho más allá del conocimiento de ciencia y técnicas, combinándolo sobre el potencial del conocimiento del mercado, competidores, proveedores y prescriptores. Potenciar el descubrimiento emprendedor implica crear una organización que esté conectada con la universidad, laboratorios, proveedores y usuarios a fin de integrar y estructurar este conocimiento disperso y dividido.

El tejido empresarial a través de la GMN aflora las oportunidades para el desarrollo del territorio y las intersecciones existentes entre ellas, convirtiéndose en el principal actor para





definirlas.

La GMN permite reunir al tejido empresarial y participar en la definición de la granularidad y el descubrimiento emprendedor.

*¿Cómo participa el tejido empresarial en la gobernanza?*

*¿Qué actividades define como prioritarias?*

*¿Cómo se desarrolla el proceso de descubrimiento emprendedor?*

Como podemos ver en la práctica, la GMN no es una entelequia ni un aspecto formal para regular las relaciones entre los agentes, se trata de una herramienta para articular la estrategia y conseguir los resultados en línea con la transformación del territorio.

La determinación de la granularidad y el descubrimiento emprendedor es una tarea que se aborda desde diferentes frentes y líneas de trabajo (benchmarking, estudios previos, análisis económicos comparativos en los contextos regional, nacional e internacional...), pero sobre todo en las actividades de participación en la lógica de la cuádruple hélice, y especialmente en las sesiones de trabajo con las empresas y emprendedores, para lo cual hemos elaborado una metodología “ad hoc” que nos permite mediante dinámicas de participación un proceso de descubrimiento emprendedor activo y la determinación de la granularidad óptima en la GMN comarcal. Mediante estas dinámicas, son las propias empresas y em-

prendedores los que definen las actividades para la especialización inteligente, el desarrollo de una visión/misión compartida y la planeación estratégica a desarrollar en el futuro. En este proceso están dibujando un nuevo modelo de gobierno del que de hecho ya son diseñadores y parte activa.

### CAMBIOS EN EL MODELO DE GOBERNANZA.

En todo caso para aprovechar todas las oportunidades que nos ofrece el periodo 2014-2020 habremos de replantear el modelo de gobernanza y realizar ajustes, cuyo calado y profundidad serán los que determinen los actores que forman parte del Grupo de Acción Local, desde la incorporación informal de nuevos actores para la configuración de la cuádruple hélice, hasta el cambio de naturaleza jurídica que sustenta al grupo para crear un nuevo marco de relaciones, pasando por los ajustes y modificaciones estatutarias.

El papel de los actores locales y comarcales en la definición de su modelo de gobernanza es de gran complejidad, más si cabe que en los ámbitos superiores (regional, nacional, europeo), de ahí la asunción de responsabilidades por parte de las personas implicadas en definir, ordenar, organizar y establecer los roles que asumirán los diferentes actores, teniendo en cuenta además que el diseño y funcionamiento del modelo tiene que integrarse y ser coherente dentro de la cadena de GMN regional, nacional y europea.

La GMN ha de basarse en una serie de equilibrios entre los actores implicados y responder a una estrategia global (europea, nacional y regional).

*¿Cómo integramos la gobernanza comarcal en la gobernanza regional, nacional y europea?*

*¿Cómo establecemos los roles de los diferentes actores?*

*¿Qué patrón vamos a seguir?*

*¿Quiénes son los actores invitados?*

*¿Cómo se configurará el modelo de cuádruple hélice?*

### LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DISEÑO DE LA GOBERNANZA MULTINIVEL.

- Crear un ambiente propicio y una altura de miras de las autoridades y líderes locales.
- Coliderazgo: repartir juego a otros actores que hasta ahora no han formado parte del partenariado, integrándolos en la toma de decisiones y los procesos de gobernanza. Para que esto sea posible se ha de crear un ambiente emocional expansivo, donde los actores locales estén dispuestos a ceder poder a cambio de crear unas condiciones donde todos a su vez ganan en poder e influencia al ensanchar el campo de juego y las oportunidades.



- Desarrollo de un proceso de ingeniería social que propicie procesos de información/formación/sensibilización/asesoramiento, mediante los cuales se produzcan cambios en las personas para abordar la nueva etapa.
- Aceptación de una modificación del “statu quo” en las organizaciones para cambiar el modelo existente, sabiendo que ese cambio variará las reglas del juego. Se trata de una apuesta en la que se necesita la participación e implicación de los líderes locales para que modifiquen las reglas de juego que les están otorgando hasta el momento un papel privilegiado.
- Nuevos modelos de participación en cuádruple hélice, mediante la incorporación a los partenariados del sector del conocimiento (universidades, centros de investigación e innovación...).

El objeto último de la gobernanza se traduce en la creación de un modelo de desarrollo sostenible, que impulse el descubrimiento emprendedor, la innovación, la creación de nuevas empresas, el empleo, la formación, la participación, la profundización en la democracia, la integración competitiva en una economía global, el incremento del nivel de vida, la realización y felicidad de las personas que viven en el territorio en torno a la creación de un espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación) que lo haga posible

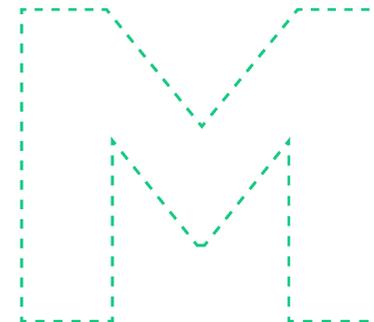
Los rasgos determinantes del éxito en el horizonte 2020 vienen dados por la investigación

y la innovación en todos los ámbitos (productivo, organizacional, tecnológico ...), en torno al concepto clave de la especialización. En este contexto, toman un nuevo protagonismo el sector empresarial (empresas, organismos intermedios, clústeres, cámaras de comercio...), los centros tecnológicos y de investigación y las universidades; cuestión que implica un esfuerzo por integrar a estos actores en la primera línea de la GMN. Además, para que el modelo funcione, su participación ha de ser comprometida y no meramente de acompañamiento o testimonial, su papel es protagonista con la asunción clara de roles de responsabilidad y liderazgo.

### UN MODELO SUPERADOR DE LA GOBERNANZA TRADICIONAL DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL.

La práctica del modelo ascendente del enfoque LEADER ha de ser perfeccionada para adecuarse a los nuevos tiempos. Es el momento para producir ajustes en el modelo de gobierno y representatividad para la toma de decisiones, en aras a la corrección de errores y mejora del sistema, cuestión que supone además de la inclusión de nuevos actores, cambios en el funcionamiento, representatividad, áreas de gobierno.

Es de vital importancia el ajustar el diseño del partenariado local a las particularidades de los agentes intervinientes, a la madurez alcanzada en el órgano de toma de decisiones y a la capacidad de representación y liderazgo de los representantes tanto empresariales como





# GMN

- **AMBIENTE PROPICIO**
- **CO-LIDERAZGO**
- **INGENIERÍA SOCIAL**
- **CAMBIO STATU QUO**
- **CUÁDRUPLE HÉLICE**



## MODELO DE **DESARROLLO SOSTENIBLE**

sociales que configuran el mismo.

Esta cuestión ha provocado que se hayan utilizado diferentes formas jurídicas sobre las que sustentar este partenariado, si bien existe un amplio porcentaje de grupos que han optado por la de Asociación privada sin ánimo de lucro. Sin embargo, sea cual fuere la fórmula legal adoptada ha sido requisito indispensable para su implantación que la estructura respondiera a criterios de proporcionalidad en el ejercicio de la toma de decisiones, transparencia, apertura a la ciudadanía en general y alto grado de responsabilidad tanto administrativa y legal en la ejecución de las acciones a acometer dentro de las estrategias territoriales, como de compromiso en la mejora de las condiciones de vida del territorio.

Todo lo anterior viene a reforzar el papel que juegan los Grupos de Acción Local en el desarrollo territorial y estratégico de la zona en la que se encuentran implantados, al tiempo que su organización administrativa y funcional garantiza la adecuada ejecución financiera de diferentes programas, tanto a nivel regional, como nacional o europea. Así estos modelos organizativos pueden coordinar más de una corriente de financiación.

En las Estrategias regionales de Especialización no basta con la utilización del modelo de triple hélice, sino que se debe incluir a un cuarto grupo de actores que represente a los usuarios de la innovación o grupos que representen el lado de la demanda y los consumidores, así como organizaciones no lucrativas

relevantes en la representación de ciudadanos y trabajadores, deben sumarse al proceso de diseño.

Este último grupo es la contrapartida organizacional necesaria para que las políticas de innovación sean abiertas, y se centren sus objetivos en cuestiones pragmáticas. La intervención de estos usuarios de la innovación permite que se haga un enfoque más preciso en relación a las necesidades latentes de los consumidores, y una implicación mayor a lo largo de las etapas del proceso de innovación. También se aseguran así, mejores condiciones en lo relativo a la comercialización del resultado final al que se orienta los procesos de descubrimiento emprendedor.

Por otra parte, la arquitectura de la Estrategia de Especialización Inteligente tiene que anticipar el riesgo derivado de que grupos de interés tradicionales capturen el proceso y quieran mantener el “status quo” establecido. La sociedad civil debe ser incluida para tener una perspectiva constructiva. Además, para poder garantizar un proceso empresarial vivo basado en el territorio y que genere un intenso nivel de experimentación, resulta imperativo que las perspectivas provenientes del lado de la demanda (a través de usuarios de innovación o grupos de interés de consumidores), estén representadas entre los intermediarios que ofrecen una perspectiva desde el punto de vista de la oferta o del mercado.

La cuádruple hélice permite que se desarrolle una gran variedad de innovaciones más allá



de las puramente basadas en ciencia y tecnología, aunque es cierto que requiere una flexibilidad significativa, procesos de adaptación-adquisición de nuevas capacidades y potencial de redistribución del poder entre las diferentes organizaciones. Para alcanzar una gobernanza de éxito se necesitarán prácticas como liderazgo colectivo y moderación del proceso.

La nueva gobernanza limitará la influencia en la toma de decisiones de los grupos de interés minoritarios que tradicionalmente han estado bien organizados como lobby de presión para ejercer una gran influencia. El nuevo modelo ha de reequilibrar las fuerzas para encontrar mecanismos que regulen los intereses de ciertos grupos que representan el interés particular (empresas, colectivos, grupos de opinión) y quienes actúan como garantes del bien común (autoridades, instituciones, organismos públicos).

La realización de todos estos ajustes permiten en la práctica ampliar el campo de juego, tanto de los actores que se incorporan (universidades, centros de investigación, clústeres...), como del propio Grupo de Acción Local mediante la apertura al desarrollo de nuevas iniciativas, actuaciones, proyectos, financiaciones; distintas de las que ya venía desarrollando el Grupo de Acción Local. Se reparte el liderazgo pero a la vez se refuerza ya que se multiplican las actividades: la universidad puede liderar los proyectos en materia de investigación (ampliando la actividad y captando fondos de innovación e investigación), el Gru-

po y la universidad pueden diseñar proyectos conjuntos que se apliquen en la comarca, al igual que los centros tecnológicos; a través de los clústeres se pueden diseñar y ejecutar proyectos para la internacionalización de las empresas etc.

Preparando las líneas maestras para la GMN.

*¿Cuál es el modelo de liderazgo y el reparto de juego a otras organizaciones?*

*¿En qué vamos a convertir el territorio?*

*¿Cómo vamos a contribuir al desarrollo del territorio desde el nuevo modelo de gobernanza?*

*¿Qué cambios vamos a introducir en los estatutos o en el modelo de funcionamiento?*

*¿Cómo vamos a desarrollar el modelo de gobernanza para velar por el bien común en la toma de decisiones?*

*¿Qué nuevos proyectos podemos abordar desde el nuevo modelo de gobernanza que no podríamos llevar a cabo sin él?*

## PASOS PARA DISEÑAR EL NUEVO MODELO DE GOBERNANZA.

La gobernanza se diseña y desarrolla de manera transversal en todas las fases y tareas del diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, no forma parte de un solo momento.



# CUÁDRUPLE HÉLICE

# DISEÑO DEL MODELO DE GOBERNANZA



A manera de resumen y a grandes rasgos, podemos establecer los siguientes pasos:

1. Elaboración de un documento de trabajo que recoja las líneas maestras por las que ha de regirse la gobernanza en el horizonte 2020 y las implicaciones que ello conlleva, en un documento similar a éste que sirva de guía a los responsables de pilotar el nuevo proceso de gobernanza.
2. Reuniones con las autoridades y líderes locales implicados en tareas de gobernanza (alcaldes, líderes empresariales, líderes sociales...) en aras a definir una estrategia compartida para reformar el modelo. Sin este consenso inicial serán muy difíciles las propuestas de cambio. El consenso incluye las directrices básicas del nuevo modelo de gobernanza y el papel que jugarán los nuevos actores invitados.
3. Una vez que existe ese consenso se inicia el contacto y el cierre de acuerdos con los nuevos actores que formaran parte de

## 13.6 GUÍA PRÁCTICA PARA IMPLEMENTAR LA GOBERNANZA MULTINIVEL PASO A PASO.

A continuación vamos a generar un protocolo de trabajo sencillo que ha constituido la hoja de ruta para la creación del modelo de gobernanza de ADISMONTA, y que puede servir de guía para otros Grupos de Acción Local y organizaciones, marcando las orientaciones a seguir y las preguntas por las que ha de conducirse el proceso.



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



la gobernanza (acuerdos, convenios...).

4. Todo esto modifica el “status quo” de la gobernanza, incluyendo esos cambios de manera informal o formal en el modelo de gobierno, incluyéndolo en su caso en los estatutos, órganos de gobierno y representación, etc.

Cómo tenemos presente el modelo de gobernanza en todo el proceso y qué pasos damos para concretarlo.

¿Cómo elaboraremos el documento de trabajo que recoja el modelo de gobernanza?

¿Cómo programamos las reuniones de trabajo y preparamos la estrategia con las autoridades locales?

¿Cómo cerramos los acuerdos con los nuevos actores de la gobernanza?

¿Cómo incluimos los cambios para adaptarnos al nuevo modelo de gobernanza?

**PASO 1. ELABORACIÓN DEL INFORME SOBRE GOBERNANZA MULTINIVEL Y ACUERDO.**

Se trata del documento de trabajo que recoge las líneas maestras por las que ha de regirse la gobernanza en el horizonte 2020 y las implicaciones que conlleva, es el documento básico





## PASO 4. MATERIALIZACIÓN DEL NUEVO MODELO DE GMN.

Preguntas que lanzamos:

- ¿Los acuerdos se sustentarán en un modelo de relación informal?
- ¿Los acuerdos implicarán un cambio formal de las reglas de funcionamiento?
- ¿Cómo quedará definido el nuevo modelo de GMN?
- ¿Cómo lo haremos paso a paso?

Prepara aquí las respuestas a estas preguntas.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Respuestas afirmativas: tenemos claras las ventajas de la GMN, tenemos el informe que lo sustenta. ¡Adelante!

Respuestas negativas: ¡Stop! Volvemos a plantear las preguntas.

## 13.7 LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE ADISMONTA.

A partir de los fundamentos teóricos y metodológicos que hemos desarrollado con anterioridad establecemos el patrón y modelo de gobernanza de ADISMONTA que hemos puesto en práctica y que definimos a continuación.

La gobernanza forma parte del proceso de participación y descubrimiento emprendedor convirtiéndose en un aspecto transversal que afecta a todas las facetas y ámbitos de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, caracterizada por el carácter abierto e inclusivo en la lógica de la cuádruple hélice, garantizando la participación de expertos, agentes clave de la comarca y la región, y la sociedad en su conjunto para el desarrollo de una visión conjunta y consensuada sobre la transformación económica articulada en torno al jamón.

El modelo de gobernanza que hemos construido para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente se inspira y ensambla en la Estrategia Europa 2020 y la RIS3 de Extremadura, materializándose en un conjunto de nuevas prácticas para actualizar las normas de gobierno con las que ha venido funcionando nuestro Grupo de Acción Local. En este sentido, la gobernanza no debe entenderse como un conjunto de reglas formales a implantar por parte de las instituciones sino como un proceso colectivo entre agentes públicos y privados que, de manera





activa, intervienen en el diseño, ejecución, seguimiento y revisión de la estrategia.

### RIS3 DE EXTREMADURA.

En el presente capítulo vamos a poner de manifiesto las bases y fundamentos que hemos utilizado para la creación de un nuevo modelo de gobernanza por parte de ADISMONTA, sobre el cual hemos creado el sistema de la cuádruple hélice, el proceso de participación, descubrimiento emprendedor, coliderazgo y reparto de roles de los agentes implicados en el gobierno de la estrategia y Plan de acción. Todo ello se ha concretado en un conjunto de nuevas reglas no escritas que se han plasmado en convenios de colaboración y compromisos de acción.

Modelo de gobernanza bajo el enfoque ascendente “bottom-up” (de abajo a arriba), en línea con la lógica de trabajo de ADISMONTA a lo largo de su historia en el desarrollo de la metodología LEADER.

El proceso se ha construido en torno a la creación del Grupo motor formado por el equipo técnico del CEDER al que se ha sumado un equipo de expertos (Emprendedores), a partir del cual se han ido sumando todos los elementos de la cuádruple hélice para diseñar e implementar la estrategia desde una visión participada, consensuada y multiagente.

La actividad se centra en torno a esa estructura cuyas actividades se articulan en reuniones de trabajo con diferentes modalidades, a

través de las cuales se consensuan y ponen en marcha los programas y actividades acordados, asumiendo cada parte su responsabilidad (coliderazgo).

La Gestión y dirección de todas las tareas recaen en una coordinadora de la estrategia que está adscrita al CEDER, teniendo entre sus cometidos el dar soporte a todo al proceso y asegurar la articulación del sistema de gobernanza, facilitando las relaciones entre los distintos actores involucrados y velando por el cumplimiento de los compromisos.

Secundando a la RIS3 de Extremadura, con este modelo de gobernanza se asegura el liderazgo colaborativo de la estrategia, dando flexibilidad a los procesos de toma de decisiones y permitiendo que los distintos actores tomen la iniciativa en fases específicas del diseño de la estrategia, de acuerdo a sus características y capacidades.

LIDERAZGO COMPARTIDO (COLIDERAZGO): nuestro modelo de gobernanza se basa en el liderazgo compartido de los actores implicados: Junta directiva, sector del conocimiento, población, empresas y sector productivo, equipo técnico del CEDER.

Todos los actores de la gobernanza han tenido un papel destacado en el proceso de descubrimiento emprendedor y participación.

EQUIPO DE EXPERTOS: el diseño de toda la estrategia ha estado asistido por un equipo de expertos (Emprendedores), encargado junto



# COLIDERAZGO

## GRUPO MOTOR

### CUÁDRUPLE HÉLICE

### EQUIPO DE GESTIÓN

### OFICINA TÉCNICA EXPERTOS

### PLANEACIÓN FLEXIBLE PROGRAMAS

con el equipo técnico del CEDER y el resto de actores del proceso del desarrollo metodológico de las tareas, creación de herramientas, proceso de descubrimiento y participación, diseño e implementación de la estrategia, etc.

**GRUPO MOTOR DE LA ESTRATEGIA:** formado por los representantes de todos los actores descritos con anterioridad. En el seno del Grupo motor, a través de las reuniones de trabajo se toman acuerdos y se avanza en las propuestas.

Otras funciones del Grupo motor es la identificación de líneas y programas para el desarrollo de la estrategia, elaboración de candidaturas y concurrencia a programas de financiación regionales, nacionales y europeos.

El Grupo motor está abierto a la incorporación de nuevos socios al partenariado que puedan contribuir a la consecución de los objetivos planteados en la estrategia.

**EQUIPO DE GESTIÓN Y OFICINA TÉCNICA:** el desarrollo de la estrategia genera un gran volumen de trabajo en el día a día, fruto de la coordinación de tareas y la gestión de programas y actuaciones que surgen de los acuerdos y propuestas del Grupo motor. Las actividades recaen en el equipo técnico del CEDER a través de la Oficina técnica de la estrategia.

**IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS:** el Equipo de gestión desde la Oficina técnica pone en marcha los diferentes programas y actuaciones surgidos del Grupo motor, traducien-

dose en las acciones concretas de la estrategia en materia de investigación, innovación y emprendimiento.

**DESTINATARIOS:** los beneficiarios de todo el trabajo es la población del territorio y del resto del mundo interesada en participar y formar parte de la estrategia.

**EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO:** las tareas de evaluación y seguimiento se realizan desde las reuniones del Grupo motor apoyado en los informes de la Oficina técnica a través del Equipo de gestión.

**CUÁDRUPLE HÉLICE:** como podemos observar, la estructura del modelo de gobernanza incorpora y perfecciona el modelo de la cuádruple hélice en aras a aglutinar a los principales actores del conocimiento en la región: FUNDACIÓN UNIVERSIDAD SOCIEDAD, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, así como a otros actores clave como DIPUTACIÓN DE CÁCERES.

El nuevo modelo de cuádruple hélice se ve reforzado por la experiencia de ADISMONTA como Grupo de Acción Local y una larga experiencia de funcionamiento en la lógica de triple hélice bajo el enfoque ascendente. Todo ello nos garantiza un marco de excelencia y un ensamble con la RIS3 de Extremadura.

Toda la estrategia queda apuntalada por la presencia y participación activa del tejido empresarial y los agentes clave de la investigación y la innovación en relación a nuestro



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



Patrón de especialización, además del énfasis en la participación como motor del proceso.

**PLANEACIÓN FLEXIBLE:** el modelo de gobernanza en línea con la Estrategia de Especialización Inteligente lo ponemos en marcha para enfrentar los retos de un mundo cambiante (el mundo está cambiando y nosotros necesitamos cambiar con él), por eso todo el proceso está abierto a nuevos actores y oportunidades en el propio proceso.

Sin embargo entendemos que el proceso de creación de la Gobernanza Multinivel posee un carácter abierto y casi experimental que deberá ir definiéndose al tiempo que se vayan ejecutando las acciones que se delimiten en la propia Estrategia de Especialización Inteligente comarcal. La gobernanza en los primeros estadios de diseño se formula pues, como un proceso dinámico de consolidación de relaciones del Grupo de Acción Local (y por ende su sistema de participación social) con otros actores del conocimiento, que se irán afianzando a través del desarrollo de los retos que la propia Estrategia plantea.

A la hora de definir una estrategia de especialización es necesario delimitar la/s prioridad/es sobre las que vertebrar el conjunto de acciones que se pondrán en marcha a través de la misma. La elección del elemento central de la Estrategia de especialización se basa en descubrir que actividad/es presentan ventajas competitivas en el territorio en un contexto internacional. Esto determinará un área/actividad de especialización inteligente a través

de la cual puedan alcanzarse niveles de excelencia y de diferenciación sostenible, al tiempo que esta misma actividad pueda servir de palanca hacia otras actividades económicas para la generación de nuevas oportunidades de negocio y crecimiento en el territorio.

Pero esta excelencia a la que se tiende, además dependerá de la posibilidad de que puedan aplicarse a esta actividad aglutinadora de la Estrategia, dominios científicos y tecnológicos de carácter transversal que se derivan directamente, de las capacidades de investigación del Sistema de Ciencia y Tecnología (SECTI) extremeño. Es por tanto, imprescindible incorporar en las primeras fases de elaboración de la Estrategia a estos actores dinamizadores del conocimiento que aportarán el estado de innovación (vigilancia tecnológica) en el que se encuentra esta actividad a nivel regional, así como las últimas investigaciones internacionales aplicables.

En la actualidad el SECTI está integrado por la Universidad de Extremadura, los organismos públicos de Investigación, el Servicio Extremeño de Salud y centros tecnológicos privados. Por su parte el diseño de la Estrategia requiere incorporar desde el principio una representación de estos agentes del SECTI, cuya elección vendrá determinada por la propia actividad eje de la especialización.

Esto afecta en gran medida al desarrollo del modelo de gobernanza, pues son también estos primeros estadios de análisis de la propuesta los que determinarán con que agentes

es necesario contar para fundamentar de forma válida el eje-actividad de especialización.

En un primer acercamiento la firma de convenios o acuerdos marco, puede ser una herramienta válida con la que conseguir una primera implicación de estos agentes en la Estrategia de Especialización Inteligente, siendo además que estos convenios podrán ser complementados “a posteriori” con una definición más concreta de acciones conjuntas a realizar. Pero ello no resuelve la filosofía que quiere aplicarse al Modelo de Gobernanza Multinivel que conlleva la RIS3.

Una vez que se hayan consolidado estas relaciones en mayor o menor medida, es imprescindible que el coliderazgo inherente a la gobernanza se traslade a una estructura con base jurídica, donde realizar un reparto de tareas y responsabilidades entre todos los agentes de la cuádruple hélice.

## REVISIÓN-ADAPTACIÓN DE LAS ACTUALES ESTRUCTURAS DE GESTIÓN Y DECISIÓN.

Lo anterior no implica en todos los casos modificación de las normas estatutarias del Grupo de Acción Local como único método válido para adaptar el vigente sistema de representación a los dictados de la RIS3, sino que dicha modificación deberá proponerse por el órgano de representación del Grupo de Acción Local si la siente como necesaria en el devenir de construcción y desarrollo de su Estrategia de Especialización comarcal.



En caso contrario, pueden proponerse otras figuras jurídicas externas a las propias de funcionamiento del GAL, que podrían de forma efectiva dar respuesta a la representación de la cuádruple hélice sin que se varíe el actual sistema de toma de decisiones.

Para el caso de que no se quiera incorporar a las estructuras de decisión a estos nuevos agentes del conocimiento, podrían proponerse varias soluciones; una de ellas podría ser la del consorcio entre el Grupo de Acción Local y los dinamizadores del conocimiento, u otra fórmulas jurídicas análogas, con la conveniencia de que se respete la proporcionalidad del partenariado del GAL en la propia estructura de gestión del consorcio, etc...

Estas estructuras de gestión deben cumplir con unos fines y objetivos específicos para el desarrollo y ejecución de la Estrategia de Es-

pecialización Inteligente comarcal, al tiempo que pueda servir de canal de transmisión y contacto permanente con los órganos de seguimiento de la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura.

Para cumplir con este objetivo, podrían formularse propuestas en base al cumplimiento de varios fines:

- Asegurar la estructura participativa de cuádruple hélice necesaria para la implementación de la Estrategia de Especialización Comarcal.
- Velar porque dicha estructura garantice la proporcionalidad impuesta en el partenariado propio de los Grupos de Acción Local.
- Realizar acciones de coordinación, seguimiento y evaluación para el desarrollo

de la Estrategia.

- Servir de nexo de comunicación de las Estrategia de Especialización Inteligente Comarcal con la Estrategia de Especialización Inteligente a nivel regional, de tal manera que el alineamiento de ambas no se centralice únicamente en el diseño, sino también en su ejecución y evaluación.
- Proponer espacios de intercambio de proyectos e iniciativas que den cumplimiento a los retos formulados por la Estrategia a nivel comarcal, y que busquen su financiación en otros proyectos y programas nacionales y europeos de ayudas.
- Coordinar las acciones de la Estrategia de Especialización Inteligente que puedan implementarse a través del Programa de Desarrollo Comarcal para el periodo 2014-2020 a través del Programa de Desarrollo Rural de carácter regional.

## 13.8 ESTRUCTURAS DE GOBERNANZA MULTINIVEL EN LAS ESTRATEGIAS DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL

Se trata de definir los órganos de representación de la Gobernanza Multinivel en las estrategia de especialización inteligente dentro del estrato subregional, partiendo de la base de que el carácter abierto y dinámico de su constitución impone que se trate de una estructura de funcionamiento muy básica, cuyo principal cometido sea el cumplimiento de los fines que se han definido con anterioridad.

Actualmente la comunicación informal a través de plataformas de redes sociales son altamente utilizadas y pueden dar respuesta como herramienta de información interna entre los agentes intervinientes en la Gobernanza Multinivel. Por ello, deberán habilitarse fórmulas e instrumentos específicos para darles voz y poder de decisión por una parte, y por otra mantenerlos participados de los avances de la Estrategia.

Como ejemplo proponemos una estructura de este tipo con la siguiente estructura orgánica:

- **CONSEJO RECTOR-ASESOR:** responsable del rendimiento global de la aplicación de la Estrategia y de dar apoyo político e institucional a su desarrollo. Este órgano puede ser también el encargado de aportar la visión estratégica y global de la cooperación con las instituciones regionales en el marco de la

RIS3.

- **EQUIPO GESTOR o COMITÉ TÉCNICO:** responsable de la implementación de la Estrategia y de la coordinación de su Plan de acción. Además puede ser responsable de la supervisión y monitorización elevando propuestas correctivas al Consejo Rector, elaborando informes relativos a la situación, ejecutando y velando por la correcta aplicación del Plan de acción, así como su seguimiento y evaluación, etc.
- Además de los órganos, la Estructura de Gestión de la RIS3, se podría contar con otro instrumento operacional a disposición del Equipo Gestor:
- **EL FORO CIUDADANO:** a manera de foro oro permanente que puede actuar como referente social de participación y consulta, a través del cual, cualquiera podrá participar en el proceso de implementación de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal. Podría tener una presencia permanentemente on-line desde la página web del Grupo de Acción Local. El modelo de gobernanza fomenta la participación sectorial, territorial y social, y reconoce el valor de los elementos informales de comunicación.

### CONSEJO RECTOR-ASESOR DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN COMARCAL.

Se trata de un órgano de coordinación y asesoramiento en el proceso, que permitiría aportar una visión estratégica de las actuaciones, al tiempo que servir de canal de trasmisión

con los responsables de la Coordinación y seguimiento de la RIS3 de Extremadura.

Por su parte dentro del sistema de Gobernanza de la Estrategia Regional se han diseñado unos órganos de representación en base a un liderazgo colaborativo que incluye la representación del Consejo Asesor de la Ciencia y la Tecnología y la Innovación en Extremadura, cuyas labores se centran en supervisar y validar los resultados del proceso de evaluación en relación a las capacidades científico-tecnológicas de la región. Por nuestra parte dentro del sistema de gobernanza ya iniciado, y como miembro unido al sistema de Gobernanza en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal se encuentra FUNDECYT-PCTEX, organismo responsable a nivel técnico de la definición y evaluación de la Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación (RIS3) para Extremadura.

No hay pues que olvidar, que dentro del panorama colaborativo que plantea el sistema de gobernanza es imprescindible que existan actuaciones de coordinación con la estrategia regional, máxime aun cuando ambas se deben orientar en mayor medida a la consecución de los resultados previstos.

### FUNCIONES

- La coordinación de las actividades en materia de Investigación, desarrollo y transferencia de conocimientos.
- La evaluación de los recursos y las nece-





sidades presupuestarias y la propuesta de concurrencia a determinadas convocatorias para la asignación de fondos a cada uno de los Programas de actuación a los diferentes programas de apoyo a la I+D+i.

- El establecimiento de las líneas prioritarias de investigación y desarrollo para las actuaciones diseñadas dentro del Plan de Acción de la Estrategia.

- La aprobación de planes de apoyo a la I+D+I complementarios relacionados con la Estrategia de Especialización Inteligente Comarcal. Esto significa que se deberá de velar por la coherencia entre estos planes de apoyo provenientes de la propia Estrategia comarcal y los dominios científico-tecnológicos que sean aplicables, y que demuestran por su carácter complementario su idoneidad dentro de su ejecución.

- El seguimiento de la ejecución de los diferentes planes y programas de actuación que se deriven de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal y su alineamiento con la regional.

- Definición de acciones correctoras que deban aplicarse al Plan de seguimiento y Evaluación que no se hubieran contemplado expresamente.

- Evaluación de los efectos de las acciones programadas llevadas a cabo en el marco de la Estrategia.

## EQUIPO GESTOR O COMITÉ TÉCNICO.

El seguimiento se podría realizar, directamente, por el Equipo Gestor o Comité Técnico pues su participación es, evidentemente, necesaria para el seguimiento del Plan de acción, de la supervisión del nivel de cumplimiento de los objetivos, de la monitorización de las actividades y de su grado de ejecución, cuyos resultados serán trasladados al Consejo Rector al objeto de proponer medidas correctoras en caso de detectarse incumplimientos o desviaciones en los hitos y resultados previstos.

## FUNCIONES

- Analizar y realizar un seguimiento de las propuestas y actuaciones desarrolladas en el Plan de Acción, velando por su correcta ejecución y asegurando las sostenibilidad de las mismas, así como la elaboración de Informes al Consejo Rector-Asesor sobre la ejecución de la Estrategia que puedan incluir desviaciones o correcciones derivadas de la ejecución misma.

- Proponer y debatir propuestas y actuaciones que se consideren necesarias en relación a la Estrategia.

- Impulsar la participación activa de la sociedad en su conjunto en la ejecución y desarrollo.

- Velar por la buena marcha y ejecución de las actuaciones que se contemplan en cada uno de los retos seleccionados en la Estrategia, así como de los Programas de actuación asociados a la misma.





- Realizar las labores de evaluación que sean de su competencia, asegurando que se traslade al órgano competente la información necesaria para el análisis de los indicadores de impacto de cada una de las actuaciones que se desarrollen a través del Plan.
- Incorporar las propuestas que devengan del Foro ciudadano, en tanto en cuanto se trata de un órgano permanente de consulta a la ciudadanía.
- Coordinar las labores de colaboración e información entre los agentes participantes en la configuración de la cuádruple hélice dentro del propio sistema de Gobernanza Multinivel.

## FORO CIUDADANO

Se trataría de crear una estructura de participación ciudadana activa que alimente todo el proceso de elaboración y ejecución de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal a través de fórmulas de información y comunicaciones informales. El Foro revista carácter de permanencia en todo el proceso y su objetivo es canalizar las aportaciones que se deriven de la utilización del Ecosistema de Innovación en las herramientas de descubrimiento emprendedor y participación social diseñadas.

La participación ciudadana es además un buen indicador del grado de confianza del individuo hacia las instituciones y los actores sociales y el nivel de cohesión de una sociedad, que en este caso se fundamenta en el diseño y eje-

cución del Plan de acción, pero que también permite que la Estrategia sea un documento “vivo y dinámico”, aportando valor de forma continuada y actuando como un elemento de cohesión social en el territorio.

La puesta en marcha de un proceso participativo conlleva para la población indudables beneficios, ya que se demuestra también un compromiso por parte de las instituciones públicas de llevar una gestión eficaz y transparente, ofrece la garantía de una democracia ampliada que no sólo es representativa, sino participativa, asegura una mejor respuesta por parte de las instituciones públicas a las necesidades reales de la sociedad, proporciona una mejor distribución de los recursos públicos, supone un mecanismo de control sobre las actuaciones públicas y en general podemos decir que se genera una sociedad más inclusiva.

El futuro del desarrollo rural pasa por promover, establecer y desarrollar espacios reales de participación, que impulsen un cambio social, que busquen un aumento del empoderamiento de la sociedad como símbolo de madurez democrática donde se legitimen a los órganos de poder desde la transparencia, la ética y la coherencia. El modelo de cuádruple hélice que se ha diseñado responde a todos estos retos con la sociedad en su conjunto.

En cuanto a los ciudadanos, su papel en cuestión de I+D+i se centra en que participen de la cultura científica y de los resultados que puedan ser de utilidad en su vida diaria. Respecto





a la incorporación de procesos de innovación, emprendimiento y liderazgo; es decisivo que tengan asegurada la posibilidad de acceso a las mismas, porque influyen directamente en su calidad de vida, si bien todavía hay sectores de la población que no tienen suficiente conciencia o conocimiento sobre las ventajas de estas nuevas tecnologías.

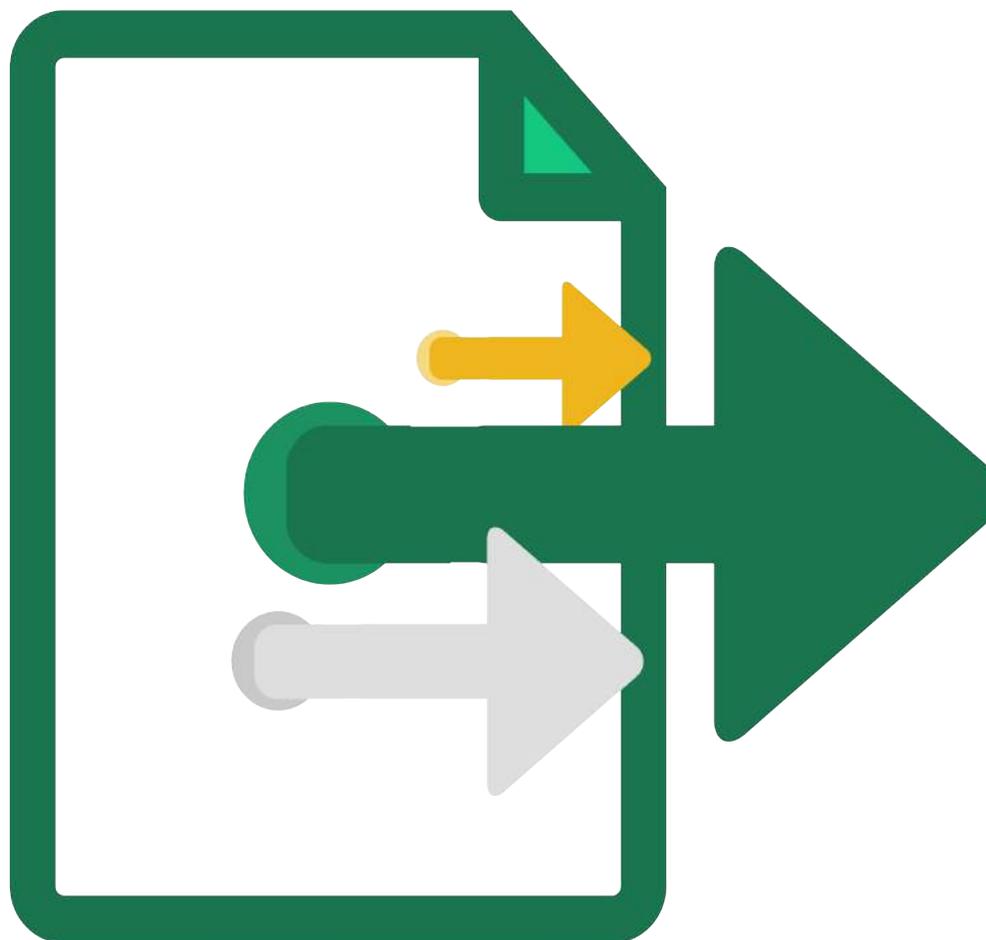
Esto se ha programado en base a la utilización del Ecosistema de Innovación y a todas las herramientas que lo componen, apostando por fórmulas MOOC.

En relación al sistema de gobernanza se establecen las siguientes FUNCIONES:

- **FORTALECER** la participación activa de las personas que han colaborado procesos de descubrimiento emprendedor y participación social iniciados, al mismo tiempo que se pueda dar respuesta a las demandas formuladas por los mismos de cara a su posterior definición en líneas estratégicas que incorporar al futuro Plan de acción.
- **ACTIVAR** la participación de la ciudadanía en su conjunto en el proceso abierto y dinámico de ejecución de la Estrategia de Especialización comarcal.
- **VISIBILIZAR** y empoderar a la ciudadanía bajo la perspectiva de los procesos de participación que inundan toda la Estrategia.
- **CANALIZAR** las aportaciones provenientes de las herramientas diseñadas dentro del Ecosistema de Innovación: Taller de descubrimiento emprendedor y participación social.
- **DISEÑAR** canales de comunicación e información a la ciudadanía sobre la puesta en ejecución del Plan de acción.
- **PARTICIPAR** en las tareas de seguimiento y evaluación establecidas en el Plan de seguimiento y evaluación, ayudando a la identificación de resultados según el sistema de indicadores establecidas.

Todo este proceso resulta bastante cercano en cuanto a la organización de actores y toma de decisiones a lo que ya se ha experimentado con la metodología LEADER, incorporando ahora la lógica de la cuádruple hélice.

El diseño de este modelo de gobernanza y la utilización de estos órganos de representación fortalecen aún más el entramado de relaciones existentes en el parternariado propio del Grupo de Acción Local, al tiempo que se incorporan otros agentes del conocimiento en aplicación de la metodología de las RIS3. Todo esto garantiza la representación territorial y la implicación de la sociedad civil en el proceso, último garante de la idoneidad de la Estrategia.



# CAPÍTULO 14.

## PLAN DE ACCIÓN.



## 14.1 METODOLOGÍA, VISIÓN, MISIÓN, RETOS Y OBJETIVOS.

La metodología para la elaboración del Plan de acción se ha realizado siguiendo el Plan de Trabajo para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA.

El Plan de acción recoge todos los trabajos previos de análisis de la realidad comarcal, recursos y actividades económicas, siempre en lógica y consonancia con la RIS3 de Extremadura. Bajo esta perspectiva hemos llevado a cabo los procesos de participación y descubrimiento emprendedor, a través de los cuales se han establecido las conexiones y las propuestas en forma de programas y actividades.

Desde esta perspectiva hemos definido el Patrón de Especialización Inteligente de ADISMONTA en coherencia con el Patrón de Especialización Inteligente de Extremadura, fruto del proceso de priorización estratégica en torno a los activos de la comarca, retos, ventajas competitivas y potencial de excelencia que, a su vez, se fundamenta en la adopción de una visión conjunta con todos los agentes que configuran la cuádruple hélice para impulsar un proceso de transformación económica consensuada.

La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso abierto caracterizado por la participación y descubrimiento permanentes

por parte de los actores implicados; de esta manera el Plan de acción es también un organismo vivo susceptible de incorporar en el tiempo nuevos Retos, Líneas de actuación, Programas, y Actores; garantizando de esta manera una planificación flexible ajustada a las necesidades y los desafíos planteados “in itinere”.

**VISIÓN:** consecución de una comarca desarrollada y dinámica en torno al jamón, sus conexiones e hibridaciones, capaz de dinamizar los recursos del territorio, arrastrar al resto de sectores productivos, y armonizar el resto de actividades económicas. Todo ello para generar nuevos empleos y empresas en el seno de un ecosistema de innovación.

**MISIÓN:** consolidar en 7 años el nuevo modelo de especialización convirtiendo a la comarca en un referente mundial del jamón y sus actividades complementarias .

**RETOS:**

- **RETO 1.** Desarrollo de un Ecosistema de Innovación basado en las TICs con acciones presenciales que propicie y haga extensible a toda la población la investigación, la innovación y el emprendimiento.
- **RETO 2.** Liderazgo emprendedor en torno a la agricultura-jamón a través de la investigación y la innovación.
- **RETO 3.** Liderazgo emprendedor en torno a la ganadería a través de la investigación y la innovación.





- RETO 4. Liderazgo emprendedor en torno a la industria a través de la investigación y la innovación.
- RETO 5. Liderazgo emprendedor en torno al turismo a través de la investigación y la innovación.
- RETO 6. Liderazgo emprendedor en torno a la comercialización y distribución a través de la investigación y la innovación.

#### OBJETIVOS:

1. Consolidar una Gobernanza Multinivel basada en la cuádruple hélice con la involucración y participación activa del sector del conocimiento en el desarrollo de la estrategia.
2. Desarrollar un tejido empresarial innovador en torno al jamón y sus actividades conexas.

3. Desarrollar la cualificación y acceso a los mecanismos para la investigación, innovación y emprendimiento de los recursos humanos relacionados con el jamón y las actividades conexas.

4. Identificar y captar recursos de los programas públicos relacionados con la investigación y la innovación (programas de I+D+i, vales tecnológicos...) para las actividades del jamón y conexas.

5. 5. Generar nuevas empresas de alto valor añadido relacionadas con el jamón y los recursos y actividades conexas, y modernización de las existentes.

6. Crear nuevos empleos relacionados con el jamón y los recursos y actividades conexas.

7. Desarrollar actividades de investigación e innovación relacionadas con el jamón y los recursos y actividades conexas.

## 14.2 CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA COMARCAL CON LOS RETOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA.

**RETO 1.** Construir una sociedad predispuesta al cambio, a la mejora continua, a la creatividad, al conocimiento, al emprendimiento y abierta al exterior.

**RETO 2.** Consolidar una sociedad del conocimiento basada en las personas, y que se constituya como polo de talento.

**RETO 3.** Desarrollar un tejido empresarial e industrial internacionalizado y competitivo, capaz de generar riqueza de forma sostenible en el tiempo.

**RETO 4.** Disponer de un conjunto de infraestructuras adaptadas a las necesidades de la región, que vertebran su desarrollo, y estratégicamente conectadas con el exterior.



Conseguir los retos planteados en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal pasa por asumir los retos de la RIS3 de Extremadura en torno al desarrollo de una nueva cultura de la innovación y el emprendimiento,

la puesta en valor del talento relacionado con la actividad de especialización comarcal y las conexas, y la participación del tejido empresarial.

## FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES PARA SUPERAR LOS RETOS PROPUESTOS EN CONEXIÓN CON LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE LOS RETOS DE LA REGIÓN.

CONEXIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL **RETO 1** DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE EXTREMADURA CON LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA.

### FORTALEZAS

[x] Alta calidad de materias primas y productos comarcales.

[x] Condiciones climatológicas favorables para el desarrollo de ciertas actividades económicas como: turismo y producción de energías renovables.

[x] Rico patrimonio natural y cultural.

[x] Potencial de la región en sectores con un amplio recorrido para la innovación: sobre todo agroalimentación, energías renovables, gestión de recursos naturales y TIC.

### OPORTUNIDADES

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación y medioambiente son sectores en tendencia de crecimiento, por su conexión con los grandes retos del planeta,

y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

[x] Demanda por parte de países desarrollados alineada con la oferta agroindustrial y turística de la comarca.

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[x] Cooperación internacional para el desarrollo como fuente de innovación.

[x] Europa y el contexto internacional está primando otras formas de innovación como: acciones de RSE, Innovación Social y de inclusión.





CONEXIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL **RETO 2** DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE EXTREMADURA CON LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA.

### **FORTALEZAS**

[x] Fuertes vínculos con Portugal, lo que favorece la conexión con Iberoamérica y algunos países lusófonos de África.

[x] Relación histórica y cultural con Latinoamérica y Norte de África que facilita el acceso a sus mercados.

[x] Importante número de emigrantes de la comarca en los principales nodos tecnológicos del país y en otros países europeos.

### **OPORTUNIDADES**

[x] Única región de convergencia en España en el próximo periodo de programación presupuestaria 2014-2020.

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación y medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

[x] Demanda por parte de países desarrollados alineada con la oferta agroindustrial y turística de la comarca.

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[x] Atracción de talento de Latinoamérica y África a los centros de investigación de la región para el impulso de las relaciones internacionales tanto comerciales como institucionales con estos territorios.

CONEXIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL **RETO 3** DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE EXTREMADURA CON LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA.

### FORTALEZAS

[x] Alta calidad de materias primas y productos comarcales.

[x] Condiciones climatológicas favorables para el desarrollo de ciertas actividades económicas como turismo y producción de energías renovables.

[x] Rico patrimonio natural y cultural.

[x] Potencial de la región en sectores con un amplio recorrido para la innovación: sobre todo agroalimentación, energías renovables, gestión de recursos naturales y TIC.

[x] Fuertes vínculos con Portugal, lo que favorece la conexión con Iberoamérica y algunos países lusófonos de África.

[x] Relación histórica y cultural con Latinoamérica y Norte de África que facilita el acceso a sus mercados.

[x] Imagen exterior asociada a un concepto amplio de calidad de vida y a productos agroalimentarios de alta calidad.

[x] Situación geográfica equidistante de importantes núcleos urbanos (Madrid, Sevilla y Lisboa) que posiciona favorablemente a la región para operaciones logísticas.

### OPORTUNIDADES

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación y medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

[x] Demanda por parte de países desarrollados alineada con la oferta agroindustrial y turística de la comarca.

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[x] Gran potencial de la especialización en gran animal: como alimento, como paciente o como modelo.

[x] Cooperación internacional para el desarrollo como fuente de innovación.

[x] Europa y el contexto internacional está primando otras formas de innovación como: acciones de RSE, Innovación Social y de inclusión.

[x] La nueva estrategia Europa 2020 primará el campo de las energías renovables.

[-] NearShore para la atracción de inversiones a Extremadura en desarrollo software.





CONEXIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL **RETO 4** DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE EXTREMADURA CON LOS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE ADISMONTA.

### **FORTALEZAS**

[x] Condiciones climatológicas favorables para el desarrollo de ciertas actividades económicas como turismo y producción de energías renovables.

[x] Rico patrimonio natural y cultural.

[x] Potencial de la región en sectores con un amplio recorrido para la innovación: sobre todo agroalimentación, energías renovables, gestión de recursos naturales y TIC.

[x] Liderazgo nacional en la producción de electricidad con tecnología solar y liderazgo europeo en la producción de algunos productos agrarios, como el jamón.

[x] Fuertes vínculos con Portugal, lo que favorece la conexión con Iberoamérica y algunos países lusófonos de África.

[x] Relación histórica y cultural con Latinoamérica y Norte de África que facilita el acceso a sus mercados.

[x] Imagen exterior asociada a un concepto amplio de calidad de vida y a productos agroalimentarios de alta calidad.

### **OPORTUNIDADES**

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación, Energía y Medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

[x] Demanda por parte de países desarrollados alineada con la oferta agroindustrial y turística de la comarca.

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[x] Gran potencial de la especialización en gran animal: como alimento, como paciente o como modelo.

[x] Cooperación internacional para el desarrollo como fuente de innovación.



## 14.3 RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS, PROGRAMAS, ACTIVIDADES, LIDERAZGO Y GOBERNANZA.

A través de los estudios y trabajos preparatorios de la Estrategia de Especialización Inteligente, el desarrollo del proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, y la sistematización de los resultados obtenidos, confeccionamos el Plan de acción.

En cualquier momento podrá ser rescatada una propuesta nacida en el proceso de participación e incorporada al Plan de acción, siempre que así se acuerde desde los órganos de gobernanza de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

**RETO 1. DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.**

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Consolidación y ampliación de los servicios del Ecosistema de Innovación.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación.
- Línea estratégica 3. Atracción, retención,

desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades empresariales.

- Línea estratégica 4. Desarrollo del asociacionismo y cooperación entre actores de la cuádruple hélice.

### PROGRAMAS DE ACTUACIÓN.

- Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Centro de asesoramiento MOOC, Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, Plataforma de crowdfunding).
- Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación a toda la ciudadanía de la comarca.
- Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso de el Ecosistema de Innovación: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos...
- Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan desde el Ecosistema de Innovación.
- Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras

FORTE  
LE  
RE



entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.

- Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos....
- Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.
- Programa formativo para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.
- Programa de incorporación de tecnologías y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.
- Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.
- Programa para la retención y gestión del talento en la comarca.
- Programa para el desarrollo del asociacionismo y la cooperación en torno a la estrategia.

### **EJEMPLIFICACIÓN DE PROYECTOS PRÁCTICOS A ABORDAR.**

Proyecto para el desarrollo de una campaña de demostración práctica de acceso y uso a los servicios y herramientas del Ecosistema de Innovación por parte de la población en todos los municipios de la comarca a través de las agencias de desarrollo.

Proyecto para la inclusión del Ecosistema de Innovación dentro de la oferta conjunta de servicios de formación y asesoramiento de los diferentes organismos y entidades que operan en la comarca (SEXPE, universidades populares, centros de formación reglada, agencias de desarrollo...)

Proyecto con los institutos de la comarca para la formación en creatividad, innovación y emprendimiento.

Proyecto para la oferta periódica y permanente de planes de formación y asesoramiento con carácter masivo y en abierto para toda la población.

Proyecto para la creación de espacio de coworking para el desarrollo de la investigación e innovación.

Proyecto para la creación de una asociación de todos los agentes implicados en la estrategia de especialización (comunicación, coordinación, innovación, diseño, comercialización...).

### **REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---



---



---



---

PROGRAMAS.

---



---



---



---

ACTORES.

---



---



---



---

La lista permanece abierta en el tiempo para la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.



**RETO 2. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA AGRICULTURA-JAMÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Línea estratégica 1. Mejora del ecosistema natural de la dehesa como espacio de producción.
- Línea estratégica 2. Mejora de las condiciones para garantizar la calidad del producto final.

**PROGRAMAS DE ACTUACIÓN**

Programa para la conservación y mejora de la dehesa como garantía para el desarrollo del sector.

Programa para el desarrollo de los procesos de alimentación animal y trazabilidad (mejora de piensos, recolección y conservación de bellotas...).

Programa para orientación a nuevos agricultores y ganaderos sobre el potencial del sector, aplicación de nuevas técnicas y tecnologías.

**EJEMPLIFICACIÓN DE PROYECTOS PRÁCTICOS A ABORDAR.**

Además de la selección de programas surgidos del proceso de participación y descubrimiento emprendedor, nacidos directamente de la visión y los intereses de los participantes en los diferentes talleres, los responsables de la estrategia podrán recurrir a toda la batería de propuestas surgidas del mismo proceso para poner en marcha nuevos programas (Consultar Capítulos 10 y 11).

**REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---

---

---

---

---

---

---

PROGRAMAS.

---

---

---

---

---

---

---

---

ACTORES.

---

---

---

---

---

---

---

---

La lista permanece abierta en el tiempo para la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.

# RETO 2

# RETO 3

**RETO 3.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA GANADERÍA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Mejora en cantidad y calidad de la producción animal.
- Línea estratégica 2. Desarrollo tecnológico de las explotaciones.

## PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

Programa para la mejora genética del cerdo ibérico.

Programa para el desarrollo de nuevos procesos y tecnologías que optimicen las producciones del cerdo ibérico en su medio natural.

Programa para el desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos para el cerdo ibérico.

## EJEMPLIFICACIÓN DE PROYECTOS PRÁCTICOS A ABORDAR.

Además de la selección de programas surgidos del proceso de participación y descubrimiento emprendedor, nacidos directamente de la visión y los intereses de los participantes en los diferentes talleres, los responsables de la estrategia podrán recurrir a toda la batería de propuestas surgidas del mismo proceso para poner en marcha nuevos programas (Consultar Capítulos 10 y 11).



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



## REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---

---

---

---

---

---

---

PROGRAMAS.

---

---

---

---

---

---

---

---

ACTORES.

---

---

---

---

---

---

---

---

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.



#### **RETO 4. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

##### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Línea estratégica 1. Desarrollo de infraestructura industrial para la optimización del sector.
- Línea estratégica 2. Innovación en la presentación.
- Línea estratégica 3. Innovación en la tecnología y los procesos.

##### **PROGRAMAS DE ACTUACIÓN**

Programa para la creación de un matadero comarcal especializado en sacrificio y despiece.

Programa para el desarrollo de nuevas formas de presentación del jamón y productos del cerdo ibérico (confección, porciones, preparaciones...).

Programa para el desarrollo de nuevas formas de envases y embalajes para los productos del cerdo ibérico.

Programa para el desarrollo de presentaciones y envasado industrial de productos del jamón y otras especialidades culinarias de la comarca.

Programa para la demostración e implantación de tecnología punta en la industria del

cerdo ibérico.

Programa para el desarrollo de nuevas preparaciones y recetas del jamón y los productos ibéricos.

Programa de investigación sobre las propiedades dietéticas y saludables de los subproductos del cerdo ibérico.

##### **EJEMPLIFICACIÓN DE PROYECTOS PRÁCTICOS A ABORDAR.**

Además de la selección de programas surgidos del proceso de participación y descubrimiento emprendedor, nacidos directamente de la visión y los intereses de los participantes en los diferentes talleres, los responsables de la estrategia podrán recurrir a toda la batería de propuestas surgidas del mismo proceso para poner en marcha nuevos programas (Consultar Capítulos 10 y 11).

##### **REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

##### LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

PROGRAMAS.

ACTORES.

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.



## **RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Línea estratégica 1. Desarrollo de actividades experienciales innovadoras y diferenciadas.
- Línea estratégica 2. Creación de marca territorial.
- Línea estratégica 3. Innovación en las infraestructuras y espacios de referencia.

### **PROGRAMAS DE ACTUACIÓN**

Programa comarcal para desarrollar una oferta de turismo de experiencia en torno a la dehesa y el jamón.

Programa para el desarrollo de una carta en los establecimientos de la comarca a base de productos del cerdo ibérico y otras especialidades comarcales.

Programa para crear una marca comarcal de productos gourmets.

Programa para la creación de un museo del jamón.

Programa para el desarrollo del turismo de experiencia y agroturismo en torno al jamón y del cerdo (degustaciones, visitas a bodegas...).

Programa para el diseño innovador e implantación de expositores en torno al tema central

del jamón.

Programa para el desarrollo de eventos nacionales e internacionales relacionados con el jamón.

Programa para la creación de nuevas experiencias en torno al cerdo ibérico.

Programa “adopta un cerdo” como puesta en valor de todas las actividades relacionadas.

### **EJEMPLIFICACIÓN DE PROYECTOS PRÁCTICOS A ABORDAR.**

Además de la selección de programas surgidos del proceso de participación y descubrimiento emprendedor, nacidos directamente de la visión y los intereses de los participantes en los diferentes talleres, los responsables de la estrategia podrán recurrir a toda la batería de propuestas surgidas del mismo proceso para poner en marcha nuevos programas (Consultar Capítulos 10 y 11).

### **REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

PROGRAMAS.

ACTORES.

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.

**RETO 6. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Línea estratégica 1. Comercialización conjunta de los productos del cerdo ibérico.
- Línea estratégica 2. Refuerzo del valor de marca territorial.
- Línea estratégica 3. Adaptación a los gustos de los mercados.

**PROGRAMAS DE ACTUACIÓN.**

Programa para el desarrollo de nuevas formas de comercialización de los productos del cerdo ibérico.

Programa para la creación de un portal web de comercio electrónico para los productos del cerdo ibérico.

Programa de marketing y comercialización on-line del turismo temático en torno al cerdo ibérico.

Programa de creación de una marca de calidad única de los productos del cerdo ibérico.

Programa para nuevas presentaciones de los productos adaptadas a los gustos de otros mercados.

Programa para la creación de una comerciali-

zadora de los productos del cerdo ibérico.

**EJEMPLIFICACIÓN DE PROYECTOS PRÁCTICOS A ABORDAR.**

Además de la selección de programas surgidos del proceso de participación y descubrimiento emprendedor, nacidos directamente de la visión y los intereses de los participantes en los diferentes talleres, los responsables de la estrategia podrán recurrir a toda la batería de propuestas surgidas del mismo proceso para poner en marcha nuevos programas (Consultar Capítulos 10 y 11).

**REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

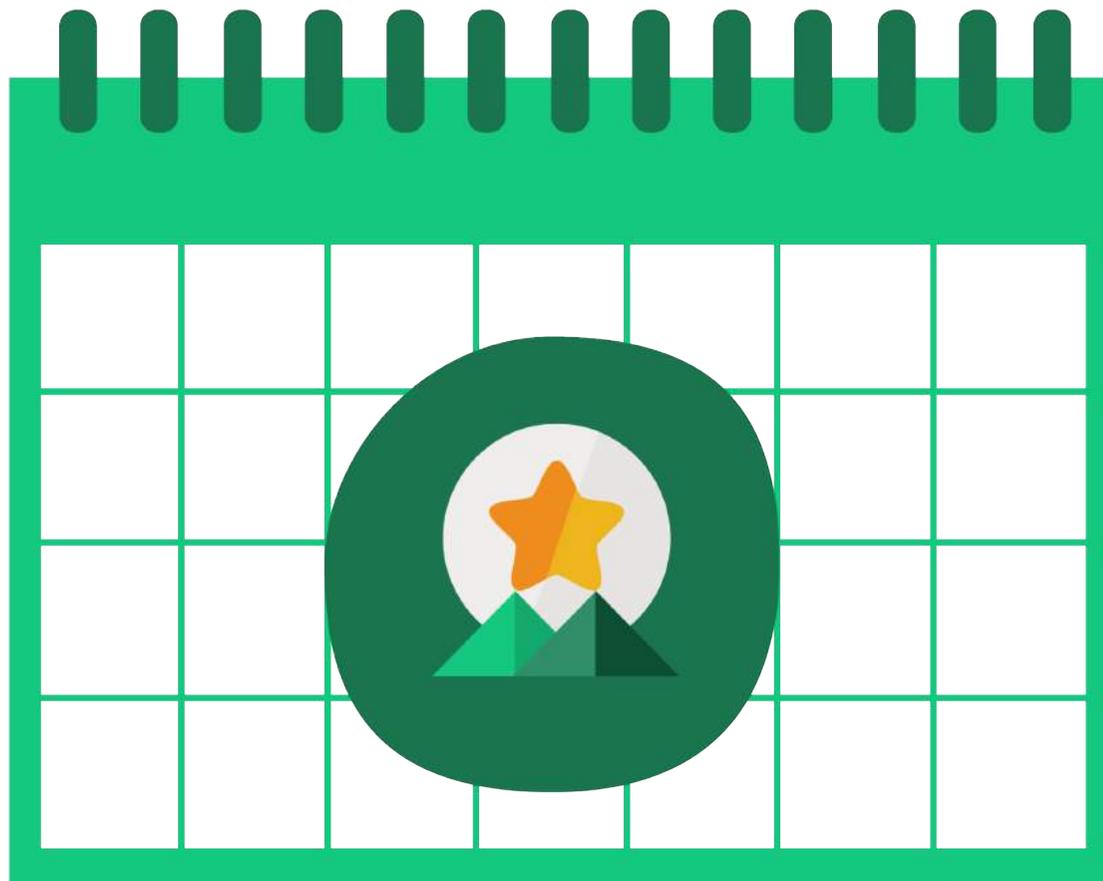
PROGRAMAS.

ACTORES.

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.

**RETO 6**





# CAPÍTULO 15.

## TEMPORALIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES.



## 15.1 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 1.

**RETO 1.** DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Consolidación y ampliación de los servicios del Ecosistema de Innovación.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación.
- Línea estratégica 3. Atracción, retención, desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades empresariales.
- Línea estratégica 4. Desarrollo del asociacionismo y cooperación entre actores de la cuádruple hélice.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Centro de asesoramiento MOOC, Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, Plataforma de crowdfunding).	///////	///////	///////			
Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación a toda la ciudadanía de la comarca.	///////	///////	///////	///////	///////	///////
Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del Ecosistema de Innovación: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos...		///////	///////	///////	///////	///////
Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan desde el Ecosistema de Innovación.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos....		///////	///////	///////	///////	///////



Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.	////	////	////	////	////
Programa formativo para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.	////	////	////	////	////
Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.	////	////	////	////	////
Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.	////	////	////	////	////
Programa para la retención y gestión del talento en la comarca.	////	////	////	////	////
Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.	////	////	////	////	////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN “IN ITINERE” DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

\*La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso vivo, sujeto a reprogramación y abierto a la inclusión de nuevos programas.

## 15.2 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 2.

**RETO 2.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA AGRICULTURA-JAMÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Mejora del ecosistema natural de la dehesa como espacio de producción.
- Línea estratégica 2. Mejora de las condiciones para garantizar la calidad del producto final.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la conservación y mejora de la dehesa como garantía para el desarrollo del sector.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de los procesos de alimentación animal y trazabilidad mejora de piensos, recolección y conservación de bellotas...).		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para orientación a nuevos agricultores y ganaderos sobre el potencial del sector, aplicación de nuevas técnicas y tecnologías.		////////	////////	////////	////////	////////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN “IN ITINERE” DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

\*La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso vivo, sujeto a reprogramación y abierto a la inclusión de nuevos programas.



## 15.3 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 3.

**RETO 3.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA GANADERÍA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Mejora en cantidad y calidad de la producción animal.
- Línea estratégica 2. Desarrollo tecnológico de las explotaciones.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la mejora genética del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevos procesos y tecnologías que optimicen las producciones del cerdo ibérico en su medio natural.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos para el cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN “IN ITINERE” DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

\*La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso vivo, sujeto a reprogramación y abierto a la inclusión de nuevos programas.

## 15.4 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 4.

**RETO 4.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Desarrollo de infraestructura industrial para la optimización del sector.
- Línea estratégica 2. Innovación en la presentación.
- Línea estratégica 3. Innovación en la tecnología y los procesos.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la creación de un matadero comarcal especializado en sacrificio y despiece.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevas formas de presentación del jamón y productos del cerdo ibérico (confección, porciones, preparaciones...)		////////	////////	////////	////////	////////
		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevas formas de envases y embalajes para los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de presentaciones y envasado industrial de productos del jamón y otras especialidades culinarias de la comarca.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la demostración e implantación de tecnología punta en la industria del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevas preparaciones y recetas del jamón y los productos ibéricos.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación sobre las propiedades dietéticas y saludables de los subproductos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////



## 15.5 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 5.

RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Desarrollo de actividades experienciales innovadoras y diferenciadas.
- Línea estratégica 2. Creación de marca territorial.
- Línea estratégica 3. Innovación en las infraestructuras y espacios de referencia.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa comarcal para desarrollar una oferta de turismo de experiencia en torno a la dehesa y el jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de una carta en los establecimientos de la comarca a base de productos del cerdo ibérico y otras especialidades comarcales.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para crear una marca comarcal de productos gourmets.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de un museo del jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo del turismo de experiencia y agroturismo en torno al jamón y del cerdo (degustaciones, visitas a bodegas...).		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el diseño innovador e implantación de expositores en torno al tema central del jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de eventos nacionales e internacionales relacionados con el jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de nuevas experiencias en torno al cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa “adopta un cerdo” como puesta en valor de todas las actividades relacionadas.		////////	////////	////////	////////	////////



REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN “IN ITINERE” DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

\*La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso vivo, sujeto a reprogramación y abierto a la inclusión de nuevos programas.

## 15.6 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 6.

**RETO 6.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Comercialización conjunta de los productos del cerdo ibérico.
- Línea estratégica 2. Refuerzo del valor de marca territorial.
- Línea estratégica 3. Adaptación a los gustos de los mercados.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de nuevas formas de comercialización de los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de un portal web de comercio electrónico para los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa de marketing y comercialización on-line del turismo temático en torno al cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa de creación de una marca de calidad única de los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para nuevas presentaciones de los productos adaptadas a los gustos de otros mercados.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de una comercializadora de los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN “IN ITINERE” DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020




\*La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso vivo, sujeto a reprogramación y abierto a la inclusión de nuevos programas.



# CAPÍTULO 16.

## PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.







## 16.1 MARCO GENERAL.

Al igual que en el caso de las RIS3 regionales, la orientación a resultados es uno de los capítulos que reviste más importancia en la fase de puesta en marcha y ejecución de las políticas de innovación que contempla. De acuerdo con esto, la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal también se orienta a la consecución de los resultados en cuanto supone el impulso de una agenda de transformación económica en este ámbito, convirtiéndose así en uno de los pilares de actuación en el territorio para los próximos años.

Para hacerlo posible diseñamos un modelo que permita evaluar el impacto y la eficacia de las actuaciones que se llevan a cabo en las diferentes Líneas y Programas comprendidos en los 6 Retos de la estrategia. La existencia de este sistema garantiza su seguimiento y control continuo, pero además permite la reformulación de actuaciones incorporando las ventajas y oportunidades que aparezcan “in itinere”, así como poder hacer frente a las posibles desviaciones que puedan surgir.

Tenemos que recalcar de nuevo que una Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso vivo, y por tanto abierto a modificaciones y nuevas incorporaciones. El Plan de seguimiento y evaluación garantiza la participación y la transparencia a través de la Gobernanza Multinivel de la que forman parte el conjunto de agentes implicados.

El Plan de acción estructurado en Retos, Líneas estratégicas y Programas surge del modelo de gobernanza, a través de la fórmula de la cuádruple hélice, tomando forma en el proceso de participación y descubrimiento emprendedor, e iniciándose cuando los actores deciden poner en marcha un programa concreto o una actividad. En ese momento, es uno de los actores el que toma el rol de liderar y coordinarlo, siendo apoyado y secundado por el resto de entidades que forman parte de la gobernanza. A partir de aquí el programa o la actividad comienzan a ejecutarse, teniendo siempre como apoyo a la Oficina técnica (CEDER).

Los actores de la cuádruple hélice, apoyados en los informes de la Oficina técnica serán los que desarrollen las tareas de seguimiento y evaluación en las reuniones periódicas que se celebran al efecto.

Los Programas y actividades que se pongan en marcha siempre responderán a las necesidades de las empresas y los emprendedores, así las demandas parten del sector empresarial si bien en su ejecución no serán los que necesariamente lideren la operativa, aunque siempre responderá a una necesidad u oportunidad surgida en el proceso de participación o descubrimiento emprendedor. Este extremo es esencial dentro de la concepción de la estrategia.





Para cuantificar y verificar la idoneidad del proceso ejecutivo activamos los mecanismos de medición, consensados con los agentes implicados y revisados en el tiempo en paralelo al desarrollo y ejecución de la estrategia. Las mediciones se realizan en base a la definición de indicadores cualitativos y cuantitativos alineados perfectamente con la consecución de los resultados esperados y las prioridades estratégicas establecidas.

## 16.2 ASPECTOS QUE SE HAN TENIDO EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

### LOS INDICADORES.

La especialización inteligente comarcal significa descubrir las características y activos exclusivos y singularidades del territorio, y sobre ellos vertebrar el proceso participativo y de descubrimiento emprendedor, a fin de identificar las conexiones existentes y su hibridación con otras actividades económicas representativas del tejido productivo comarcal. En base a lo anterior hemos definido los Retos, Líneas estratégicas y Programas de actuación sobre los que aplicar una orientación clara a resultados, y que pasa inexcusablemente por la definición de un método de medición válido y contrastable que permita verificar el cumplimiento de los mismos:

- Buscar las ventajas competitivas y las áreas de excelencia.
- Marcar objetivos y retos realistas.
- Obtener la manera más eficiente y eficaz de llegar a ellos.

Todo ello implica el seguimiento/monitoreo del proceso ejecutivo con el fin de evaluar el impacto y el resultado de las acciones llevadas a cabo en la Estrategia de Especialización

Inteligente comarcal y observar si se han cumplido los objetivos planteados.

Como hemos apuntado, las Estrategias de Especialización inteligente en el nivel comarcal, tienen un carácter eminentemente dinámico que invade todo el proceso de diseño y puesta en marcha, y que también acompaña la formalización de los sistemas de gobernanza sustentados en la cuádruple hélice. Estos procesos vivos y abiertos, también definen los sistemas de evaluación y monitoreo, donde es preciso establecer previamente cuales son las acciones a revisar, para a continuación determinar los aspectos a valorar y su impacto en los resultados previstos.

Teniendo esto en cuenta, los indicadores deben:

- Describir el contexto socio-económico con información cuantitativa y cualitativa con evidencia empírica.
- Ayudar a descubrir ventajas competitivas, agentes claves del tejido social, científico e industrial, activos regionales, nuevas oportunidades en el mercado interno, patrones de emprendimiento, etc.

- Mostrar información acerca de la Involucración de los agentes claves en la descripción del contexto.
- En suma, los indicadores deben responder a las siguientes preguntas:
  - ¿Dónde? En relación a la caracterización del ámbito comarcal.
  - ¿Qué? En relación al posicionamiento de la actividad tractora de la estrategia y lo que se puede conseguir.
  - ¿Para quién? Características del mercado, necesidades actuales, necesidades potenciales, cambios esperados en el mercado que pueden afectarme.
  - ¿Cómo? Proceso de descubrimiento tanto a nivel industrial como científico, y en este ámbito también responder a las siguientes preguntas:
    - ¿Qué necesitamos? Proceso de búsqueda (infraestructuras, capital humano, formación).
    - ¿Cuántos somos? Masa crítica (clústeres).
    - ¿Qué hacen otros?

¿Cooperar con quién? (público-privado, subsectores, local, regional, inter-regional, global).

Los Indicadores refieren una información simple y fiable describiendo una variable relativa al contexto. Dan información de una situación y su evolución en el territorio, y requieren de la definición de unos Indicadores de “salida” (Output indicators), el producto físico de los recursos invertidos y unos Indicadores de resultado (Result/Outcome indicators) que cubren dimensiones específicas de mejora y progreso que se tiene la intención de influenciar, por ejemplo: mejora de la competitividad y posicionamiento, mejora de la influencia de la innovación en la cultura empresarial a nivel comarcal, etc.

En suma, responder a:

- ¿Qué se quiere cambiar o mejorar?
- ¿Qué indicador puede capturar el cambio?
- ¿Cuál es la situación de partida antes del programa?
- ¿Cómo los resultados del programa van a contribuir al cambio esperado?

## 16.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

INDICADORES DE CONTEXTO alineados con los Retos y las Líneas estratégicas.

INDICADORES DE RESULTADO y realización alineados con los Programas.

No podemos obviar que la cuantificación de resultados se trata de una proyección sujeta a revisión permanente y a reprogramación, pero en todo caso es necesario tomar una serie de valores de referencia para el lanzamiento de la Estrategia que es el objetivo de este documento, a partir del cual realizar las reprogramaciones de indicadores.





## 16.4 SISTEMA DE INDICADORES DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ADISMONTA.

**RETO 1.** DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Centro de asesoramiento MOOC, Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, Plataforma de crowdfunding).	///////	///////	///////			
Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación a toda la ciudadanía de la comarca.	///////	///////	///////	///////	///////	///////
Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del Ecosistema de Innovación: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos...		///////	///////	///////	///////	///////
Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan desde el Ecosistema de Innovación.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos....		///////	///////	///////	///////	///////
Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa formativo para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.		///////	///////	///////	///////	///////



Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la retención y gestión del talento en la comarca.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.		////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<p>DE CONTEXTO:</p> <p>Implementación de 4 nuevas herramientas para el desarrollo de las actividades programadas en el Ecosistema de Innovación.</p> <p>Implementación de 1 programa de desarrollo de talleres y actividades presenciales del ecosistema de Innovación.</p> <p>Implementación de 1 programa para la atracción y desarrollo del talento.</p> <p>Implementación de 7 acuerdos de cooperación con entidades del conocimiento en el marco de la cuádruple hélice.</p>						
<p>DE RESULTADO:</p> <p>Formación de 1.200 personas a través del Centro de formación MOOC en los diferentes cursos y actividades formativas que se ofertan.</p> <p>Formación presencial de 300 personas en actividades de innovación y activación del talento.</p> <p>Firma de 5 convenios para prácticas de titulados y doctorados en las empresas.</p> <p>Incorporación de 5 tecnólogos a las empresas del sector.</p>						



Al igual que el conjunto de actuaciones de la estrategia están sujetas a reprogramación, cuando esta se produzca, también habrá de realizarse una reprogramación consecuente de los indicadores “in itinere”.

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020

**RETO 2. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA AGRICULTURA-JAMÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la conservación y mejora de la dehesa como garantía para el desarrollo del sector.		///////	///////	///////	///////	///////
Programa para el desarrollo de los procesos de alimentación animal y trazabilidad mejora de piensos, recolección y conservación de bellotas...).		///////	///////	///////	///////	///////
Programa para orientación a nuevos agricultores y ganaderos sobre el potencial del sector, aplicación de nuevas técnicas y tecnologías.		///////	///////	///////	///////	///////



INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO: Implementación de 1 plan para la mejora de la dehesa y el producto final.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
DE RESULTADO: Participación de 5 empresas. Implicación de 3 centros del conocimiento en el marco de la cuádruple hélice. Apertura de 2 nuevas líneas de innovación. Ejecución de 2 actuaciones bajo el principio del coliderazgo (mejora de la dehesa y trazabilidad y alimentación animal). Elaboración de 1 informe final para su transferencia a las empresas del sector. Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados a las empresas del sector.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

Al igual que el conjunto de actuaciones de la estrategia están sujetas a reprogramación, cuando esta se produzca, también habrá de realizarse una reprogramación consecuente de los indicadores “in itinere”.

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020



### RETO 3. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA GANADERÍA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la mejora genética del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevos procesos y tecnologías que optimicen las producciones del cerdo ibérico en su medio natural.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos para el cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>DE CONTEXTO:</b>						
Implementación de 1 plan para la mejora de la producción animal y desarrollo tecnológico de las explotaciones..	////////	////////	////////	////////	////////	////////
<b>DE RESULTADO:</b>						
Participación de 3 empresas.						
Implicación de 3 centros del conocimiento en el marco de la cuádruple hélice.						
Apertura de 2 nuevas líneas de innovación.						
Apertura de 1 nueva línea de investigación en torno al cerdo ibérico como paciente.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Ejecución de 3 actuaciones bajo el principio de coliderazgo (mejora genética, tecnología, sanidad).						
Elaboración de 1 informe final para su transferencia a las empresas del sector.						
Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados a las empresas del sector.						



Al igual que el conjunto de actuaciones de la estrategia están sujetas a reprogramación, cuando esta se produzca, también habrá de realizarse una reprogramación consecuente de los indicadores “in itinere”.

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020

#### RETO 4. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la creación de un matadero comarcal especializado en sacrificio y despiece.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevas formas de presentación del jamón y productos del cerdo ibérico (confección, porciones, preparaciones...)		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevas formas de envases y embalajes para los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de presentaciones y envasado industrial de productos del jamón y otras especialidades culinarias de la comarca.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la demostración e implantación de tecnología punta en la industria del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de nuevas preparaciones y recetas del jamón y los productos ibéricos.		////////	////////	////////	////////	////////



Programa de investigación sobre las propiedades dietéticas y saludables de los subproductos del cerdo ibérico.		////	////	////	////	////
--	--	------	------	------	------	------

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
Implementación de 1 plan para la mejora de la infraestructura industrial, tecnología, nuevas presentaciones y procesos.	////	////	////	////	////	////
DE RESULTADO:						
Participación de 5 empresas.						
Participación de 3 centros del conocimiento en el marco de la cuádruple hélice.						
Participación de 3 niveles de autoridades (locales, provinciales y regionales).						
Apertura de 4 nuevas líneas de innovación.						
Apertura de 1 nueva línea de investigación en torno a las propiedades dietéticas del jamón.	////	////	////	////	////	////
Ejecución de 4 actuaciones bajo el principio de coliderazgo (porciones, presentación, envasado embalaje, preparaciones).						
Elaboración de 1 informe final para su transferencia a las empresas del sector.						
Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados a las empresas del sector.						

Al igual que el conjunto de actuaciones de la estrategia están sujetas a reprogramación, cuando esta se produzca, también habrá de realizarse una reprogramación consecuente de los indicadores “in itinere”.

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020

## RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa comarcal para desarrollar una oferta de turismo de experiencia en torno a la dehesa y el jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de una carta en los establecimientos de la comarca a base de productos del cerdo ibérico y otras especialidades comarcales.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para crear una marca comarcal de productos gourmets.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de un museo del jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo del turismo de experiencia y agroturismo en torno al jamón y del cerdo (degustaciones, visitas a bodegas...).		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el diseño innovador e implantación de expositores en torno al tema central del jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de eventos nacionales e internacionales relacionados con el jamón.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de nuevas experiencias en torno al cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa “adopta un cerdo” como puesta en valor de todas las actividades relacionadas.		////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
Implementación de 1 plan para el desarrollo del turismo comarcal en torno al tema central del jamón.	////////	////////	////////	////////	////////	////////



<p>DE RESULTADO:</p> <p>Participación de 20 empresas.</p> <p>Participación de 3 centros del conocimiento en el marco de la cuádruple hélice.</p> <p>Participación de 3 niveles de autoridades (locales, provinciales y regionales).</p> <p>Apertura de 4 nuevas líneas de innovación.</p> <p>Creación de 1 museo del jamón.</p> <p>Apertura de 1 nueva línea de investigación para la creación de nuevas experiencias en torno a las propiedades dietéticas del jamón.</p> <p>Ejecución de 6 actuaciones bajo el principio de coliderazgo (carta, marca gourmet, agroturismo, expositores, eventos, “adopta un cerdo”).</p> <p>Elaboración de 1 informe final para su transferencia a las empresas del sector.</p> <p>Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados a las empresas del sector.</p>	////	////	////	////	////	////
---	------	------	------	------	------	------

Al igual que el conjunto de actuaciones de la estrategia están sujetas a reprogramación, cuando esta se produzca, también habrá de realizarse una reprogramación consecuente de los indicadores “in itinere”.

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020



## RETO 6. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de nuevas formas de comercialización de los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de un portal web de comercio electrónico para los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa de marketing y comercialización on-line del turismo temático en torno al cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa de creación de una marca de calidad única de los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para nuevas presentaciones de los productos adaptadas a los gustos de otros mercados.		////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de una comercializadora de los productos del cerdo ibérico.		////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
Implementación de 1 plan para el desarrollo del comercio y la obtención de valor para los productos del cerdo ibérico..	////////	////////	////////	////////	////////	////////



<p>DE RESULTADO:</p> <p>Participación de 20 empresas.</p> <p>Participación de 3 centros del conocimiento en el marco de la cuádruple hélice.</p> <p>Participación de 3 niveles de autoridades (locales, provinciales y regionales).</p> <p>Apertura de 4 nuevas líneas de innovación.</p> <p>Creación de 1 museo del jamón.</p> <p>Apertura de 1 nueva línea de investigación para la creación de nuevas experiencias en torno a las propiedades dietéticas del jamón.</p> <p>Ejecución de 6 actuaciones bajo el principio de coliderazgo (carta, marca gourmet, agroturismo, expositores, eventos, “adopta un cerdo”).</p> <p>Elaboración de 1 informe final para su transferencia a las empresas del sector.</p> <p>Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados a las empresas del sector.</p>	////	////	////	////	////	////
---	------	------	------	------	------	------

Al igual que el conjunto de actuaciones de la estrategia están sujetas a reprogramación, cuando esta se produzca, también habrá de realizarse una reprogramación consecuente de los indicadores “in itinere”.

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020



## 16.5 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A través del Plan de seguimiento llevamos a cabo el conjunto de actividades para monitorizar las acciones contempladas en la estrategia, verificar el cumplimiento de los objetivos específicos a los que están asociadas y contrastar si los resultados evolucionan en la dirección deseada.

Implica, por tanto, desde la recogida de datos y su progresiva ratificación para construir los distintos indicadores, hasta la identificación de posibles desajustes entre objetivos y resultados y la integración de la información recabada en los informes correspondientes, los cuales serán trasladados a la estructura de gobernanza de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal a través de la Oficina técnica.

Proponemos un seguimiento de los indicadores de contexto y de resultado anual a través de un Informe de seguimiento en el que se recogerán todos los datos relativos a la ejecución de la Estrategia durante el año transcurrido.

El Equipo de gestión del CEDER a través de la Oficina técnica, será el responsable del seguimiento, lo que implica monitorizar las acciones comprendidas en la estrategia y supervisar el cumplimiento de los objetivos específicos a los que estén asociadas, comprobando la progresiva evolución de los resultados.

Anualmente esta información será recopilada

y trasladada mediante los Informes de seguimiento oportunos a los órganos responsables de la toma de decisiones, de manera que se adopten las medidas correctoras pertinentes en caso de detectarse incumplimientos o desviaciones en los hitos y resultados previstos.

Para la monitorización de las actividades contempladas en los distintos programas, el Equipo de gestión contará con el soporte de las instituciones o agentes responsables de la ejecución de dichos Programas, quienes informarán periódicamente sobre el grado de ejecución y los resultados obtenidos, según lo establecido en los mismos, y aportarán los datos relevantes para la construcción de los correspondientes indicadores.

En su caso, también informarán sobre los aspectos que hayan identificado como posibles barreras para la consecución de los resultados deseados y la información que estimen de interés respecto a la aplicación de medidas correctoras.

El Plan de evaluación incluye las actividades necesarias para evaluar los efectos de las acciones llevadas a cabo en el marco de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, determinar su contribución precisa a los resultados obtenidos, discriminando la posible influencia de otros factores externos, identificar las acciones correctoras oportunas en caso de incumplimientos o desviaciones en los hitos y resultados previstos.





## 16.6 LOS PLANES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACUERDO CON LOS ÓRGANOS DE GOBERNANZA MULTINIVEL EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

De acuerdo con el modelo propuesto para la formalización del Sistema de Gobernanza en el nivel comarcal, se establecían 3 órganos de representación de todos los agentes del territorio tanto sociales, políticos y económicos, así como de las entidades sobre las que se soporta el sistema de cuádruple hélice.

La formalización de esta estructura de funcionamiento garantiza la correcta ejecución de la Estrategia de Especialización comarcal, al tiempo que sirve de canal de transmisión a través de algunas de las entidades participantes con los órganos de participación responsables del seguimiento y evaluación de la RIS3 de Extremadura.

A modo de recordatorio, a continuación definimos las funciones de cada uno de estos órganos que se proponen para la gobernanza, debiendo encontrar todos ellos encaje en el seno del CEDER para poder tomar significado y encajarse entre las tareas que ya viene realizando su equipo técnico, para cuya implementación es necesaria la corresponsabilidad y coliderazgo de todos los agentes implicados en la estrategia (cuádruple hélice).

Consejo Rector-Asesor: responsable último y fuente de apoyo político e institucional a su desarrollo.

Equipo Gestor o Comité Técnico: responsable técnico para el diseño y ejecución de la estrategia, así como de la coordinación de su plan de acción. Se trata del máximo órgano responsable de la verificación, supervisión y monitorización de la Estrategia de Especialización. Entre sus funciones se encuentra también la elevación de Informes correctivos y desviación al Consejo Rector, así como de dar información detallada del estado del Plan de seguimiento velando por la correcta aplicación del Plan de acción.

Este Equipo Gestor encuentra su apoyo en las tareas de seguimiento y evaluación en la Oficina Técnica, quien acapara todas las funciones relativas a la ejecución práctica y estratégica del Plan de acción en su conjunto, lo que incluye también las tareas de coordinación de los agentes que conforman la cuádruple hélice, y por supuesto su monitorización y examen.

El Foro Ciudadano: Foro ciudadano de carácter permanente que actuará como referente social de participación y consulta a la ciudadanía de todo proceso de implementación de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

De acuerdo con lo anterior, será por tanto El Comité Técnico el encargado de liderar la evaluación de la estrategia y, en su caso, poner en

práctica las recomendaciones de cambio y/o mejora que puedan surgir de las diferentes valoraciones e informes que se elaboren como consecuencia de los Planes de seguimiento y evaluación.

Las funciones del Comité Técnico en relación a los Planes de evaluación y seguimiento de la Estrategia serán por tanto, las siguientes:

El seguimiento de la ejecución de los diferentes planes y programas de actuación que se deriven de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal y su alineamiento con la regional.

Definición de acciones correctoras que deban aplicarse al Plan de seguimiento y evaluación que no se hubieran contemplado expresamente.

Evaluación de los efectos de las acciones programadas llevadas a cabo en el marco de la Estrategia.

Para la realización de estas tareas, como ya indicábamos se apoyará en la Oficina técnica (CEDER) que será la encargada de revisar los Informes de seguimiento anuales y valorar la contribución de las distintas líneas estratégicas a los cambios socioeconómicos observados en el contexto comarcal, así como el



impacto global de la estrategia en dicho contexto.

Más concretamente, las acciones a realizar por parte de la Oficina Técnica se proponen las siguientes:

Análisis de los indicadores definidos previamente en según su cuantificación establecida en el Plan de acción y que incluye su diferenciación de resultados según los Retos y Programas. Esto incluye el examen de los indicadores en los tres niveles definidos: contexto, realización y resultados.

Realización de “Sesiones de contraste” con el Foro Ciudadano.

Las Sesiones de contraste pueden resultar un instrumento muy potente para la dinamización, participación y empoderamiento de los agentes económicos y sociales que han formado parte en las fases de diseño y ejecución de la Estrategia.

Las sesiones de contraste tienen por objeto realizar una revisión de los resultados cuantitativos definidos en cada uno de los Programas de actuación al tiempo que también deben reflejar una evaluación más cualitativa de cada una de las acciones, expresando en su conjunto la visión más cercana a los beneficiarios en relación al cumplimiento de los objetivos de la propia estrategia.

La definición y selección de las personas que van a participan en estas sesiones, se irá re-

cabando a medida que se vaya desarrollando el propio Plan de acción y los programas de actuación propuestos; por lo que su participación en la propia estrategia será el primer cauce de intervención en el análisis y evaluación.

Posteriormente, será la Oficina Técnica quién deberá dictaminar del conjunto de actuaciones realizadas en la anualidad que deberán incluirse en ambos planes, los representantes del Foro Ciudadano que participarán en las sesiones de contraste, y que como ya hemos dicho serán seleccionados entre aquellos agentes beneficiarios de los programas de actuación previstos.

El Consejo Rector, como órgano responsable de la evaluación de los efectos de las acciones programadas llevadas a cabo en el marco de la estrategia, debe también garantizar el correcto cumplimiento de los Programas propuestos en el Plan de acción aprobado. Además se hará cargo de identificar y aprobar las acciones correctoras pertinentes para mejorar el grado de cumplimiento de los objetivos y alinear las prioridades estratégicas con las evidencias de la realidad regional. Es importante que sea este organismo el que garantice la correcta ejecución, ya que es de suma importancia la labor de coordinación y apoyo a los objetivos de la RIS3 regional, por ser el órgano el encargado de garantizar la coherencia y conexión de ambas estrategias.

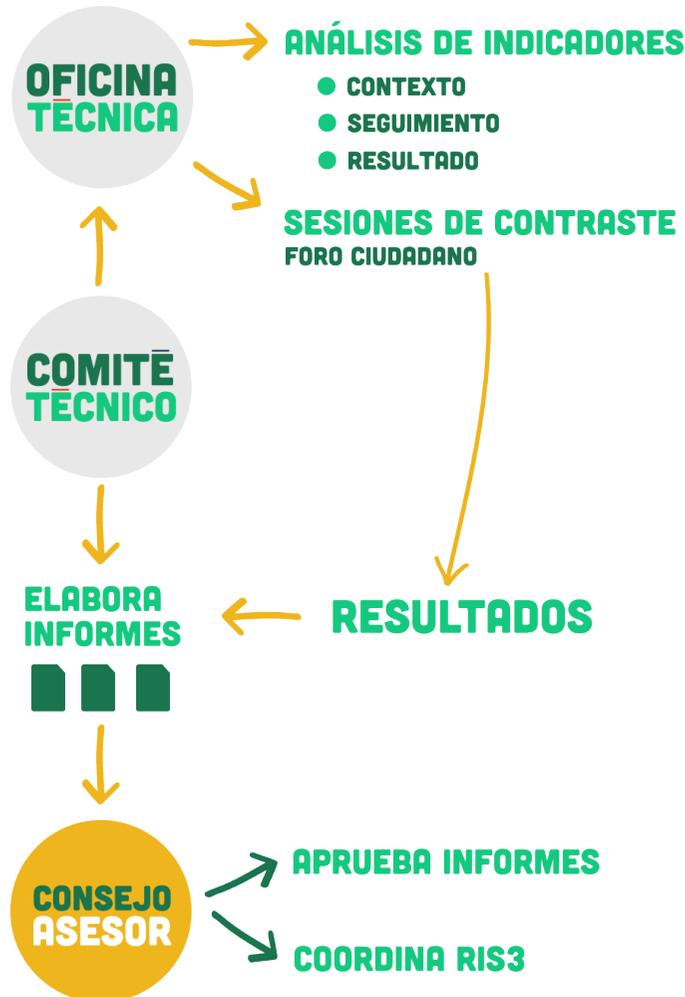
Tal y como avanzábamos también en el capítulo sobre el modelo de Gobernanza Multinivel propuesto a nivel comarcal, el Foro Ciudadano





# ORGANIZACIÓN DE LA GOBERNANZA

## PLANES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN



no acaparaba entre otras funciones, la de “participar en las tareas de seguimiento y evaluación establecidas en los Planes de seguimiento y evaluación, ayudando a la identificación de resultados según el sistema de indicadores establecido”. Se trata pues de un instrumento que también refleja las características eminentemente participativas que atesora la Estrategia de Especialización Inteligente en la versión comarcal. El órgano de representación de la ciudadanía se encuentra muy presente en todos los estadios de formalización y ejecución del Plan de acción, y por supuesto también en las tareas relacionadas con su seguimiento y control.

Como ya hemos explicado, la intervención de este órgano en los Planes de seguimiento y evaluación se canaliza directamente a través de las “sesiones de contraste” que se desarrollarán como consecuencia de la monitorización y análisis de las acciones que van a ser evaluadas y que conforman el Plan de acción.

Además de este canal, el propio Foro Ciudadano podrá proponer a la Oficina Técnica, la designación de algún miembro para que forme parte del Comité Técnico de forma permanente, y por tanto; participe de forma continuada en los Planes de seguimiento y evaluación. La designación se hará en base a la implicación de este representante en la puesta en marcha de la Estrategia, o por su protagonismo en la realización de alguno de los Programas de actuación.

En conclusión, podemos afirmar, que el flujo de tareas para el desarrollo de los Planes de seguimiento y evaluación, implica a todos los órganos de representación en el Modelo de Gobernanza propuesto, siendo su intervención de gran importancia en la fase ejecutiva.



# CAPÍTULO 17.

## PLAN DE FINANCIACIÓN.



# FINANCIACIÓN

## FINANCIACIÓN PÚBLICA UE-NACIONAL

**MEC FEDER, FSE, FEADER**  
**PROGRAMA EUROPEO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN** HORIZONTE 2020  
**PROGRAMA EUROPEO DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS** COSME  
**PROGRAMA EUROPEO DE ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE** NER 300, LIFE, CONECTAR EUROPA  
**PROGRAMAS EUROPEOS DE FORMACIÓN Y CULTURA** ERASMUS+, EUROPA CREATIVA  
**PROGRAMAS EUROPEOS SOCIALES** PSCI  
**PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN** PEICTYI

## FINANCIACIÓN PÚBLICA REGIONAL-PROVINCIAL

**LÍNEAS DE TRABAJO JUNTA DE EXTREMADURA-ADISMONTA**  
**LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN BIERTAS**  
**GARANTÍA JUVENIL**  
**ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN: EDUCACIÓN/SEXPE**  
**RIS3 DE EXTREMADURA** LE.C1, LE.C2, LE.C3, LE.T1, LE.T2, LE.E1, LE.E2, LE.E3, LE.E4, LE.I1, LE.I2  
**DIPUTACION DE CÁCERES** PROGRAMAS ESPECÍFICOS, INFRAESTRUCTURAS, TRABAJOS COOPERACIÓN

## FINANCIACIÓN PÚBLICA GAL-LEADER

**AYUDAS A CREACIÓN DE EMPRESAS**  
**AYUDAS AMPLIACIÓN DE EMPRESAS**  
**HERRAMIENTAS ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN**

## FINANCIACIÓN PRIVADA

**MOVILIZACIÓN CAPITAL EMPRESAS**  
**MOVILIZACIÓN AHORRO PRIVADO**  
**MOVILIZACIÓN INVERSIÓN EXTERIOR**

**MICROMEZENAZGO Y CROWDFUNDING**  
**MISIONES COMERCIALES**  
**DESREGULACIÓN FINANCIERA**  
**BUSINESS ANGELS**

**+ TODAS LAS LÍNEAS DE FINANCIACIÓN QUE SE INCORPOREN “IN ITINERE” (2014-2020)**



## 17.1 MARCO GENERAL.

El Plan de financiación de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal integra la diversidad de sinergias entre los actores de la cuádruple hélice con las diferentes fuentes de financiación disponibles (privada, pública, del Grupo de Acción Local), para articular un marco que haga posible el desarrollo de los diferentes programas comprendidos en el Plan de acción.

La estrategia de financiación se sustenta en el principio de conjugar los recursos públicos y privados en aras a la máxima eficiencia.

- Movilización de las inversiones y capital privado: ahorro privado, inversión empresarial, captación de capital exterior, capitalización a través de nuevos mecanismos e instrumentos (microfinanciación, financiación colectiva y desintermediación financiera).

- Movilización de los recursos públicos a través de las diferentes administraciones (UE, Estado, Gobierno de Extremadura, Diputación de Cáceres, Ayuntamientos).

El modelo de funcionamiento basado en la cuádruple hélice y los actores privilegiados que se proponen para integrarse en ella garantizan un partenariado cualificado para diseñar y llevar a cabo proyectos conjuntos en el marco de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal para concurrir a diferentes programas y convocatorias (europeas, nacionales, regionales y provinciales) en el pe-

riodo 2014-2020, algunas de las cuales ya se han perfilado en los capítulos anteriores.

Uno de los focos principales de trabajo en el seno de la estrategia, sustentado en el modelo de Gobernanza Multinivel y el principio de co-liderazgo, centra su acción en el diseño y ejecución de programas contemplados en el Plan de acción. De la misma manera se establece un observatorio permanente para analizar las diferentes convocatorias públicas que pueden financiar los programas, en el seno del cual se trabaja sobre aquellas que han sido seleccionadas.

El CEDER (Oficina Técnica para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente) será el encargado de contextualizar cada una de las acciones que se han previsto en el Plan de acción a la normativa concreta que pueda servir de fuente de financiación. De la misma manera, esta Oficina servirá de punto de conexión y coordinación para el conjunto de ayudas que puedan solicitarse y sobre las que se puedan encauzar cualquiera de las actuaciones que se contemplan en los diferentes programas, encargándose también de la búsqueda de financiación privada o pública en el caso que sea necesaria la cofinanciación.

A continuación establecemos las fuentes de financiación públicas y privadas que son la base del Plan de financiación.





## 17.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.

### 17.2.1 FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA: UNIÓN EUROPEA Y NACIONAL.

Debemos tener en cuenta que las diferentes fuentes de financiación se componen de fondos mixtos de la Unión Europea, Estado y Comunidad autónoma. A continuación vamos a identificar los diferentes fondos y programas con los que trabajaremos desde la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

Financiación de la UE. Proviene principalmente de los Fondos del Marco Estratégico Común de la Política Europea de Cohesión, como El Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo Social Europeo (FSE), el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), y otras fuentes europeas como los Programas Horizonte 2020 en el ámbito de la investigación y la innovación, COSME en el ámbito de la competitividad empresarial, Mecanismo Conectar Europa en el ámbito de las infraestructuras, NER300 en el ámbito de las energías renovables y emisiones de carbono, LIFE en los ámbitos de medio ambiente y acción por el clima, Erasmus Plus en el ámbito de la educación y la formación, Europa Creativa en el ámbito de la cultura, o el Programa para la innovación y el cambio social en el ámbito del empleo y de la inclusión social.

Entre las fuentes de financiación estatal contamos con el Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación 2013-2016.

A partir de la identificación de estas fuentes

genéricas, en los próximos años se articularán las principales líneas de financiación a través de programas y convocatorias a las cuales concurremos como partenariado en el seno de la cuádruple hélice.

### **FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO COMÚN (MEC) DE LA POLÍTICA EUROPEA DE COHESIÓN.**

#### FONDO EUROPEO DE DESARROLLO REGIONAL (FEDER).

El FEDER tiene como objetivo fortalecer la cohesión económica, social y territorial dentro de la Unión Europea a través de la corrección de los desequilibrios entre las diferentes regiones.

El FEDER contribuirá a todos los objetivos temáticos y se centrará en ámbitos de inversión vinculados al contexto en el que actúan las empresas (infraestructuras, empresas de servicios, apoyo a la actividad empresarial, innovación, TIC e investigación) y en la prestación de servicios a los ciudadanos en determinados ámbitos (energía, servicios en línea, educación, sanidad, infraestructuras sociales y de investigación, accesibilidad, calidad del medio ambiente

#### EL FONDO SOCIAL EUROPEO (FSE).

El FSE es el instrumento financiero principal de la Unión Europea para invertir en la población, al mismo tiempo que contribuye a la cohesión territorial, social y económica. Au-

menta las oportunidades de empleo de los ciudadanos europeos, promueve una mejor educación y mejora la situación de la población más vulnerable con riesgo de traspasar el umbral de la pobreza.

El FSE debe contribuir también a otros objetivos temáticos como, por ejemplo, el apoyo al cambio hacia una economía de eficiencia de recursos, resistente al clima e hipocarbónica; la mejora del uso de las tecnologías de la comunicación y la información; el fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación; y la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYME).

#### EL FONDO EUROPEO AGRÍCOLA DE DESARROLLO RURAL (FEADER).

Las seis prioridades del FEADER tendrán como objetivo el crecimiento inteligente, sostenible e integrador en los sectores agrícola, alimentario y forestal, y en las zonas rurales en su conjunto; abarcan la transferencia de conocimientos y la innovación, la competitividad de la agricultura, la gestión de los recursos naturales y la acción por el clima, y el desarrollo integrador de las zonas rurales.

### **FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA EUROPEO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN.**

#### HORIZONTE 2020 (H2020).

El H2020 es el nuevo programa europeo para



la investigación y la innovación. Su principal novedad es que cubre todo el ciclo desde la investigación fundamental hasta casi el mercado, basados en tres pilares: Ciencia Excelente, Liderazgo Industrial y Retos Sociales. Este énfasis en las actividades de innovación cubrirá desde los proyectos de demostración, bancos de prueba, líneas piloto de fabricación, diseño, hasta la innovación social, transferencia de tecnología, pruebas de concepto, normalización, apoyo a las compras públicas precomerciales, capital riesgo y sistemas de garantías.

H2020 contribuirá a eliminar barreras entre la investigación y el mercado, por ejemplo, apoyando a las empresas innovadoras a desarrollar sus avances tecnológicos como productos viables con potencial comercial real. Este enfoque al mercado incluirá la creación de consorcios públicos-privados.

H2020 también incluye apoyo al Instituto Europeo de Innovación y Tecnología (EIT) y acciones directas no nucleares del Centro Común de Investigación (JRC).

### **FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA EUROPEO DE COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS.**

**PROGRAMA PARA LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS Y PARA LAS PYMES (COSME).**

COSME es uno de los Programas para empresas, dirigido exclusivamente a PYMEs de la Unión Europea y que estará operativo para el

periodo presupuestario 2014-2020, con el objetivo de mejorar la competitividad y la sostenibilidad de las empresas de la UE, promover el espíritu emprendedor, mejorar el acceso de las PYMEs a la financiación y mejorar el acceso a los mercados dentro de la Unión Europea y a escala mundial.

### **FUENTES DE FINANCIACIÓN DE PROGRAMAS EUROPEOS DE ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE.**

**ENER300.**

El Programa de la UE NER300 es la mayor iniciativa del mundo para la financiación de proyectos energéticos de bajas emisiones de carbono y un instrumento clave de la estrategia de la UE para combatir el cambio climático.

El Programa fue establecido por el Artículo 10a (8) de la Directiva sobre comercio de emisiones de la UE y se desarrolló en la Decisión de la Comisión 2010/670/UE (Decisión NER300).

Destinará fondos, a la cofinanciación de proyectos comerciales de demostración de captura y almacenamiento geológico de carbono (CAC) y de tecnologías innovadoras de energía renovable (FER) seguras para el medio ambiente.

**PROGRAMA DE MEDIO AMBIENTE Y ACCIÓN POR EL CLIMA (LIFE).**

LIFE es el programa clave para la formulación de una mejor política medioambiental, y supone la continuación del Programa LIFE+, con





dos subprogramas, el de Medio Ambiente y el de Acción por el Clima.

LIFE prestará apoyos al medio ambiente y eficiencia del uso de los recursos, la biodiversidad, la gobernanza e información medioambientales, la mitigación del cambio climático, y la adaptación al cambio climático.

LIFE incluye nuevas posibilidades de aplicar programas a mayor escala mediante «proyectos integrados» que contribuyan a movilizar otros fondos nacionales, privados y de la UE para objetivos medioambientales y climáticos.

### MECANISMO CONECTAR EUROPA.

Conectar Europa tiene por objetivo agilizar y facilitar el apoyo de la UE a las infraestructuras, optimizando la gama de instrumentos disponibles (inversores tanto públicos como privados), y aprovechando posibles sinergias entre los sectores del transporte, la energía y las infraestructuras digitales.

Conectar Europa se estructura en tres grandes dimensiones: mejorar los enlaces de transporte, conectar las redes eléctricas, y el apoyo a las redes digitales de alta velocidad.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN DE PROGRAMAS EUROPEOS DE FORMACIÓN Y CULTURA.

#### ERASMUS PLUS (ERASMUS+).

Es el nuevo programa de la Unión Europea que entrará en vigor en enero del 2014, con el

objetivo de crear un programa de movilidad que englobe todos los subprogramas existentes en la actualidad (Erasmus, Leonardo Da Vinci, Comenius, Juventud en Acción, Grundvítg...).

Con Erasmus+ se pretende crear un gran programa que gestione todas las modalidades de movilidad existentes en Europa. Reforzando y yendo más allá que el actual programa Erasmus. Erasmus+ tiene como objetivo facilitar a 4 millones de europeos la posibilidad de estudiar, enseñar, hacer prácticas o voluntarios en países europeos, durante los próximos cuatro años

### EUROPA CREATIVA.

Europa Creativa es el nuevo Programa de la UE para el período 2014-2020 destinado a impulsar los sectores culturales y creativos. Abarca los actuales programas MEDIA y Cultura 2007-2013, e incorpora como novedad un capítulo intersectorial, que incluye el Fondo de garantía. Europa Creativa desarrollará la competitividad de los sectores cultural y audiovisual con el fin de contribuir al empleo y al crecimiento, promoviendo planteamientos innovadores de captación de audiencia y de nuevos modelos de negocio y salvaguardando la diversidad cultural y lingüística

### FUENTES DE FINANCIACIÓN DE PROGRAMAS EUROPEOS SOCIALES.

#### PROGRAMA PARA EL CAMBIO SOCIAL Y LA INNOVACIÓN (PSCI).

El Programa para el Cambio Social y la Inno-

vación (PSCI) es el nuevo instrumento de la Comisión destinado a luchar contra algunos de los problemas más acuciantes en Europa: altas tasas de desempleo, pobreza, exclusión social y envejecimiento de la población, entre otros. El PSCI integrará tres de los Programas Comunitarios existentes en este momento: el PROGRESS (empleo y solidaridad social), EURES (servicios europeos de empleo) y el Instrumento Europeo de Microfinanciación PROGRESS. La combinación de estos tres instrumentos bajo un mismo paraguas incrementará su efectividad y permitirá a la Comisión mejorar la coherencia de las políticas en todos los ámbitos. Adicionalmente reforzará el papel que las políticas sociales y de empleo hacen en la concesión de los objetivos recogidos en la Estrategia Europa 2020

### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN.

#### PLAN ESTATAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TÉCNICA Y DE INNOVACIÓN (PEICTYI).

El Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación ha sido elaborado para corregir las debilidades detectadas y fortalecer el Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante el diseño de actuaciones dirigidas a incrementar la excelencia y el liderazgo científico y tecnológico; impulsar el liderazgo empresarial, fomentar el talento definiendo mecanismos que faciliten la adecuada inserción del mismo; y orientar las actividades de I+D+i hacia los retos de la



sociedad como ámbitos en los que a través de la materialización de las ideas en la producción de bienes y servicios promuevan la generación de ventajas competitivas.

La estructura del Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación responde a los objetivos estratégicos de la Estrategia española de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus ejes prioritarios. El Plan está integrado por cuatro programas estatales que corresponden a los objetivos generales establecidos en la Estrategia española de Ciencia, Tecnología y de Innovación. Los programas estatales se despliegan en un total de 18 subprogramas de carácter plurianual, que se desarrollarán principalmente mediante convocatorias en concurrencia competitiva en las que se detallarán las modalidades de participación y financiación.

Además, el Plan Estatal recoge dos Acciones Estratégicas: la Acción Estratégica de Salud y la Acción Estratégica de Sociedad y Economía Digital.

Todas las líneas complementarias de financiación de la UE y nacional que se puedan incorporar “in itinere” en el periodo 2014-2020.

### 17.2.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA: REGIONAL Y PROVINCIAL.

Fuentes de financiación regional, incluyen todo el abanico de líneas de financiación pública (desarrollo de programas concertados desde el Grupo de Acción Local con diversas

Consejerías en materia de investigación, innovación, formación, emprendimiento...); y privada (canalización de ayudas e incentivos al sector empresarial: ayudas e incentivos a las empresas, proyectos de I+D+i, vales y bonos tecnológicos...).

Líneas de trabajo conjuntas en el ámbito de la RIS3 del Gobierno de Extremadura / ADISMONTA.

Proposición de un convenio para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura (RIS3) en el marco territorial de ADISMONTA.

Acceso a líneas de financiación de Extremadura: programas de investigación, innovación, emprendimiento, vales y bonos tecnológicos, proyectos de I+D+i...

Desarrollo de programas de Garantía Juvenil en el ámbito territorial de ADISMONTA (formación, orientación y asesoramiento para el apoyo al empleo y la creación de empresas en las actividades de la especialización inteligente).

Desarrollo de actividades en el marco de la Célula de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto...) en los institutos de la comarca a través de un convenio con la Consejería de Educación.

Desarrollo de actividades de la Célula de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto...) en los centros

de empleo de la comarca a través del Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE).

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas: incentivos autonómicos, apoyos a la creación de empresas, trabajo autónomo, ayudas a la contratación....

A continuación incluimos las líneas de actuación planteadas por la RIS3 de Extremadura al objeto de conectar con aquellas con las que se podrá alimentar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento del interés de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Es-



## FUENTES DE FINANCIACIÓN PUBLICAS REGIONALES Y PRIVADAS

tratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización
- Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.
- T1.1. Desarrollo del talento desde edades tempranas.
- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.6. Desarrollo de la carrera profesional de investigadores y tecnólogos.
- T1.7. Fortalecimiento de competencias de profesionales de la administración pública.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.
- T1.10. Promoción exterior de Extremadura para la atracción de talento.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.
- T2.2. Incorporación de investigadores de alto nivel en la universidad y centros de investigación de la región.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.



Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.
- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.1. Administración electrónica.
- I1.2. Compra pública innovadora.
- I1.3. Mejora organizativa.
- I1.4. Incorporación del principio de gobierno abierto en la administración pública.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas

para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.
- I2.2. Evaluación, reorganización e impulso del sistema.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.
- I3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.
- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.
- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

Fuentes de financiación provincial, incluyen el desarrollo de líneas de trabajo conjuntas Diputación de Cáceres / ADISMONTA.

- Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.
- Financiación de infraestructuras de uso común.
- Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la

provincia de Cáceres.

Todas las líneas complementarias de financiación provincial que se puedan incorporar “in itinere” en el periodo 2014-2020.

### 17.2.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER).

El Plan estratégico comarcal con el que el Grupo de Acción Local de ADISMONTA concurrirá a la convocatoria LEADER para el periodo 2014-2020, incorpora a sus líneas de acción la Estrategia de Especialización Inteligente, convirtiendo a estos programas como prioritarios tanto a los que contemplan inversión pública (Célula de Innovación), como a los de inversión privada (ayudas a las empresas).

Líneas de ayuda:

- Ayudas a la creación de nuevas empresas.
- Ayudas a la ampliación, modernización y traslado de empresas.
- Financiación de las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Todas las líneas complementarias de financiación comarcal que se puedan incorporar “in itinere” en el periodo 2014-2020.



### 17.2.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA.

La Estrategia de Especialización Inteligente de ADISMONTA a través del Ecosistema de Innovación propicia un espacio para la movilización de la inversión pública y privada, con el despliegue de todas las sinergias posibles para la materialización y optimización de todas las inversiones convergentes con la creación de una economía de escala en la comarca.

La movilización de la inversión privada es esencial para la creación de nuevas empresas y empleos, el plan de trabajo para hacerlo posible se sustenta en las siguientes líneas:

- Movilización del capital privado de las empresas del sector
- Movilización del ahorro privado en la comarca.
- Movilización de la inversión de empresas externas.
- Para ello avanzamos en el desarrollo de los siguientes programas:
- Programa de micromecenazgo (microfinanciación, financiación colectiva) y plataforma de crowdfunding como fórmula abierta a la ciudadanía para invertir en

proyectos relacionados con la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

- Programa de misiones comerciales directas e inversas.
- Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera (fondos privados, capital riesgo).
- Programa de Business Angels para el desarrollo de proyectos empresariales.

Todas las líneas complementarias de financiación privada que se puedan incorporar "in itinere" en el periodo 2014-2020.

## 17.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN POR RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS.

**RETO 1.** DESARROLLO DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Consolidación y ampliación de los servicios del Ecosistema de Innovación.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación.
- Línea estratégica 3. Atracción, retención, desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades

empresariales.

- Línea estratégica 4. Desarrollo del asociacionismo y cooperación entre actores de la cuádruple hélice.

### PROGRAMAS

Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Centro de asesoramiento MOOC, Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, Plataforma de crowdfunding).

Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación a toda la ciudadanía de la comarca.

Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del Ecosistema de Innovación: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos...

Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios



que se prestan desde el Ecosistema de Innovación.

Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.

Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos....

Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.

Programa formativo para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.

Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complementa el valor de las áreas de especialización.

Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.

Programa para la retención y gestión del talento en la comarca.

Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL.

Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación Horizonte 2020.

#### **Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.**

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

#### **Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.**

Europa Creativa.

#### **Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.**

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

#### **Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.**

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).





## FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ADISMONA.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Desarrollo de programas de Garantía Juvenil en el ámbito territorial de ADISMONA.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto...) en los institutos de la comarca.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto...) en los centros de empleo del SEXPE.

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.1. Desarrollo del talento desde edades tempranas.
- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.6. Desarrollo de la carrera profesional de Investigadores y Tecnólogos.

• T1.7. Fortalecimiento de competencias de profesionales de la administración pública.

• T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.

• T1.9. Gestión integrada del talento.

• T1.10. Promoción exterior de Extremadura para la atracción de talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

• T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

• E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.

• E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.

• E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.



- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.

- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.

- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.

- E3.2. Internacionalización de la I+D.

- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.

- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas

- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.3. Mejora organizativa.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.

- I2.2. Evaluación, reorganización e impulso del sistema.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.

- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.

- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la provincia de Cáceres.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la creación de nuevas empresas.

Ayudas a la ampliación de empresas.





Financiación de las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Ayudas a la formación a través del Enfoque Leader 2014-2020.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las empre-

sas del sector

Movilización del ahorro privado en la comarca.

Movilización de la inversión de empresas externas.

Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera.

Programa de Business Angels.

## RETO 2. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA AGRICULTURA-JAMÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- ••Línea estratégica 1. Mejora del ecosistema natural de la dehesa como espacio de producción.
- ••Línea estratégica 2. Mejora de las condiciones para garantizar la calidad del producto final.

### PROGRAMAS

Programa para la conservación y mejora de la dehesa como garantía para el desarrollo del sector.

Programa para el desarrollo de los procesos de alimentación animal y trazabilidad mejora de piensos, recolección y conservación de bellotas...).

Programa para orientación a nuevos agricultores y ganaderos sobre el potencial del sector, aplicación de nuevas técnicas y tecnologías.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL

#### Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Horizonte 2020 (H2020).

#### Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

### FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ADISMONTA.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- ••C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.



- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las empresas del sector.

Movilización del ahorro privado en la comarca.

Movilización de la inversión de empresas ex-





ternas.

Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de inversión a través de mecanis-

mos de desregulación financiera.

### RETO 3. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA GANADERÍA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- •Línea estratégica 1. Mejora en cantidad y calidad de la producción animal.
- •Línea estratégica 2. Desarrollo tecnológico de las explotaciones.

#### PROGRAMAS

Programa para la mejora genética del cerdo ibérico.

Programa para el desarrollo de nuevos procesos y tecnologías que optimicen las producciones del cerdo ibérico en su medio natural.

Programa para el desarrollo de nuevos medicamentos y tratamientos para el cerdo ibérico.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA EUROPEO DE INVESTIGACIÓN, DESARROLLO TECNOLÓGICO E INNOVACIÓN.

Horizonte 2020 (H2020).

#### Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

Europa Creativa.

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

#### Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ADISMONTA.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- •C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención



del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.
- T2.2. Incorporación de investigadores de alto nivel en la universidad y centros de investigación de la región.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y coo-

peración empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- E3.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial





sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.
- I3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.
- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.

- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la creación de nuevas empresas./ Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la ampliación, traslado y modernización/de empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Mobilización del capital privado de las empresas del sector

Mobilización del ahorro privado en la comarca.

Mobilización de la inversión de empresas externas.

Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera.

Programa de Business Angels.

### RETO 4. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Desarrollo de infraestructura industrial para la optimización del sector.
- Línea estratégica 2. Innovación en la presentación.
- Línea estratégica 3. Innovación en la tecnología y los procesos.

#### PROGRAMAS

Programa para la creación de un matadero comarcal especializado en sacrificio y despie-

ce.

Programa para el desarrollo de nuevas formas de presentación del jamón y productos del cerdo ibérico (confección, porciones, preparaciones...)

Programa para el desarrollo de nuevas formas de envases y embalajes para los productos del cerdo ibérico.

Programa para el desarrollo de presentaciones y envasado industrial de productos del

jamón y otras especialidades culinarias de la comarca.

Programa para la demostración e implantación de tecnología punta en la industria del cerdo ibérico.

Programa para el desarrollo de nuevas preparaciones y recetas del jamón y los productos ibéricos.

Programa de investigación sobre las propiedades dietéticas y saludables de los subpro-



ductos del cerdo ibérico.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL.

#### **Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.**

Horizonte 2020 (H2020).

#### **Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.**

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

#### **Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.**

Europa Creativa.

#### **Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.**

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

#### **Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.**

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

### FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ADISMONTA.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias





empresariales.

- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.
- Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cade-

na de valor en las áreas de especialización regional.

- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E2.3. Atracción de inversiones.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

Financiación de infraestructuras de uso común.

Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la provincia de Cáceres.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la promoción y al desarrollo de actividades turísticas. Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la creación de nuevas empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la ampliación, modernización y traslado de empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las empresas del sector

Movilización del ahorro privado en la comarca.

Movilización de la inversión de empresas externas.

Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera.

Programa de Business Angels.

## RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Desarrollo de actividades experienciales innovadoras y diferenciadas.

• Línea estratégica 2. Creación de marca territorial.

• Línea estratégica 3. Innovación en las infraestructuras y espacios de referencia.

### PROGRAMAS

Programa comarcal para desarrollar una oferta de turismo de experiencia en torno a la dehesa y el jamón.





Programa para el desarrollo de una carta en los establecimientos de la comarca a base de productos del cerdo ibérico y otras especialidades comarcales.

Programa para crear una marca comarcal de productos gourmets.

Programa para la creación de un museo del jamón.

Programa para el desarrollo del turismo de experiencia y agroturismo en torno al jamón y del cerdo (degustaciones, visitas a bodegas...).

Programa para el diseño innovador e implantación de expositores en torno al tema central del jamón.

Programa para el desarrollo de eventos nacionales e internacionales relacionados con el jamón.

Programa para la creación de nuevas experiencias en torno al cerdo ibérico.

Programa “adopta un cerdo” como puesta en valor de todas las actividades relacionadas.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL.

#### Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Horizonte 2020 (H2020).

#### Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos de Energía y Medio Ambiente.

NER300.

Programa de Medio Ambiente y Acción por el Clima (LIFE).

Mecanismo Conectar Europa.

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

Europa Creativa.

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ADISMONTA.





Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto...) en los institutos de la comarca.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto...) en los centros de empleo del SEXPE.

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.

- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.
- T1.10. Promoción exterior de Extremadura para la atracción de talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- E2.3. Atracción de inversiones.



Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.1. Administración electrónica.
- I1.2. Compra pública innovadora.
- I1.3. Mejora organizativa.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.
- I2.2. Evaluación, reorganización e impulso del sistema.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.

• I3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.

• I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.

• I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.

• I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

Financiación de infraestructuras de uso común.

Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la provincia de Cáceres.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la creación de nuevas empresas. Enfoque Leader 2014-2020

Ayudas a la ampliación, traslado y modernización de empresas. Enfoque Leader 2014-2020

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las empresas del sector





Mobilización del ahorro privado en la comarca.

Mobilización de la inversión de empresas externas.

Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera.

Programa de Business Angels.

## RETO 6. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Comercialización conjunta de los productos del cerdo ibérico.
- Línea estratégica 2. Refuerzo del valor de marca territorial.
- Línea estratégica 3. Adaptación a los gustos de los mercados.

### PROGRAMAS

Programa para el desarrollo de nuevas formas de comercialización de los productos del cerdo ibérico.

Programa para la creación de un portal web de comercio electrónico para los productos del cerdo ibérico.

Programa de marketing y comercialización on-line del turismo temático en torno al cerdo ibérico.

Programa de creación de una marca de calidad única de los productos del cerdo ibérico.

Programa para nuevas presentaciones de los productos adaptadas a los gustos de otros mercados.

Programa para la creación de una comercializadora de los productos del cerdo ibérico.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL.

#### Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Horizonte 2020 (H2020).

#### Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

Europa Creativa.

#### Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

#### Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTYI).

### FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ADISMONTA.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.



Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.
- Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.
- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E2.3. Atracción de inversiones.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

Financiación de infraestructuras de uso común.

Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la provincia de Cáceres.

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la promoción y al desarrollo de actividades turísticas. Enfoque Leader 2014-2020.





Ayudas a la creación de nuevas empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la ampliación, modernización y traslado de empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

### FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las empresas del sector

Movilización del ahorro privado en la comarca.

Movilización de la inversión de empresas externas.

Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera.

Programa de Business Angels.



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ADISMONTA**



**Fondo Europeo Agrícola  
de Desarrollo Rural**  
*Europa invierte en las zonas rurales*



**MINISTERIO  
DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN  
Y MEDIO AMBIENTE**



**GOBIERNO DE EXTREMADURA**  
Consejería de Agricultura,  
Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Energía

EN COLABORACIÓN CON



**DIPUTACIÓN  
DE CÁCERES**



**liberbank**

**CAJA DE EXTREMADURA**



307



**ADISMONTA**

