



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ARJABOR**



TÍTULO DE LA OBRA

ANÁLISIS DE LA COMARCA DEL CAMPO ARAÑUELO

AUTORES

Equipo técnico de ARJABOR

Equipo técnico de EMPRENDEDOREX.

ASISTENCIA TÉCNICA: EMPRENDEDOREX.

Editado por ARJABOR/EMPRENDEDOREX.

© ARJABOR/EMPRENDEDOREX (2015).



# ÍNDICE

**INTRODUCCIÓN.** \_ página 5

**CAPÍTULO 1. EL PAPEL DE ARJABOR EN LA ESTRATEGIA NACIONAL Y REGIONAL PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3)** \_ Página 7

1.1 NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020. \_ Página 9

1.2 UNA APUESTA COMARCAL EN LÍNEA CON LA ESTRATEGIA EUROPA 2020. \_ Página 11

1.3 BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 12

1.4 SECUNDAR LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS DE LA RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA DESDE ARJABOR. \_ Página 15

1.5 CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE ARJABOR. \_ Página 18

**CAPÍTULO 2. ENSAMBLE DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR CON LAS POLÍTICAS EUROPEAS, NACIONALES Y REGIONALES.** \_ Página 21

2.1 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR DENTRO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS DE LA UE. \_ Página 23

2.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR DENTRO DE LAS PRINCIPALES POLÍTICAS NACIONALES DE CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN. \_ Página 24

2.3 ANÁLISIS DE LA REALIDAD COMARCAL EN EL CONTEXTO REGIONAL PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 26

2.4 SECTORES Y ACTIVIDADES CLAVES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN CONSONANCIA CON LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE REGIONAL. \_ Página 28

2.5 ORIENTACIONES Y LÍNEAS MAESTRAS DE CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE REGIONAL Y COMARCAL. \_ Página 30

**CAPÍTULO 3. LA ELECCIÓN DEL ÁREA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.** \_ Página 31

3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL \_ Página 33

3.2 ADECUACIÓN A LAS NORMAS PARA LA POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020. \_ Página 33

3.3 ADECUACIÓN A LAS BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS QUE DEFINEN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 34

3.4 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE LAS POLÍTICAS RIS3 DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA. \_ Página 34

3.5 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE ARJABOR. \_ Página 35

3.6 ADECUACIÓN GENERAL A LOS CRITERIOS Y ORIENTACIONES DE LA RIS3. \_ Página 36

**CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA COMARCA DEL CAMPO ARAÑUELO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.** \_ Página 39

4.1 INTRODUCCIÓN. \_ Página 41

4.2 apartado I. \_ Página 43

4.3 apartado II. \_ Página 67



**CAPÍTULO 5. BASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR.** \_ Página 107

- 5.1 BASES PARA DISEÑAR LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL (S3) \_ Página 109
- 5.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL SE SUSTENTA EN LOS CUATRO PRINCIPIOS DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 110
- 5.3 FASE DE PREPARACIÓN. \_ Página 111
- 5.4. FASE ANALÍTICA. \_ Página 112
- 5.5 FASE ESTRATÉGICA. \_ Página 115
- 5.6 FASE DE PLANIFICACIÓN. \_ Página 118
- 5.7 ORIENTACIONES PARA LA CREACIÓN DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE DE ARJABOR. \_ Página 119

**CAPÍTULO 6. DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.** \_ Página 125

- 6.1 CONTEXTUALIZACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 127
- 6.2 METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL PROCESO. \_ Página 127
- 6.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS Y PROCESOS. \_ Página 130
- 6.4 RESULTADOS DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA. \_ Página 131
- 6.5 INCORPORACIÓN ABIERTA DE APORTES A LA ESTRATEGIA MEDIANTE LOS PROCESOS PERMANENTES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 150

**CAPÍTULO 7. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.** \_ Página 153

- 7.1 PERSPECTIVA GENERAL. \_ Página 155
- 7.2 SISTEMATIZACIÓN DE LOS APORTES PARA LA PROPUESTA DE PROGRAMAS A PARTIR DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. \_ Página 156
- 7.3. INCORPORACIÓN ABIERTA DE APORTES A LA ESTRATEGIA MEDIANTE LOS PROCESOS PERMANENTES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. \_ Página 164

**CAPÍTULO 8. DEFINICIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR Y EL VALOR DE MARCA QUE LO SUSTENTA.** \_ Página 165

- 8.1 EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ARJABOR. \_ Página. \_ 167
- 8.2 TENDENCIAS MUNDIALES DE LA ECONOMÍA EN LAS QUE SE ENSAMBLA EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ARJABOR. \_ Página 170
- 8.3 CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ARJABOR CON LAS PRIORIDADES, ÁREAS DE EXCELENCIA Y DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA. \_ Página 171

**CAPÍTULO 9. PROPUESTA PARA UN MODELO DE GOBERNANZA EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR.** \_ Página 173

- 9.1 LA CREACIÓN DE UN PATRÓN DE GOBERNANZA EN EL ÁMBITO SUBREGIONALCOMARCAL. \_ Página 175
- 9.2 CONCEPCIÓN GENERAL DE LA GOBERNANZA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA. \_ Página 177
- 9.3 HACIA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA EN EL HORIZONTE 2020. \_ Página 179
- 9.4 HACIA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL. \_ Página 182
- 9.5 LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. \_ Página 186
- 9.6 GUÍA PRÁCTICA PARA IMPLEMENTAR LA GOBERNANZA MULTINIVEL PASO A PASO. \_ Página 194

**CAPÍTULO 10. PLAN DE ACCIÓN.** \_ Página 207

10.1 METODOLOGÍA, VISIÓN, MISIÓN, RETOS Y OBJETIVOS. \_ Página 209

10.2 CONEXIÓN DE LA ESTRATEGIA COMARCAL CON LOS RETOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA. \_ Página 210

10.3 RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS, PROGRAMAS, ACTIVIDADES, LIDERAZGO Y GOBERNANZA. \_ Página 214

**CAPÍTULO 11. TEMPORALIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES.** \_ Página 221

11.1 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 1. \_ Página 223

11.2 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 2. \_ Página 225

11.3 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 3. \_ Página 227

11.4 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 4. \_ Página 228

11.5 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 5. \_ Página 229

**CAPÍTULO 12. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.** \_ Página 231

12.1 MARCO GENERAL. \_ Página 233

12.2 ASPECTOS QUE SE HAN TENIDO EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 234

12.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 235

12.4 SISTEMA DE INDICADORES DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR. \_ Página 236

12.5 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN. \_ Página 244

12.6 LOS PLANES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE ACUERDO CON LOS ÓRGANOS DE GOBERNANZA MULTINIVEL EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL. \_ Página 245

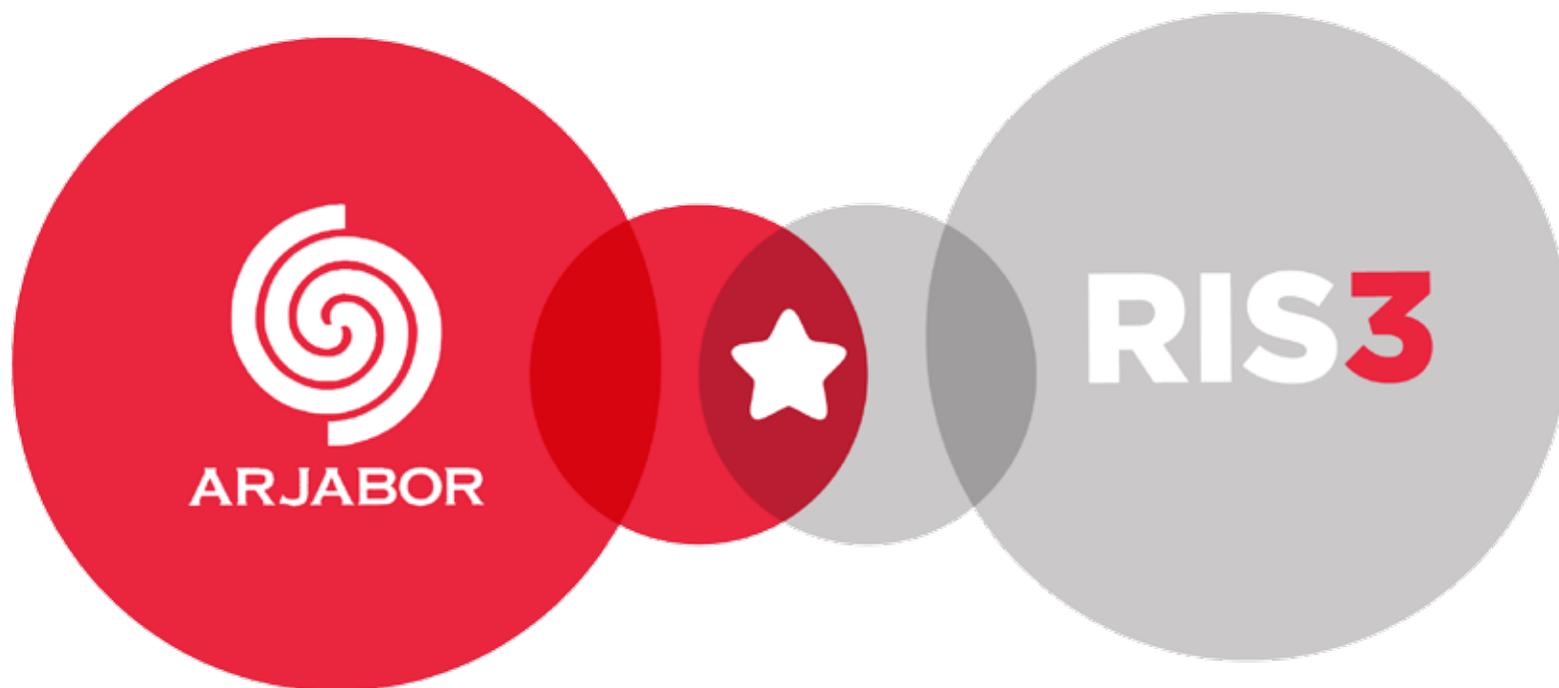
**CAPÍTULO 13. PLAN DE FINANCIACIÓN.** \_ Página 249

13.1 MARCO GENERAL. \_ Página 251

13.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN. \_ Página 252

13.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN POR RETOS, LÍNEAS  
ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS. \_ Página 258





# CAPÍTULO 1.

EL PAPEL DE ARJABOR 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 ARJABOR, 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.

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.

## 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 del Consejo, el acuerdo alcanzado con el Par-

lamento 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 ARJABOR 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 consecuente 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 na-

cionales 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 ARJABOR 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 eco-



nómico 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.

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 ARJABOR 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 actores 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 ARJABOR.**

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, ARJABOR 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 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 políticas 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 ARJABOR, 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-comarcial 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 ARJABOR, 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 ARJABOR.

Todos los esfuerzos anteriores están encaminados a contribuir a la transformación económica de ARJABOR, 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 comarcial, en el ámbito territorial de ARJABOR 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 ARJABOR 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 ARJABOR, 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 enfrenta-

ban 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 activida-

des 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 interna-

cional 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 han de configurar en el futuro el Ecosistema de Innovación de ARJABOR sobre el que sustentar el desarrollo de su estrategia, 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 se propiciará en el futuro 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 ARJABOR CON LAS POLÍTICAS EUROPEAS, NACIONALES Y REGIONALES.





La Estrategia de Especialización Inteligente de ARJABOR 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 ARJABOR 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 ARJABOR 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 tecnológicas 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 ARJABOR 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.

Innovación 2013-2016. Por otra es el marco 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

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 ARJABOR 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.

[-] 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.

[x] 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 ARJABOR 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.

Las prioridades futuras en las que se moverán las políticas y programas que afectan al desarrollo rural en los próximos años están centra-

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

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

Un aspecto positivo que dimana de una situación 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 TABACO.**

La comarca dispone de materias primas y un importante potencial en torno al tabaco 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 tabaco es la actividad 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 ARJABOR, 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 ARJABOR 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 regadío, 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 el bienestar y el turismo.

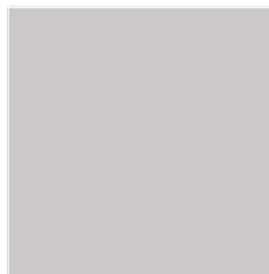
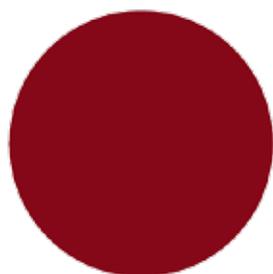
Todos esos condicionantes responden a la existencia de una identidad relacionada con la calidad de vida. No obstante a la hora de la búsqueda de una especialización inteligente comarcal habrá que determinar los nichos específicos que diferencien la oferta en un contexto regional y global, por ejemplo: espe-

cialización del turismo en torno a un producto experiencial (tabaco).

### 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 tabaco como eje de la Estrategia de Especialización Inteligente de ARJABOR 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**

Nuestra actividad nos remite a un territorio con unas excelentes condiciones ambientales y naturales para la producción de tabaco, que es la base para una industria en torno a la actividad. 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 tabaco, es el tabaco el que eligió al territorio).

**CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA RIS3 DE EXTREMADURA:** el tabaco 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.

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

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

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

[x] Proceso de descubrimiento emprendedor, implicando a participantes.

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

[x] Incluye un sistema de supervisión 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.

les con la estrategia ONE.

[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] 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-

[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] 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 ARJABOR.

- [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 amparan 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 turístico.
- [x] Cuenta con el consenso local.
- [x] Minimiza inconvenientes de producción.
- [x] Sirve de punta de lanza y tiene capacidad tractora.





[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 vinculados 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 comarcial.

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

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

[x] Existencia de mercados y flujos comercia-

les con el exterior.

[x] Potencial de innovación en torno a la producción.

[x] Potencial de investigación en torno a la producción.

[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 tabaco, 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 ARJABOR: 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...
- 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.







## CAPÍTULO 4.

ANÁLISIS DE LA COMARCA DEL CAMPO ARAÑUELO PARA LA ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.



## 4.1 INTRODUCCIÓN.

A continuación vamos a realizar un análisis del potencial de especialización inteligente de la comarca de Campo Arañuelo, para ello vamos a trabajar en dos grandes bloques. Por un lado el estudio del territorio y sus principales variables para determinar aquellas fortalezas que coadyuvan al desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente; y por otro, el análisis del potencial del sector tabaquero como elemento singular y emblemático de la economía comarcal y buque insignia de dicho sector en el panorama nacional.

La elaboración del presente estudio (análisis de benchmarking), constituye el primer paso para articular la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, sobre la cual se desarrolla el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, el apoyo a la creación de la cuádruple hélice y la elaboración del plan de acciones de la mencionada estrategia.

La base documental utilizada para la elaboración del presente análisis se compone de las fuentes documentales del Grupo de Acción Local de ARJABOR (Plan Estratégico 2007- 2013, estudio comarcal que sirve de apoyo al diseño de la Estrategia 2014-2020, Estudio comarcal de ARJABOR realizado por la Red Extremeña de Desarrollo Rural, Estudio sobre el empleo e importancia social del cultivo del tabaco en Extremadura realizado por FOREM-Extremadura, Importancia del sector del tabaco en la economía española realizado por CEOE).

**Estudio sobre el Empleo e Importancia Social del Cultivo del Tabaco en Extremadura.**



Imagen  
Rubén Martín





## 4.2 APARTADO I.

POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS TERRITORIAL.



## 4.2.1. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DE SITUACIÓN

La Comarca de Campo Arañuelo, situada en la zona noreste de Extremadura, tiene como fronteras la provincia de Toledo al Este y las comarcas de La Vera al Norte, las Villuercas al Sur y Monfragüe al Oeste.

Con una superficie total de 1.491,87 Km<sup>2</sup>, y una población de 38.366 habitantes, consta de 23 pueblos y 2 entidades locales menores (Santa María de las Lomas y Barquilla de Pinares, dependientes del Ayuntamiento de Talayuela).

En relación con otras comarcas de Extremadura ocupa una posición media respecto a la superficie (puesto 12 de 24), aunque es una de las más pobladas (puesto 7 de las 24 comarcas)

La actividad principal de la Comarca es la agricultura, muy concentrada en la ribera del río Tíetar y fundamentalmente dedicada al cultivo del tabaco, si bien existe otra zona de regadío asociada al embalse de Valdecañas que dispone de una gran superficie sin explotar. Otra actividad tradicional de la Comarca es la ganadería, fundamentalmente de ovino, bovino y caprino.

El sector servicios, la Central Nuclear de Almaraz y los contratos temporales de los Ayuntamientos son las otras principales actividades económicas de la comarca.



Fuente: SIGEO. Junta de Extremadura.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE LA UBICACIÓN FÍSICA.

UNA COMARCA CUYA IDENTIDAD TERRITORIAL EN EL NORESTE DE LA PROVINCIA DE CÁCERES SE HALLA VINCULADA A UN ELEMENTO IDENTITARIO QUE ESTÁ PROFUNDAMENTE UNIDO A LA ECONOMÍA EN TORNO AL TABACO, CUYO MARCHAMO SITÚA A LA COMARCA EN EL MAPA REGIONAL, NACIONAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA.



Fuente: Red Extremeña de Desarrollo Rural.

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

### 4.2.2.1. EL CLIMA

Inicialmente, se encuadra la Comarca de Campo Arañuelo desde el punto de vista climático, ya que el clima nos permitirá explicar las características físicas y naturales del área de estudio.

La comarca disfruta de un clima mediterráneo de influencia continental, caracterizado por inviernos lluviosos y templados y veranos secos y calurosos, si bien aquí la precipitación es más abundante que en la mayor parte de Extremadura.

Según los datos climáticos recogidos en la Estación meteorológica de Pueblonuevo de Miramontes “CPC” y publicados para series de treinta años (Núñez y Sosa, 2001), en la comarca de Campo Arañuelo, la temperatura media anual se sitúa en torno a los 15º-16º, mientras que las temperaturas extremas medias oscilan entre -4,0º de las mínimas de invierno y los 37,5º de las máximas del verano.

En cuanto a la precipitación en la zona, sobrepasa por muy poco los límites de los 800 mm anuales. En la estación húmeda, son los meses de otoño a primavera en los que la precipitación media sobrepasa los 100 mm, resultando enero el más lluvioso con una media de 114 mm; por el

contrario, agosto es el mes menos lluvioso, ya que la precipitación promedio es de 9,5 mm.

Para el territorio de la Comarca, generalizando se puede decir que los vientos dominantes provienen del oeste, con rachas máximas que no suelen superar los 50 km/h.

Los valores de insolación en la Comarca de Campo Arañuelo, son muy elevados. Como es lógico, la insolación máxima se localiza en el periodo estival, en los meses comprendidos entre junio y septiembre.

#### **4.2.2.2. LA GEOLOGÍA**

La Comarca se ubica en la denominada llanura de Campo Arañuelo, los batolitos graníticos del Tajo y los relieves paleozoicos de las sierras de Almaraz. Esta llanura se extiende desde la Bazagona y río Tiétar por el Oeste, hasta muy cerca de Talavera de la Reina, hacia el Este, ya en la provincia de Toledo. La componente Norte está delimitada por la vega del río Tiétar y el Sur por los macizos graníticos (Cerros del Berrocal y Batolito del Tajo).

Así, morfológicamente a nivel regional se pueden detectar dos grandes unidades: los batolitos graníticos, la Unidad Hercínica, de gran amplitud, que es la que constituye el esqueleto del relieve y la Unidad Neógena, más reducida que rellena y suaviza en cierta medida las formas anteriores.

La Unidad de Batolitos graníticos se corresponde con los macizos graníticos de los Cerros del Berrocal y Batolito del Tajo, que se elevan sobre de la llanura de Campo Arañuelo mediante fuertes pendientes. En las áreas donde la alteración no es muy intensa se forman los típicos berrocales graníticos.

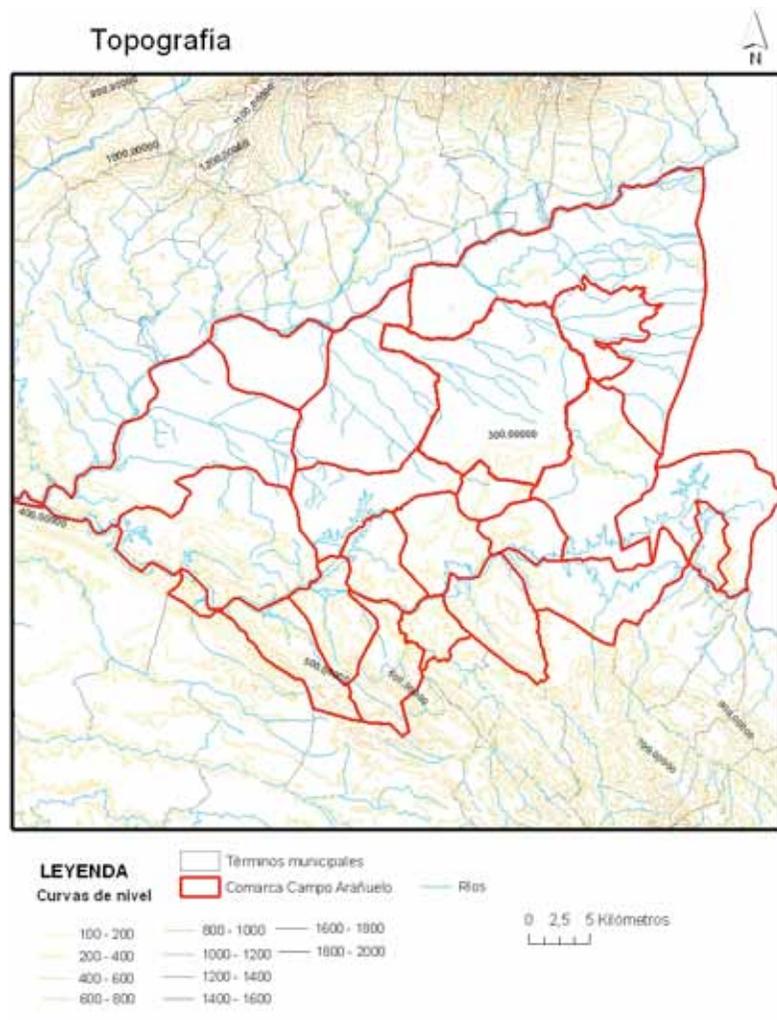
La Unidad Hercínica se corresponde con las sierras paleozoicas, donde el elemento principal constructor del relieve lo constituyen las ortocuarcitas “armoricana”, donde dominan ampliamente el paisaje, elevándose mediante fuertes pendientes sobre el nivel general de la topografía de la llanura. Por lo general esta nivelación, que no es total a lo largo de las distintas barras cuarcíticas, se aprecia claramente basculada hacia el noroeste.

Las superficies hercínicas se encuentran en la actualidad en un estado de conservación aceptable, debido a que su degradación por el Tajo se ha realizado mediante una fuerte incisión de carácter casi exclusivamente lineal, sin apenas retroceso de vertientes. Esta etapa final de

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

NUESTRAS CONDICIONES CLIMÁTICAS, UNIDAS A LA NATURALEZA DE NUESTROS SUELOS, PROPICIAN LAS CONDICIONES NATURALES IDÓNEAS PARA EL DESARROLLO DE UN CULTIVO EMBLEMÁTICO EN LA UNIÓN EUROPEA, UNO DE LOS POCOS REDUCTOS GEOGRÁFICO DONDE EL TABACO CONDICIONA TODA UNA ECONOMÍA DE LA ZONA, FUNDAMENTADO EN LA EXISTENCIA DE UN CLIMA FAVORABLE PARA SU DESARROLLO.





Fuente: SIGEO. Junta de Extremadura.

rejuvenecimiento está aquí en su etapa inicial.

La Unidad Neógena se corresponde con la llanura de la comarca del Campo Arañuelo. La altitud de esta llanura es bastante homogénea, oscilando entre los 230 y 350 msn. Al estar limitada por el Tajo y Tiétar, semeja una pequeña meseta.

La red hidrográfica de esta zona corresponde por entero al río Tajo, que corta a las citadas unidades de este a oeste. Su dirección está condicionada con cierta frecuencia por el sistema de fracturas tardihercínicas. Se encaja al cruzar los materiales ígneo-metamórficos de la Unidad Hercínica, mientras abre su cauce al pasar por los sedimentos neógenos.

En la figura de la izquierda se observan las curvas de nivel de altitud correspondientes a los municipios que componen la comarca junto a los cursos fluviales.

Geológicamente el área de estudio se sitúa en el Macizo Hespérico y concretamente en el centro-sur de la Zona Centro ibérica, según LOTZE, F (1945).

A grandes rasgos se pueden destacar las siguientes características geológicas:

- La Comarca se localiza en la parte occidental de la extensa formación Terciaria del Paleoceno y Mioceno, constituido por depósitos de arcillas, arenas, arcosas, conglomerados, costras calcáreas, etc...) que se extiende desde la provincia de Guadalajara, Madrid, Toledo y Cáceres.
- Esta formación está limitada por las formaciones del Paleozoico constituidas por granitos, gneises, pizarras y cuarcitas del Sistema Central (Gredos, Guadarrama, Somosierra), al Norte y los mismos materiales en los Montes de Toledo, al Sur.
- El Cuaternario lo constituyen las terrazas del río Tajo y aluviales de gravas, arenas y limos de los ríos, que se encuentran en el norte del área de Estudio (ver figura 4).

- Al Sur del área de estudio aflora el macizo granítico de Navalmoral de la Mata que representa el límite meridional del Terciario Detrítico y el comienzo del Paleozoico y Precámbrico de los Montes de Toledo y el Macizo Hespérico.
- Las estructuras regionales principales de la zona son Hercínicas, con directrices NO-SE. Estas estructuras están truncadas por diversas intrusiones graníticas.

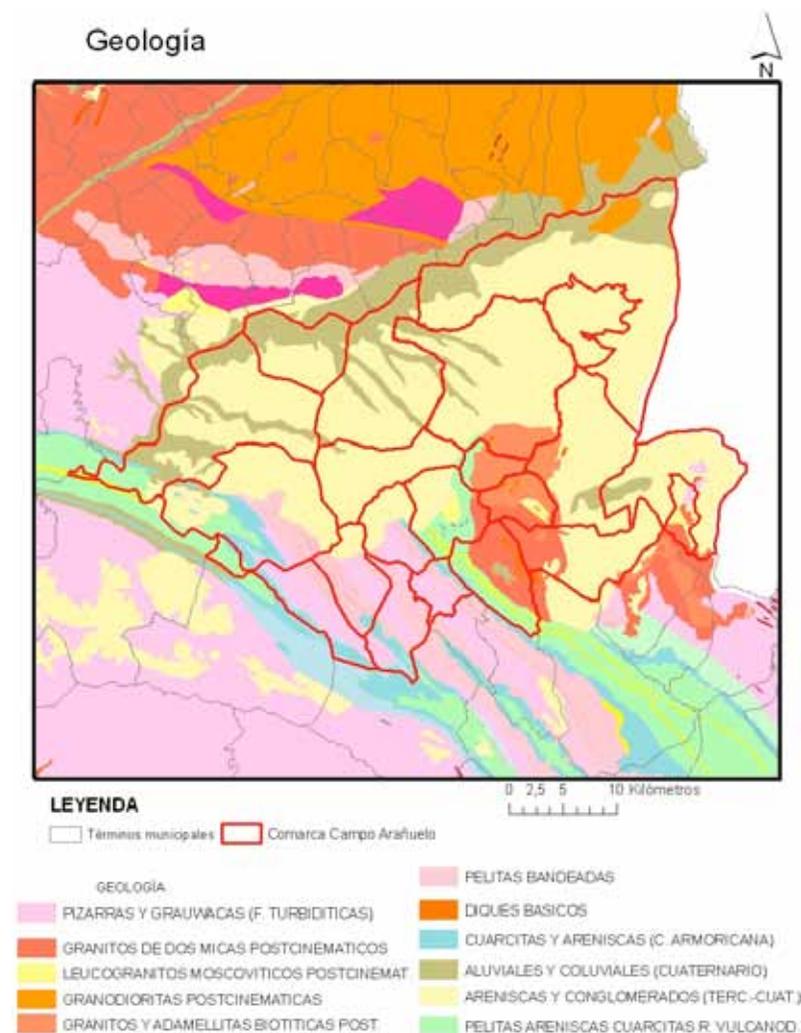
Así, la mayor parte del territorio de la Comarca se ubica sobre formaciones del Paleoceno y Mioceno, conocidas como Terciario Detrítico, y del Pleistoceno, constituidas por arcillas conglomeradas y arcillas que pueden descansar directamente sobre los sedimentos terciarios subyacentes, o bien, hacerlo mediante discordancia sobre sustrato paleozoico o granítico, que conforman el resto del territorio de la comarca (ver figura 4).

En la siguiente figura se presenta el mapa geológico del área de estudio.

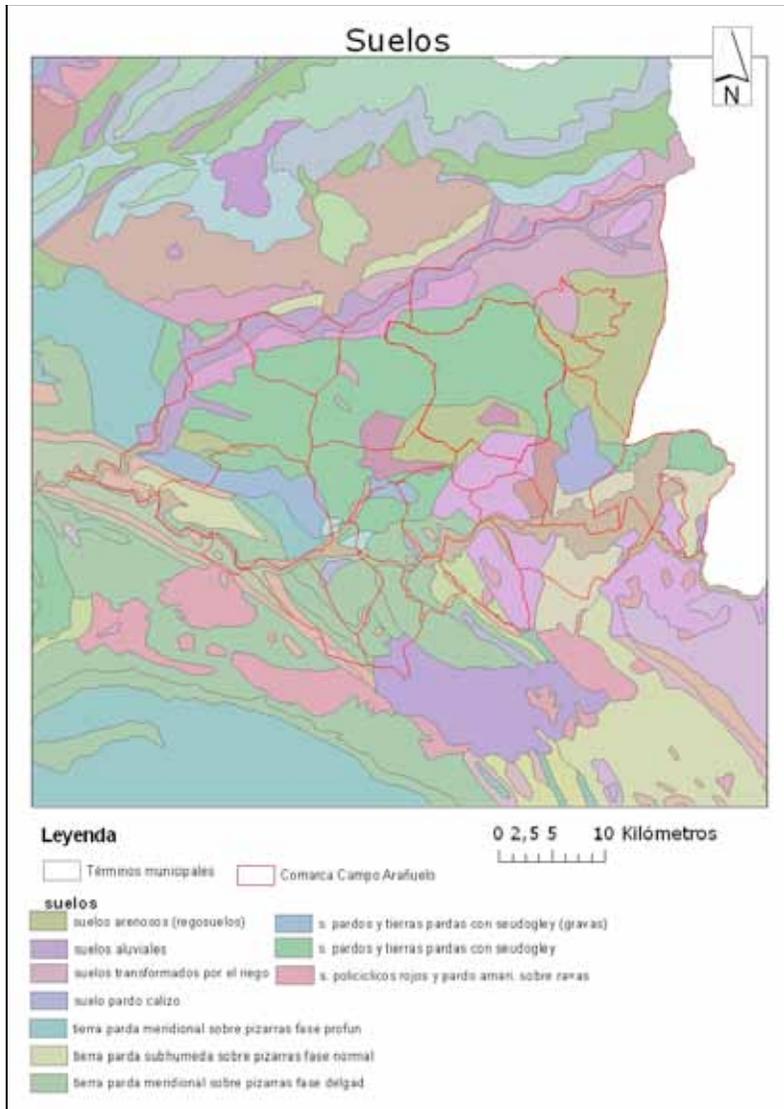
### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA GEOLOGÍA.

LAS CONDICIONES GEOLÓGICAS QUE HAN DADO ORIGEN A NUESTRO SOLAR, AVANZAN UNA SERIE DE PECULIARIDADES, QUE JUNTO A LAS CONDICIONES CLIMÁTICAS VAN A CONFIGURAR UNAS CONDICIONES IDÓNEAS PARA LA FORMACIÓN DE UNOS SUELOS PROPICIOS PARA EL CULTIVO DEL REGADÍO.

LOS REBORDES MONTAÑOSOS QUE SIRVEN DE FRONTERA A LA COMARCA HAN SERVIDO DE FUENTE DE APORTE DE MATERIALES DE RELLENO QUE HAN CONFIGURADO NUESTRAS ACTUALES ZONAS DE CULTIVO (ARENISCAS Y CONGLOMERADOS, Y ESPECIALMENTE LOS DEPÓSITOS ALUVIALES Y COLUVIALES).



Fuente: SIGEO. Junta de Extremadura. 2005. Elaboración propia.



Fuente: SIGEO. Junta de Extremadura.

### 4.2.2.3. LOS SUELOS

A continuación, se recoge a grandes rasgos la tipología de suelos de la Comarca de Campo Arañuelo, en base a su representación superficial, según la información recopilada en el Diagnóstico ambiental de la Agenda Local de la Mancomunidad de Campo Arañuelo (Junta de Extremadura) y la cartografía de suelos publicada (CSIC).

A continuación vamos a realizar un análisis de los suelos más significativos en relación al desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

#### SUELOS CON PREDOMINIO DE ALTERACIÓN.

Los cambisoles son los suelos que representa este grupo y los que mayor representación en el territorio de estudio.

Se trata de suelos jóvenes pero con una evolución suficiente como para que pueda aparecer un horizonte B cámbico, subsuperficial con evidencias de alteración. El perfil es de tipo ABC. El horizonte B se caracteriza por una débil a moderada alteración del material original, por la ausencia de cantidades apreciables de arcilla, materia orgánica y compuestos de hierro y aluminio, de origen iluvial. Permiten un amplio rango de posibles usos agrícolas.

Se distribuyen en una amplia franja entre Bohonal de Ibor y Belvis de Monroy, sobre terrenos con pendientes muy suaves. Hay otro pequeño enclave al norte, junto al Embalse de Quebrada de Tiendas. También están presentes en el entorno de Romangordo y de Peraleda de la Mata, en este segundo caso es utilizado para el cultivo.

El suelo más abundante en la Comarca, con una gran franja que se extiende desde el norte de Navalmoral hasta Talayuela, es el del cambisol dístico que son utilizados para uso agrícola, incluso para labores intensivas de regadío.

#### SUELOS POCO EVOLUCIONADOS.

Son suelos que presentan un perfil uniforme, con escasa o nula diversidad de horizontes y, en general, poco profundos. Agrupamos en este apartado

a aquellos poco evolucionada, con escasa actividad en los procesos edáficos y a lo indiferenciados, es decir a los sometidos a procesos de ruptura de horizontes.

La escasa evolución de los suelos obedecerá a su propia juventud condicionada por la erosión, como sucede en los Leptosoles, o al aporte continuo de materiales que impide la diferenciación del perfil, Fluvisoles.

Además, en el caso de Campo Arañuelo hemos incluido también los Arenosoles, que son suelos condicionados por desarrollarse sobre sedimentos arenosos, aunque también se encuadran en el apartado de suelos con influencias antrópicas (subapartado V del presente apartado de edafología).

Los Leptosoles se manifiestan a lo largo de una franja con orientación sudeste-noreste, siguiendo las cumbres de las sierras formadas como estribaciones de la Villuercas, como son la Sierra de Moheda, la del Medio y la de la Urraca.

Los Arenosoles dentro de la provincia de Cáceres, son suelos exclusivos de la depresión del río Tiétar, en determinados enclaves de su margen izquierdo, el más extenso de ellos se encuentra en el entorno de Navalmoral de la Mata.

Por último, los Fluvisoles, dentro del territorio de estudio, se distribuye en una amplia franja en torno al cauce del río Tiétar.

Estos suelos ligados a la sedimentación fluvial se corresponden con los suelos aluviales, suelos arenosos y suelos transformados por el riego.

### SUELOS CON MOVILIZACIÓN DE ARCILLA.

Se trata de suelos muy evolucionados en superficies muy estabilizadas, que presentan como característica común un horizonte de diagnóstico subsuperficial B árgico, con un contenido mínimo en arcilla del 8% procedente de la acumulación de horizontes superiores.

Están representados por Acrisoles y Luvisoles.

Los primeros se encuentran asociados a las fuertes pendientes del encajonamiento del Embalse de Torrejón-Tajo, sobre materiales pizarrosos del Ordovícico que han sufrido un aporte de coluvios cuarcíticos en el Cuaternario. El desprendimiento de estos coluvios desde las cumbres arrasó gran parte del suelo existente y, de la mezcla de ellos con el suelo antiguo, surge el suelo actual de bajo espesor y muy pedregoso. También aparecen en el entorno de Belvis de Monroy y Mesas de Ibor, asociado las estribaciones de la Sierra de la Villuercas, y desarrollados sobre materiales ordovícicos.

Por otra parte, la representatividad de los Luvisoles en el territorio de la Comarca es mínima, en el Cerro del Tesoro y el del Cesto (en las proximidades de la presa del Embalse de Arrocampo), en la intersección entre Campo Arañuelo y Los Ibores (en el entorno del embalse de Valdecañas) y en el entorno de Almaraz, correspondiéndose con suelos pardos.

### SUELOS CONDICIONADOS POR INFLUENCIAS ANTRÓPICAS.

Éstos vienen representados por los antroposoles, que son suelos profundamente modificados por la acción del hombre.

En el caso de la Campo Arañuelo las modificaciones son consecuencia de haber sido sometidas durante un largo periodo de tiempo a cultivos intensivos, utilizando el riego continuo con aguas ricas en sedimentos, lo cual se manifiesta en horizontes profundos y oscuros.

En la zona de estudio podemos se distribuyen siguiendo el curso del Tiétar, formándose sobre antiguos Fluvisoles y Arenosoles, en correspondencia con suelos arenosos, aluviales y suelos transformados por el riego.

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

LAS CONDICIONES GEOLÓGICAS, UNIDA A LA ACCIÓN DEL CLIMA Y AL EFECTO TRANSFORMADOR DEL HOMBRE SOBRE EL MEDIO, HA DADO COMO CONSECUENCIA EL DESARROLLO DE UNOS SUELOS EN LA COMARCA DE ELEVADA APTITUD PARA LOS CULTIVOS INTENSIVOS DE REGADÍO, ESPECIALMENTE DEL TABACO; ESTANDO BIEN REPRESENTADOS DENTRO DE LA GEOGRAFÍA COMARCAL LOS CAMBISOLES, ANTROSOLES, FLUVISOLES, LUVISOLES Y ARENSOLES.

TODAS ESTAS CARACTERÍSTICAS CONFIEREN A NUESTRO TERRITORIO UNA VOCACIÓN HISTÓRICA HACIA EL CULTIVO DEL TABACO, QUE ENCUENTRA EN NUESTROS SUELOS EL ECOSISTEMA PERFECTO PARA SU DESARROLLO.

## **4.2.3. LA HIDROGRAFÍA**

La red fluvial de la Comarca se caracteriza por la presencia de dos grandes cauces, que son el río Tajo al sur del territorio y su afluente, el río Tiétar al norte, ambos con caudales permanentes.

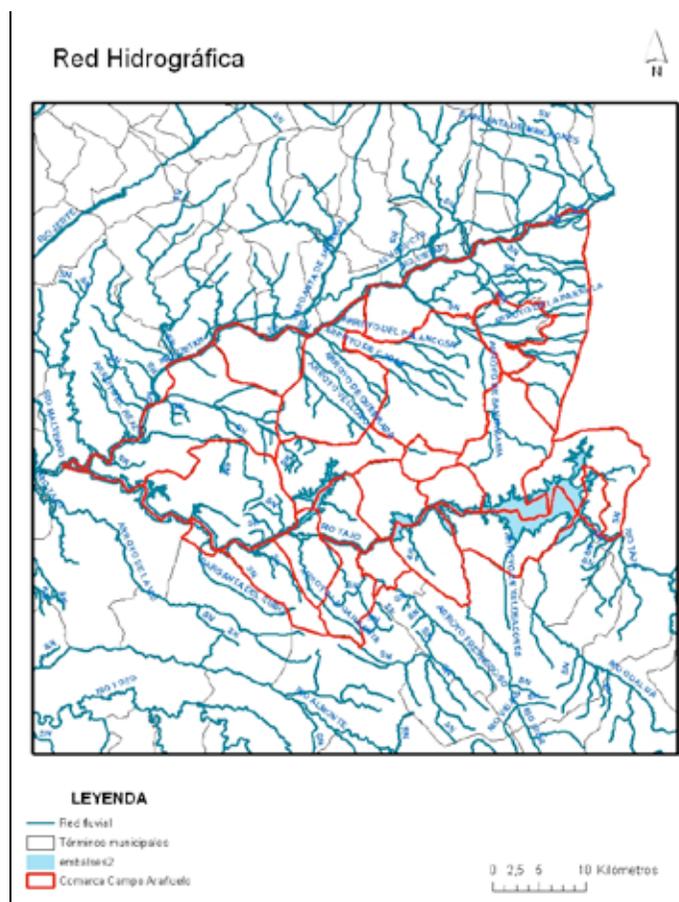
El Tajo es uno de los ríos más caudalosos de España, con un caudal medio de anual de 188 m<sup>3</sup>/s, medidos en la estación de aforos de Alcántara. De régimen muy irregular, ha sido sometido a lo largo de las últimas décadas a grandes obras de regulación, entre ellas el Embalse de Valdecañas, que han permitido controlar en buena medida las crecidas y desbordamientos de algunos de sus afluentes, además se ha paliado, en parte, el déficit de aguas en verano, debido a los fuertes estiajes que presentan los afluentes del Tajo, sobre todos los de su margen izquierda.

Destaca la numerosa presencia de embalses en la zona sobre el río Tajo, como es el caso de los embalses de Valdecañas y Arrocampo- Almaraz delimitando el sur del territorio de la Mancomunidad, mientras que los embalse de Torrejón -Tajo y Torrejón-Tiétar conforman el límite oeste.

Desde el punto de vista hidrogeológico, la Comarca de Campo arañuelo se enmarca fundamentalmente, según la actual denominación del Mapa de Unidades Hidrogeológicas del ITGME, dentro de la unidad hidrogeológica “Tiétar” (O3.09) de la Cuenca Hidrográfica del Tajo (O3), constituida por un acuífero de carácter detrítico libre. En esa unidad coinciden los municipios del norte de la Comarca.

Es sin duda el acuífero más complejo de todos los incluidos en la cuenca hidrográfica del Tajo. A grandes rasgos se pueden diferenciar dos grandes subunidades, la primera incluye el situado aguas arriba de Talavera (subunidad Madrid-Toledo) y la segunda, donde se ubica la zona de estudio, el situado aguas abajo de Talavera (subunidad Cáceres). Éste está limitado por el Norte, Oeste y Sur por las formaciones impermeables del macizo hespérico y por el Este, siendo la separación entre ambos, parcialmente imprecisa, el cauce del Tajo.

## HIDROGRAFÍA DE LA COMARCA CAMPO ARAÑUELO.

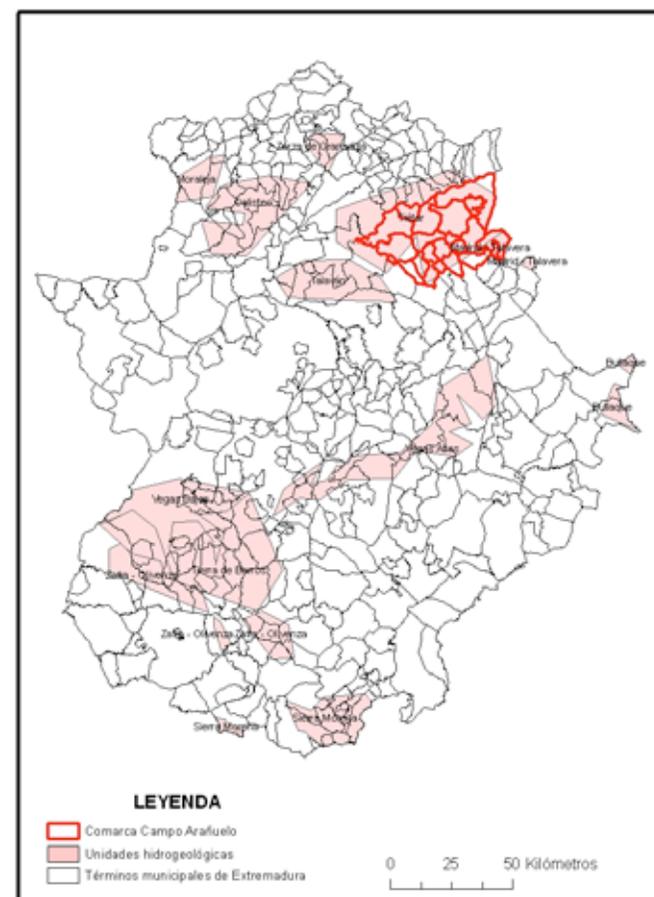


Fuente: SIGEO. Junta de Extremadura.

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS HIDROGRÁFICO.

LA RIQUEZA DE NUESTROS ACUÍFEROS, LA PRESENCIA DE UNA RED HIDROGRÁFICA DE GRAN ENTIDAD VERTEBRADA POR EL TAJO Y EL TIÉTAR, LOS EMBALSES DE VALDECAÑAS, ARROCAMPO Y TORREJÓN; PROPICIAN EL ACCESO A FUENTES DE AGUA ABUNDANTES PARA EL DESARROLLO DE UN PRÓSPERO REGADÍO, CUYO BUQUE INSIGNIA LO CONSTITUYE EL CULTIVO DEL TABACO Y EL DESARROLLO DE TODA UNA CULTURA QUE SE PUEDE APRECIAR EN LA FISONOMÍA DE NUESTRO TERRITORIO CON LA PRESENCIA DE NUMEROSOS ELEMENTOS QUE DEFINEN LA IDENTIDAD COMARCAL.

## Unidades hidrogeológicas



Fuente: SIGEO. Junta de Extremadura. 2005. Elaboración propia.

## 4.2.4. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DEMOGRÁFICO

### 4.2.4.1. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La distribución de la población en la comarca es muy desigual, destacando las localidades de Navalmoral de la Mata y Talayuela.

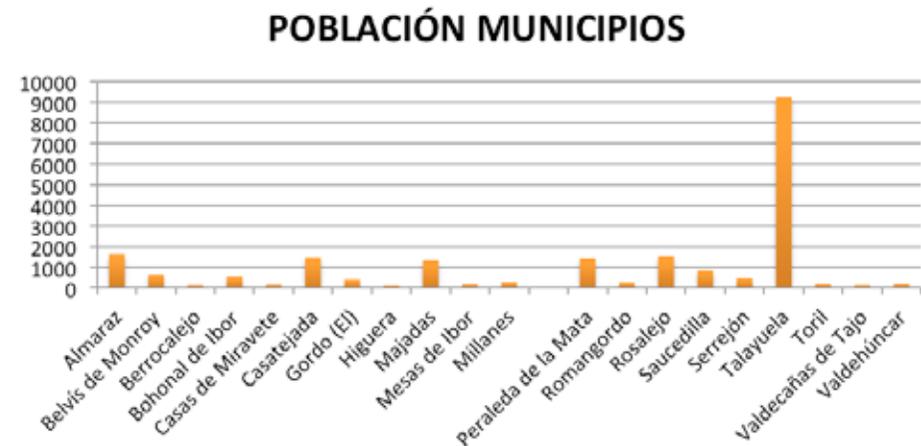
POBLACIÓN POR MUNICIPIOS CON NAVALMORAL DE LA MATA.



Fuente: Redex, Elaboración propia.

- Almaraz, 1614 hab.
- Belvis de Monroy, 633
- Berrocalejo, 134
- Bohonal de Ibor, 540
- Casas de Miravete, 157
- Casatejada, 1459
- Gordo (El), 395
- Higuera, 114
- Majadas, 1333
- Mesas de Ibor, 177

POBLACIÓN POR MUNICIPIOS SIN NAVALMORAL DE LA MATA.



Fuente: Redex, Elaboración propia.

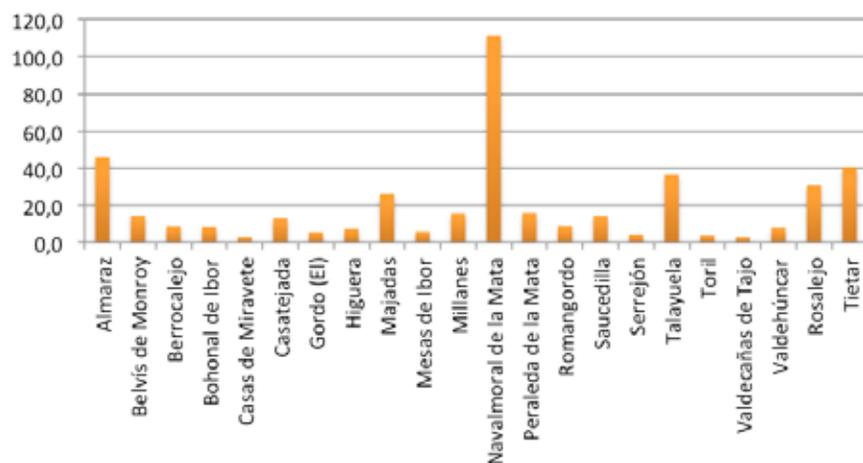
- Millanes, 267
- Navalmoral de la Mata, 17274
- Peraleda de la Mata, 1425
- Romangordo, 257
- Rosalejo, 1544
- Saucedilla, 825
- Serrejón, 459
- Talayuela, 9241
- Toril, 189
- Valdecañas de Tajo, 135

- Valdehúncar, 194
- Valdecañas de Tajo, 135
- Valdehúncar, 194

La densidad de población es de 25,27 hab/km<sup>2</sup>, pero si no contamos a la población de Navalmoral de la Mata, buscando la realidad de las zonas rurales, esta densidad se reduce hasta el 13,9 hab/km<sup>2</sup>

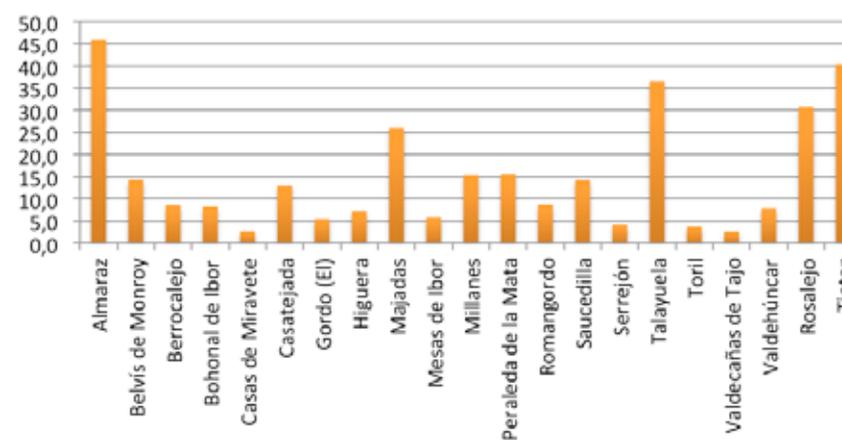
DENSIDAD POR MUNICIPIOS CON NAVALMORAL DE LA MATA.      DENSIDAD POR MUNICIPIOS SIN NAVALMORAL DE LA MATA.

**Densidad Municipios**



Fuente: Redex, Elaboración propia.

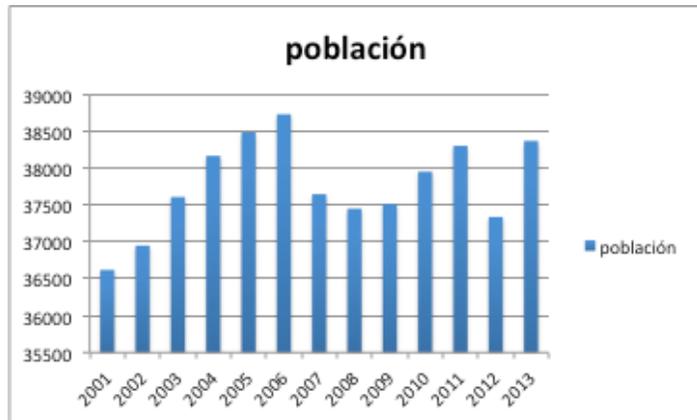
**Densidad Municipios**



Fuente: Redex, Elaboración propia.

La mayor densidad se asocia a municipios donde existe una elevada actividad ligada al cultivo del tabaco y a la Central Nuclear de Almaraz.

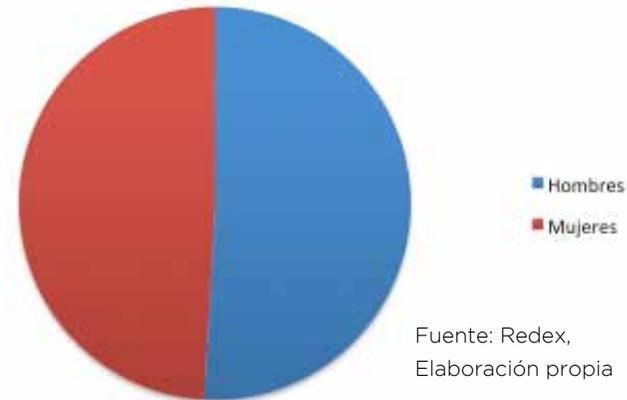
### LA PIRÁMIDE DE POBLACIÓN 2011.



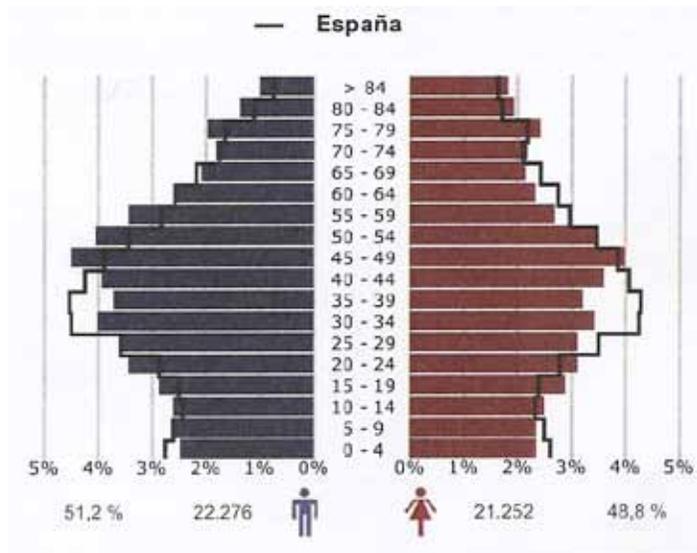
Fuente: Elaboración propia.

## 4.2.4.2. PIRÁMIDE Y EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN

La población total de la comarca es de 38.366 habitantes en el año 2013, tras una



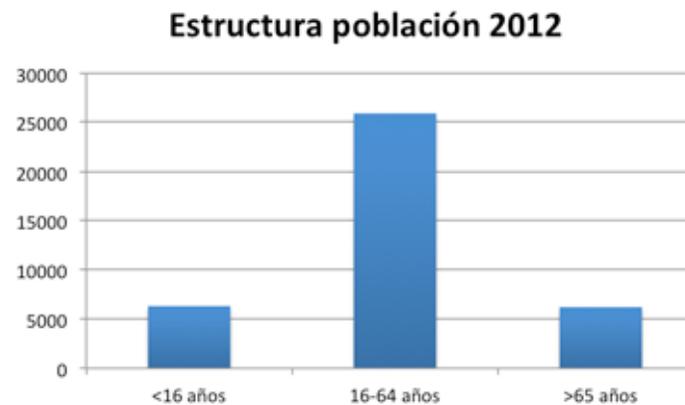
Fuente: Redex,  
Elaboración propia



Fuente: Datos Económicos y Sociales de las Unidades Territoriales de España, Caja España, 2011

evolución irregular desde el año 2001 como puede observarse en la gráfica que encontrará a su izquierda.

La distribución por sexos nos arroja una cifra del 51,2% de hombres y el 48,8% de mujeres.



**DISTRIBUCIÓN POR EDADES, SIN DISTINCIÓN DE SEXO.**

En los casos de Bohonal

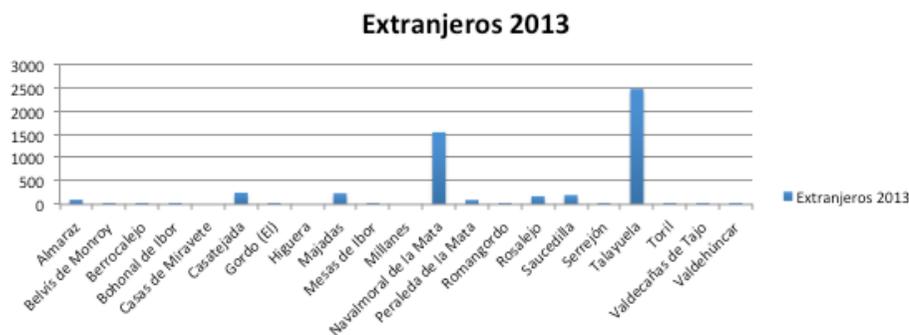
Fuente: Redex,  
Elaboración propia

### 4.2.4.3. POBLACIÓN EXTRANJERA

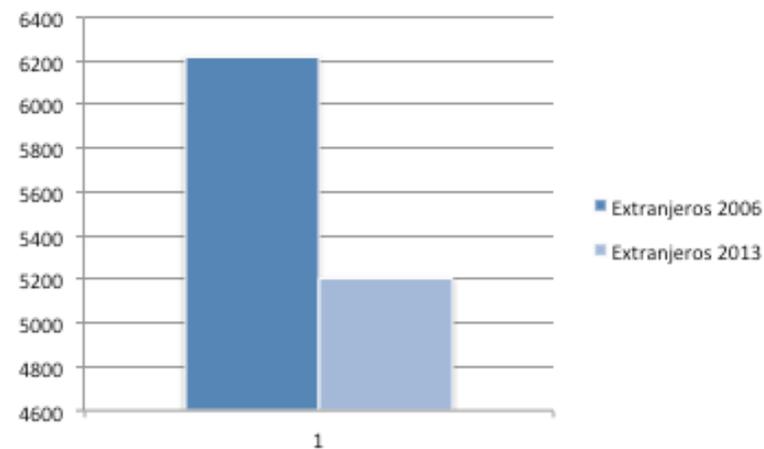
La presencia de población extranjera en la comarca es una seña de identidad, relacionada con el cultivo del tabaco, un elemento más que apoya la especialización en esta actividad.

En la comarca contamos con 5.208 personas extranjeras el 76,5% de las cuales proceden de Marruecos. Esta población se concentra en los municipios con elevada actividad agrícola, y se observa una ligera reducción (16%) desde el año 2006, coincidiendo con el inicio de la crisis económica.

- Almaraz, 101 Extranjeros en 2013.
- Belvís de Monroy, 3 Extranjeros en 2013.
- Berrocalejo, 23 Extranjeros en 2013.
- Bohonal de Ibor, 29 Extranjeros en 2013.
- Casas de Miravete, 0 Extranjeros en 2013.
- Casatejada, 252 Extranjeros en 2013.
- Gordo (El), 17 Extranjeros en 2013.
- Higuera, 0 Extranjeros en 2013.
- Majadas, 239 Extranjeros en 2013.
- Mesas de Ibor, 3 Extranjeros en 2013.
- Millanes, 0 Extranjeros en 2013.
- Navalmoral de la Mata, 1541 Extranjeros en 2013.
- Peraleda de la Mata, 97 Extranjeros en 2013.
- Romangordo, 5 Extranjeros en 2013.
- Rosalejo, 173 Extranjeros en 2013.
- Saucedilla, 201 Extranjeros en 2013.
- Serrejón, 27 Extranjeros en 2013.
- Talayuela, 2462 Extranjeros en 2013.
- Toril, 24 Extranjeros en 2013.
- Valdecañas de Tajo, 2 Extranjeros en 2013.
- Valdehúncar, 9 Extranjeros en 2013.



Fuente: Redex 2014, Elaboración propia



Fuente: Redex 2014, Elaboración propia

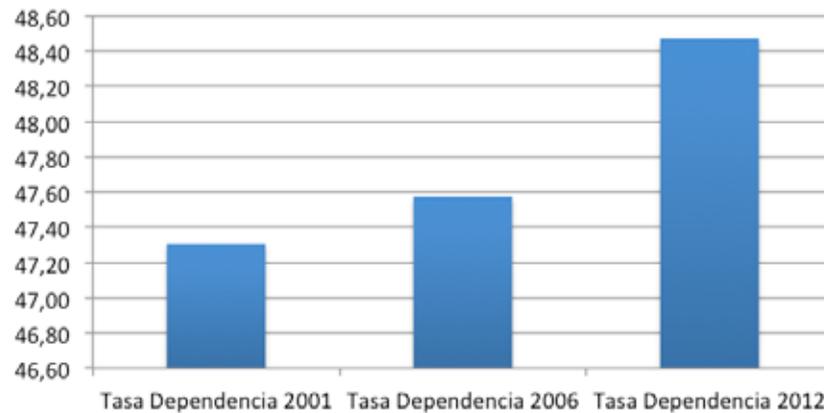
#### 4.2.4.4. TASA DE DEPENDENCIA

La Tasa de dependencia se define como la relación entre la población en edad inactiva (menores de 16 y mayores de 64 años) y la que se encuentra en edad activa (entre 16 y 64 años), e indica la “carga” que representa la población en edad inactiva.

El valor de esta tasa para la Comarca de Campo Arañuelo es de 48,47, ligeramente inferior a los valores de Extremadura (52,88) y España (49,82), lo cual es un dato positivo.

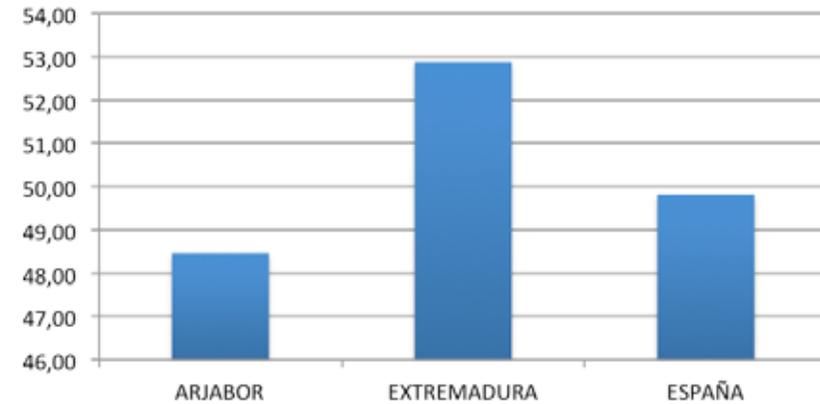
La Tasa de dependencia de mayores de 64 años también es inferior a las medias regional y nacional: 23,64 en la Comarca frente al 29,42 en Extremadura y 26,06 en España.

**Tasa Dependencia Comarca**



Fuente: Redex, Elaboración propia

**Comparativa Dependencia**



Fuente: Redex, Elaboración propia

#### 4.2.4.5 ÍNDICE DE SUSTITUCIÓN

El índice de sustitución nos da información acerca del relevo de la población para su incorporación al mercado laboral: cuántos habitantes entran en la edad de incorporación frente a aquellos que inician la retirada del mismo.

El valor actual para la comarca es de 109,36, ligeramente inferior a la media de Extremadura (119%) pero superior a la media nacional (98%): En la Comarca, por cada 100 personas que dejan de trabajar hay 109,36 personas disponibles para comenzar, lo que implica la disponibilidad de fuerza de trabajo.

Es curiosa la gran disminución que ha tenido este coeficiente en los últimos 12 años, como puede observarse en la siguiente gráfica.

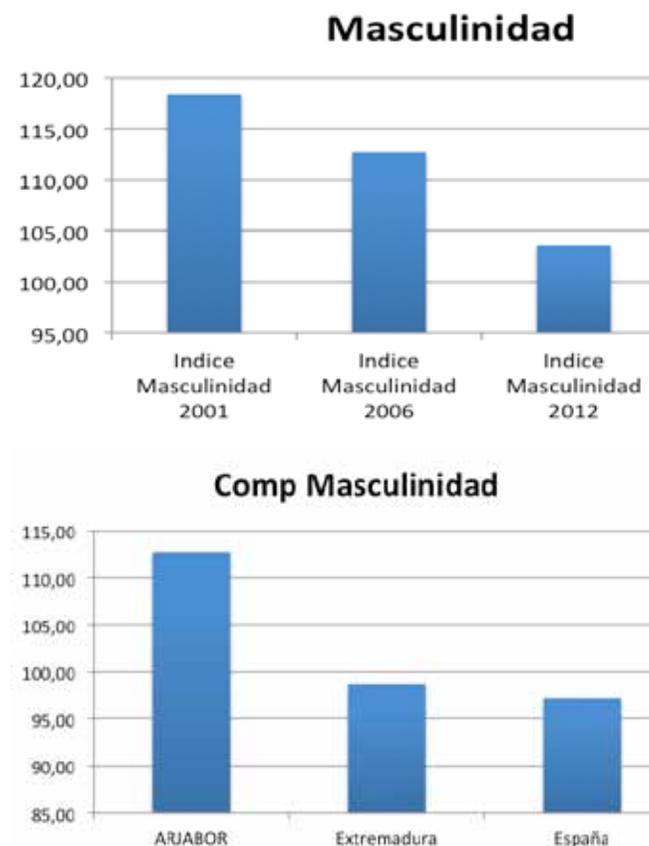


Fuente: Redex, Elaboración propia

#### 4.2.4.6 TASA DE MASCULINIDAD

La Tasa de masculinidad, porcentaje de hombres respecto a mujeres, alcanza en la comarca un valor en 2012 de 112,76, superior a los valores regionales (98,6) y nacionales (97,2)

Esta tasa ha variado en los últimos años observándose un decrecimiento de la misma como se puede observar en la figura:



Fuente: Redex, Elaboración propia

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

LA DENSIDAD DE POBLACIÓN Y SU CONCENTRACIÓN EN BUENA MEDIDA ESTÁ EN FUNCIÓN DEL PRINCIPAL ELEMENTO DE LA ECONOMÍA COMARCAL EN CUANTO A SU POTENCIAL DE CREACIÓN DE EMPLEOS Y ACTIVIDAD ECONÓMICA (EL TABACO).

SI EXCEPTUAMOS A NAVALMORAL DE LA MATA, NUESTRO TERRITORIO ESTÁ MARCADO POR LA SEÑA DE IDENTIDAD DE LA RURALIDAD Y EL EJE VERTEBRADOR DE LA AGRICULTURA. EL DESARROLLO DEMOGRÁFICO FUTURO DE LA COMARCA, EN BUENA MEDIDA ESTÁ CONDICIONADO POR LA CREACIÓN DE NUEVAS OPORTUNIDADES EN ESTE SECTOR ECONÓMICO, BUSCANDO ALTERNATIVAS BASADAS EN LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

LA HERRAMIENTA PARA EVITAR LA PÉRDIDA DE POBLACIÓN, FIJAR LA POBLACIÓN AL TERRITORIO E INICIAR UN PROCESO DE CRECIMIENTO, NOS IMPULSA A 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. SE TRATA PUES DE DESCUBRIR LA ACTIVIDAD TRACTORA QUE HA DE POSIBILITAR ESTE MOVIMIENTO Y ESTABLECER EN TORNO A ELLA LAS HIBRIDACIONES QUE HAGAN AL TERRITORIO ATRACTIVO PARA LOS INVERSORES Y PARA LAS PERSONAS QUE LO HABITAN.

# **4.2.5 POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS AMBIENTAL Y USOS DEL SUELO**

## **4.2.5.1. ESPACIOS NATURALES**

### **ZONAS DE INTERÉS NATURAL.**

En la Comarca de Campo Arañuelo se ubican nueve espacios naturales protegidos pertenecientes a la Red Natura 2000 y RENPEX. Los LIC y ZEPA propuestos en la comarca y los espacios incluidos en la RENPEX se muestran en la figura 8, y se describen a continuación, mientras que posteriormente se presentan los hábitats naturales de la comarca, acompañados del correspondiente mapa (figura 9).

### **ZEPA DE LA COMARCA DE CAMPO ARAÑUELO.**

Dentro de la comarca de Campo Arañuelo podemos encontrar las siguientes ZEPAs, tal y como se indican en el mapa (figura 8).

- ZEPA Monfragüe y Dehesas del entorno
- ZEPA del Río y Pinares del Tiétar
- ZEPA Colonias de cernícalo primilla de Belvís de Monroy

- ZEPA Embalse de Valdecañas
- ZEPA Embalse de Arrocampo
- ZEPA Complejo Lagunar Ejido Nuevo
- ZEPA Charca Dehesa Boyal Navalmoral

### ZONAS LIC EN LA COMARCA DE CAMPO ARAÑUELO

En la comarca de Campo Arañuelo se encuentran cuatro zonas propuestas como Lugares de Interés Comunitario, éstas zonas son:

- LIC Monfragüe
- LIC Cañada del Venero
- LIC Río Tíetar
- LIC Márgenes de Valdecañas

### ESPACIOS DE LA RED DE ESPACIOS NATURALES DE EXTREMADURA (RENPEX) EN LA COMARCA DE CAMPO ARAÑUELO

Las figuras recogidas en la RENPEX que están incluidas en la comarca de estudio son fundamentalmente cuatro: Parque Natural, ZEC, Árbol Singular y Corredores Ecológicos y de Biodiversidad, especificándose a continuación:

- Parque Nacional de Monfragüe (anteriormente Parque Natural)
- ZEC Monfragüe
- Árbol Singular Alcornoque “El Abuelo”
- Árbol Singular Encina “La Marquesa”
- Corredor Ecológico y de Biodiversidad de los Pinares del río Tíetar

### Espacios Naturales Protegidos



#### Leyenda

- Términos municipales
- ▨ RENPEX
- ▨ RN2000\_ZEPA
- ▨ RN2000\_LIC
- ▭ Comarca Campo Arañuelo

0 5 10 20 Kilómetros

Fuente: Junta de Extremadura

## HÁBITATS NATURALES EN LA COMARCA DE CAMPO ARAÑUELO.

• En la Comarca de Campo Arañuelo se encuentran varios hábitats naturales, recogidos por la Directiva del Consejo 92/43/CEE, de 21 de mayo de 1992, e integrados en la Red natura 2000, que seguidamente se indican.

• Cytiso multiflori-Retametum sphaerocarpace. Retamar luso-extremadurenses de estructura abierta con “piorno blanco” (*Cytisus multiflorus*) y “retama de bolas” (*Retama sphaerocarpa*). Constituye la orla retamoide o primera etapa de sustitución de encinares mesomediterráneos luso-extremadurenses silícícolas (*Pyro bourgaeanae* - *Quercetum rotundifoliae*).

• *Poa bulbosae*-*Trifolietum subterranei*, se trata de un hábitat prioritario.

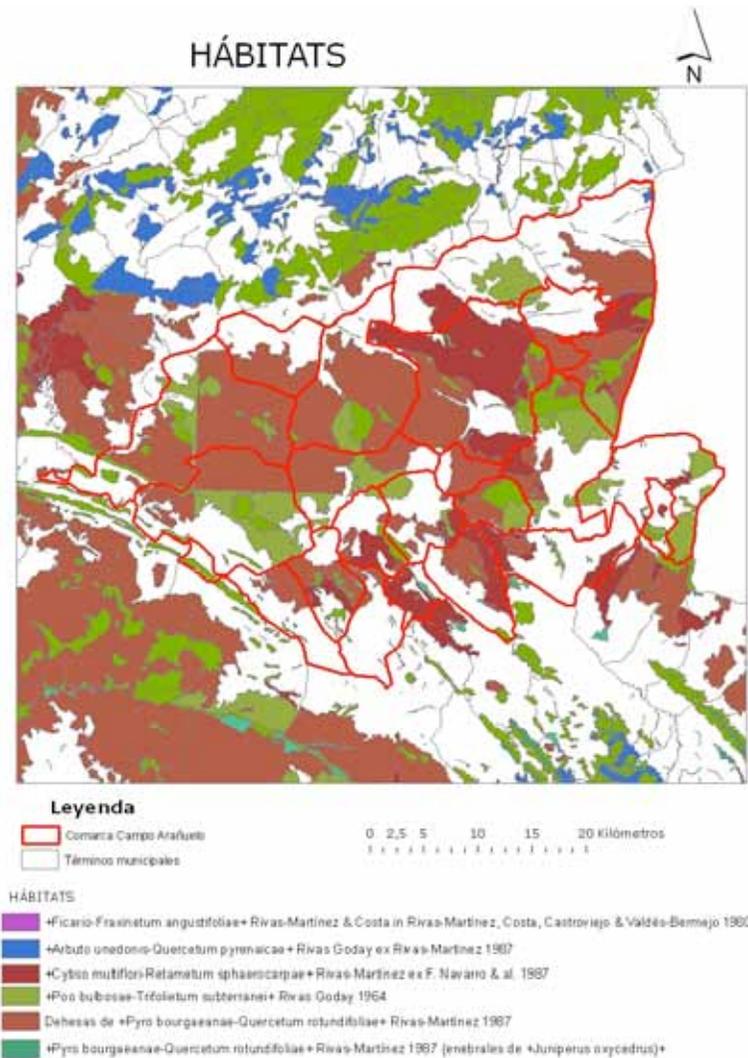
• *Pyro bourgaeanae*-*Quercetum rotundifoliae*. Serie mesomediterránea luso-extremadurenses seco-subhúmeda y silícicola de la encina (*Quercus rotundifolia*).

• Dehesas de *Pyro bourgaeanae*-*Quercetum rotundifoliae*

### Cuadro resumen

- Sup. Total Comarca (Km<sup>2</sup>): 1491,88.
- Total área protegida (Km<sup>2</sup>): 462,52.
- % Sup.protegida comarcial: 31,00.
- % SAU: 85,00.

Del cuadro anterior destaca que el 31% de la superficie de la Comarca se encuentra bajo protección ambiental.



Fuente: Ministerio de Medio Ambiente. 2005.

## LOCALIZACIÓN DE ESPACIOS CON PROTECCIÓN AMBIENTAL.



### 4.2.5.2. VEGETACIÓN

Como característica general, y en cuanto a la vegetación que actualmente cubre el territorio de la Comarca, destaca el uso tradicional ganadero que ha llevado a la transformación de los bosques primitivos en dehesas a base de eliminar un buen número de árboles y prácticamente todos los arbustos del sotobosque. Paralelamente, un incremento y manejo adecuado del ganado ha ido favoreciendo el desarrollo de ciertas especies vivaces y anuales (*Poa bulbosa*, *Trifolium glomeratum*, *Trifolium subterraneum*, *Bellis annua*, *Bellis perennis*, *Erodium botrys*, etcétera), que con el tiempo conforman en los suelos sin hidromorfía temporal asegurada, un tipo de pastizales con aspecto de céspedes tupidos de gran valor ganadero, que se denominan majadales (*Poe-*

*talia bulbosae*).

A continuación, se hace una reseña general de las características descriptivas de cada una de las formaciones principales definidas, así como de las distintas subformaciones, agrupaciones y especies principales en las que se articulan, según la distribución plasmada en el mapa de la figura 7 y la información extraída del Diagnóstico ambiental de la Agenda Local de la Mancomunidad de Campo Arañuelo (Junta de Extremadura):

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LOS ESPACIOS NATURALES.

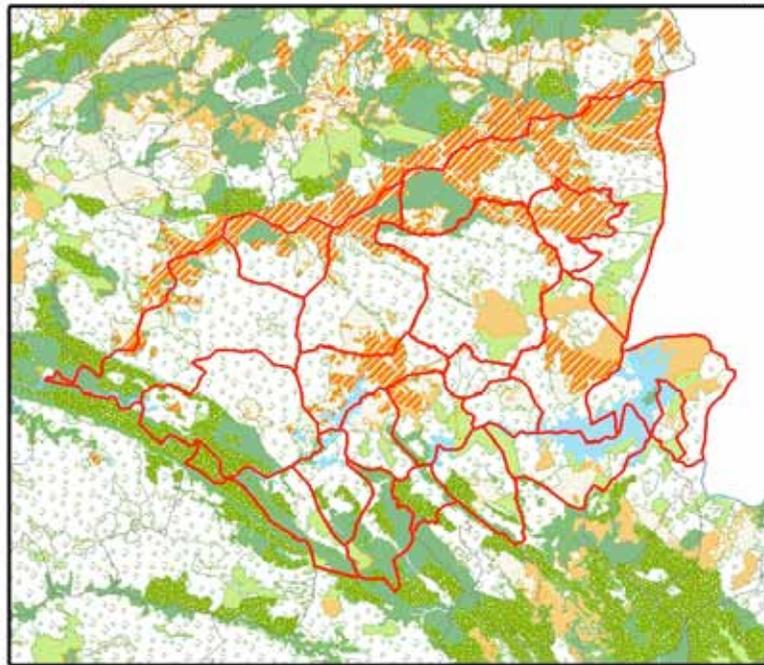
LA PRESENCIA EN EL TERRITORIO DE UN RICO ELENCO DE ESPACIOS NATURALES Y FIGURAS DE PROTECCIÓN, GARANTIZA LA COEXISTENCIA DE LA CONSERVACIÓN AMBIENTAL CON LOS APROVECHAMIENTOS Y USOS TRADICIONALES DEL SUELO. DE OTRO LADO, LA PRESENCIA DE ESTOS ESPACIOS DE ELEVADO INTERÉS Y POTENCIAL TURÍSTICO GARANTIZAN UNA EXTRAORDINARIA RIQUEZA PARA LAS CONEXIONES E HIBRIDACIONES DE LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE CON LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN RESULTANTE.

#### BOSQUES DE ENCINAR Y ALCORNOCAL.

Son formaciones boscosas, esclerófilas, de óptimo mediterráneo que se asientan sobre zonas de mayor pendiente. Los encinares (*Quercus ilex* subsp. *rotundifolia*), que es la especie predominante en la zona, aparecen en las partes bajas, mezclándose en muchas ocasiones con el alcornoque (*Quercus súber*) y matorral mixto silicícola. En las zonas más húmedas aparecen formaciones puras de alcornoque.

Los bosques adehesados se caracterizan por el resultado de siglos de acción antrópica por medio del pastoreo. Suelen estar domina-

## Vegetación



### LEYENDA

-  Comarca Campo Arañuelo
-  Términos municipales
-  Matorrales
-  Embalses
-  Mosaico vegetación natural con cultivos agrícolas
-  Tierras agrícolas marginales
-  Dehesas
-  Pastizales
-  Cultivos agrícolas de secano
-  Bosques
-  Cultivos agrícolas de regadío

0 2,5 5 Kilómetros

Fuente: PFEEX. Junta de Extremadura. 2002. Elaboración propia.

das fundamentalmente por encinas, acompañados ocasionalmente de pies de alcornoque y quejigo (*Q.faginea*).

### ZONAS DE MATORRAL.

Son zonas cuya cobertura vegetal predominante es de tipo arbustivo y no cuentan con presencia de especies arbóreas, con dicho porte, o ésta es igual o inferior en cobertura al 5% de la superficie. El estrato herbáceo está presente sólo de forma puntual y no constituye el principal aprovechamiento.

### PASTIZALES.

Bajo esta formación se consideran aquellas zonas en las que predomina la cubierta herbácea sobre las restantes, ya sea por porcentaje superficial o por constituir el aprovechamiento principal.

El uso ganadero ha propiciado la implantación y extensión de diversos tipos de pastizales húmedos. Su variada composición florística está relacionada sobre todo con el manejo ganadero, la hidromorfía natural del suelo y el tipo de tratamientos (riegos, abonados, siega, etc).

### ESPECIES ALÓCTONAS.

Aparecen algunas grandes manchas y pequeños rodales de eucalipto rojo

(*Eucalyptus camaldulensis*) procedentes de repoblación. También aparecen manchas repobladas en forma salteada de una serie de rodales de pino resinero (*Pinus pinaster*). Se puede observar también algún pie de pino piñonero (*Pinus pinea*). El matorral que se puede observar en el sotobosque coincide con el que se puede encontrar en el subpiso del resto de formaciones climatófilas anteriormente citadas.

Presentan una cabida cubierta del 50%. El rendimiento maderero se cifra en 0,5 m<sup>3</sup> Has./año. Diferenciando según la densificación de la masa de pinaster tres rangos: pinar de alta densidad, pinar de media densidad y pinar de baja densidad.

### BOSQUES RIPARIOS.

Las márgenes del río Tiétar y otros de cursos de agua se encuentran pobladas por distintas especies de ribera autóctonas. Estas formaciones de bosque en galería se encuentran compuestas por una mezcla de sauces (*Salix spp*), chopos (*Populus nigra* y *P. alba*), alisos (*Alnus glutinosa*), fresnos (*Fraxinus angustifolia*), olmos (*Ulmus minor*), y otras. Especies en general representantes de bosques riparios de cabecera o montanos, que en este caso del río Tiétar se enriquecen y diferencian de esos otros cursos fluviales, por la abundancia de otras especies más termófilas.

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

EL TAPIZ VEGETAL CON SUS DIFERENTES VARIANTES, ENTRE LOS QUE SE ENCUENTRAN LOS ESPACIOS DE CULTIVO DEL TABACO, SON FUENTE DE CALIDAD AMBIENTAL CON UN AMPLIO VALOR DE CONTRASTES QUE INCREMENTAN EL INTERÉS POR NUESTRO TERRITORIO. PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL, RESULTA DE INTERÉS PRIMORDIAL EL VALOR EXPERIENCIAL DE LOS CAMPOS DE TABACO Y SU RELACIÓN Y PROXIMIDAD CON OTRAS FORMACIONES VEGETALES Y PAISAJÍSTICAS SINGULARES.

### 4.2.5.3. SUPERFICIE AGRARIA ÚTIL

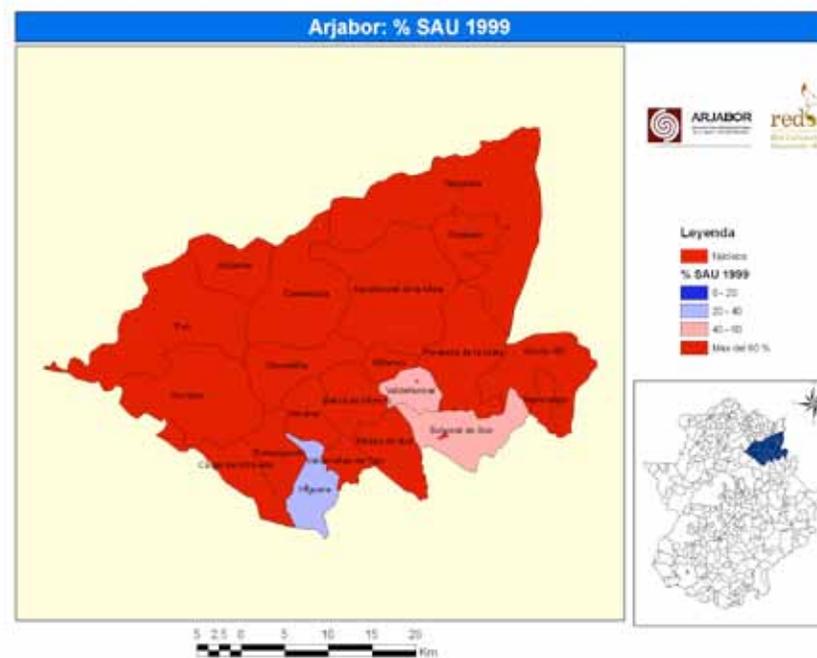
En cuanto a la Superficie Agraria Útil, o sea, aquella que está cultivada o en condiciones de serlo, es del 85 por ciento. Dos características significativas son el predominio del régimen de propiedad, el 80 por ciento de las explotaciones con SAU, sobre otras fórmulas jurídicas (como el arrendamiento o la aparcería).

En cuanto al aprovechamiento agrícola del territorio, destacan las tierras ocupadas por el monte abierto, los pastizales, monte leñoso y maderable. Unos aprovechamientos asociados a la dehesa y al ganado.

#### APROVECHAMIENTOS. 2004.

- Monte abierto (Ha.), 45577.
- Pastizales (Ha.), 22146.
- Monte leñoso (Ha.), 15897.
- Monte maderable SECANO (Ha.), 13157.
- Barbecho y otras tierras no ocupadas SECANO (Ha.), 5634.
- Tierras ocupadas por cultivos herbáceos SECANO (Ha.), 4187.

### SUPERFICIE AGRARIA ÚTIL



## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA SUPERFICIE AGRARIA.

OTRO DE LOS CONTRASTES LLAMATIVOS DE NUESTRA COMARCA ES LA VARIEDAD DE USOS DEL SUELO, Y DE ESPECIAL NOTORIEDAD PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE, COMO PODREMOS CORROBORAR A LO LARGO DE LOS PRÓXIMOS CAPÍTULOS, EL VALOR ECONÓMICO Y SOCIAL QUE APORTA EL CULTIVO DEL TABACO, GENERANDO TODA UNA ECONOMÍA DE ESCALA EN TORNO A UNA EXTENSIÓN DE TERRENO REDUCIDA EN RELACIÓN CON OTROS USOS DEL SUELO.

- Erial a pastos (Ha.), 2915.
- Tierras ocupadas por cultivos leñosos SECANO (Ha.), 2187.
- Superficie no agrícola (Ha.), 1744.
- Ríos y lagos (Ha.), 1638.
- Terreno improductivo (Ha.), 1480.
- Tierras ocupadas por cultivos herbáceos REGADÍO (Ha.), 994.
- Prados naturales SECANO (Ha.), 5.
- Tierras ocupadas por cultivos leñosos REGADÍO (Ha.), 3.

Fuente: Consejería de Agricultura. J. de Extremadura. Elaboración propia.





## 4.3 APARTADO II.

POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DESDE EL ANÁLISIS DEL SECTOR  
TABAQUERO.

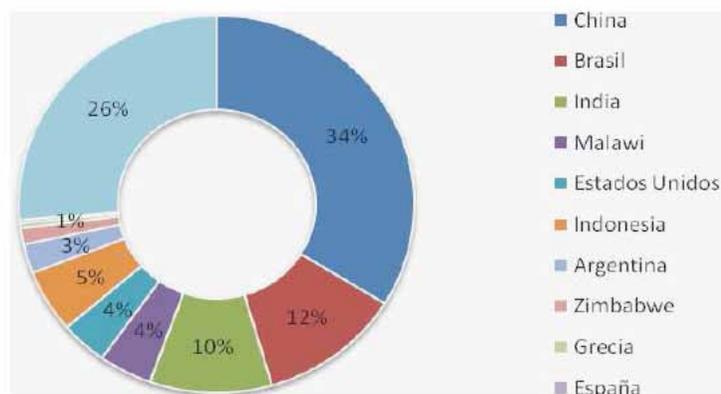


## 4.3.1. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DEL TABACO DESDE EL ANÁLISIS GLOBAL, EUROPEO Y NACIONAL

### 4.3.1.1. LA PRODUCCIÓN TABAQUERA A ESCALA GLOBAL

Los principales países productores de tabaco a escala mundial, China, Brasil, India, Indonesia, Estados Unidos y Malawi, han visto reducida su superficie dedicada a este cultivo, motivada principalmente al descenso del consumo promovido por la Organización Mundial de la Salud. Según la FAO, la superficie cultivada de tabaco a nivel mundial, en 2008, se situó en 3.698.000 ha.

DISTRIBUCIÓN DE LA SUPERFICIE MUNDIAL DE TABACO 2008.



Fuente: FOREM Extremadura

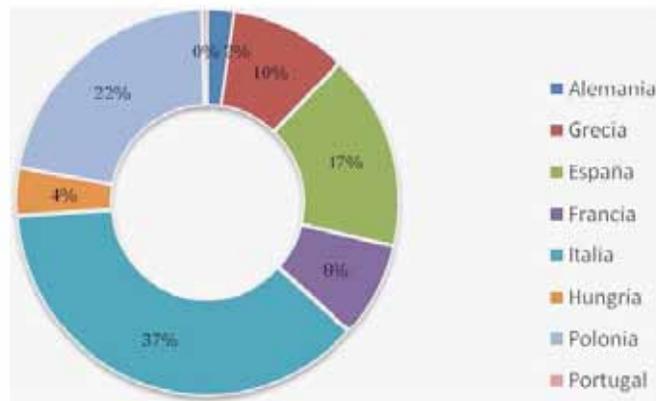
### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE TABACO.

PESE A LAS RESTRICCIONES GLOBALES DEL TABACO POR CUESTIONES DE SALUD, Y QUE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS PRINCIPALES ÁREAS DE PRODUCCIÓN DEL TABACO SE ENCUENTRAN FUERA DE LA UNIÓN EUROPEA Y DE ESPAÑA, EL SECTOR TIENE UNA GRAN IMPORTANCIA A ESCALA PLANETARIA, POR LO QUE EN TORNO A ÉL EXISTE TODA UNA ECONOMÍA DE ESCALA Y UNAS GRANDES OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE NUEVOS PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN APLICADOS A LAS DIFERENTES ACTIVIDADES PRODUCTIVAS (PRODUCCIÓN AGRARIA, PROCESADO, TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL, ELABORACIÓN DE SUBPRODUCTOS Y OTROS PRODUCTOS A PARTIR DEL TABACO.). LA NUEVA COYUNTURA QUE SE ABRE EN LA UNIÓN EUROPEA EN EL PERIODO 2014-2020, SUPONE UN ACICATE PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE ALTO VALOR AÑADIDO EN INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN PARA GENERAR VALOR A ESCALA GLOBAL. EL DESARROLLO DE INNOVACIONES QUE PODAMOS PRODUCIR DESDE UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL GARANTIZA SU PROYECCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN UN MERCADO MUNDIAL, Y POR LO TANTO LA POSIBILIDAD DE DESARROLLAR PRODUCTOS, SERVICIOS Y ECONOMÍAS DE ESCALA.

### 4.3.1.2. LA PRODUCCIÓN TABAQUERA EN LA UNIÓN EUROPEA

En el año 2008 en la UE se dedicaban 120.658 ha. a la producción de tabaco, siendo una superficie insuficiente para satisfacer el consumo interno, obligando a importar tabaco de terceros países, con los que se firman acuerdos preferenciales.

En el año 2009, y respecto al año anterior, la superficie destinada al cultivo disminuyó en más de 30.000 ha., llegando a las 87.398. En 2010 se mantuvo en niveles similares, en 86.439, lo que sigue reflejando una tendencia descendente. Esto repercute en la producción tabaquera europea que igualmente disminuye pasando de 235.556 t. en 2009 a 227.009 t. en el 2010, con un descenso de un 4%.



Fuente: FOREM Extremadura

#### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO EN LA UE.

LA PRODUCCIÓN DE TABACO EN LA UE ES DEFICITARIA RESPECTO AL CONSUMO INTERNO, EL PESO DE LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA ES SIGNIFICATIVO DENTRO DE LOS PAÍSES DE LA UNIÓN. UNA DE LAS GRANDES OPORTUNIDADES DE EUROPA DENTRO DEL CONTEXTO GLOBAL VIENE DADA POR LOS PROCESOS DE ESPECIALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN, APROVECHANDO LA CONCENTRACIÓN DE RECURSOS EN LOS ÁMBITOS DESCRITOS PARA EL PERIODO 2014-2020, CENTRANDO LOS ESFUERZOS EN LAS NUEVAS NECESIDADES DE LOS CONSUMIDORES Y LOS MERCADOS.

### 4.3.1.3. EL SECTOR TABAQUERO Y SU PESO EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA

El sector del tabaco tiene una importante relevancia para la economía española, y en particular para el Norte de la provincia de Cáceres, tanto por su aportación a la creación directa de riqueza en forma de inversiones, empleo y sinergias productivas, como por su contribución a la recaudación de impuestos.

Desde el punto de vista varietal, España es productora de cinco variedades: Virginia (flue cured) el 83 % del total, Burley E. (Light air cured) el 9 %, Burley F. (dark air cured) el 7%, Havana, el 0,93 % y Kentucky (fight air cured) el 0,07%. De éstas, las dos primeras variedades son los componentes de los tabacos denominados “rubio tipo americano” y las otras tres son tabacos “negros”.

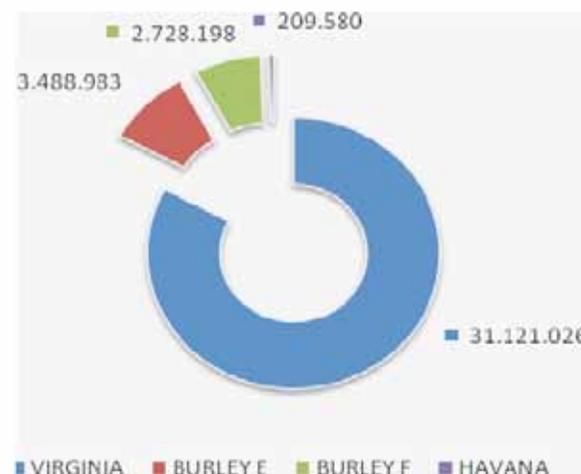
El sector abarca un amplio conjunto de actividades la cadena de valor: cultivo, transformaciones, manufactura para la producción de cigarrillos, venta minorista (estancos, puntos de venta, máquinas expendedoras, establecimientos de hostelería, tiendas, estaciones de servicio...).

En términos económicos la importancia del sector del tabaco en la economía española podemos concretarlo en las siguientes cifras:

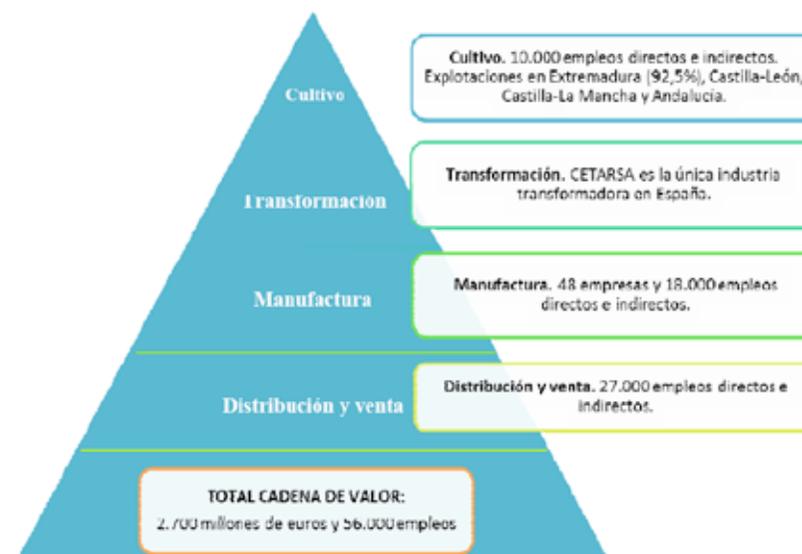
- Las actividades vinculadas al tabaco producen un valor añadido de 2.700 millones de euros, lo que representa casi el 0,3% del total del valor añadido de la economía española, según los últimos datos actualizados en 2009.
- 56.000 empleos, directos e indirectos, dependen hoy de la industria del tabaco en España. El sector proporciona empleo a 33.626 personas de forma directa, a lo que habría que añadir los casi 22.000 puestos de trabajo estables creados de forma indirecta.
- La recaudación de impuestos a las Labores del Tabaco en 2010 superó los 10.000 millones de euros, incluyendo el IVA recaudado por este concepto. Los impuestos especiales del tabaco significaron el 40% de los impuestos especiales recaudados en España en 2010 y el 5,7% de la totalidad de los ingresos fiscales. La transcendencia fiscal del sector es muy superior a su peso específico en la economía nacional.
- El cultivo del tabaco es esencial para el desarrollo de zonas rurales de regiones como la de Extremadura, donde en 2010 se produjo el 92,5% de la hoja de tabaco de España. En total, cerca de 7.000 empleos giran en torno al cultivo del tabaco en Extremadura, Andalucía, Castilla-León y Castilla La Mancha, principalmente.
- En España operan 48 empresas, que dan trabajo a 4.500 personas, en la manufactura del tabaco, concentradas fundamentalmente en Canarias, Madrid y Extremadura. Generan 13.755 empleos indirectos.

La Red de Expendedurías de Tabaco y Timbre (estancos) consta de 13.601 establecimientos repartidos por todo el territorio nacional, y el empleo estimado supera los 20.000 puestos de trabajo.

SUPERFICIE (HA) POR VARIEDADES DE TABACO. CONTRATACIÓN 2010.



Fuente: FOREM Extremadura



Fuente: CEOE. La importancia del sector del tabaco en la economía española.

DISTRIBUCIÓN DE LAS ZONAS TABAQUERAS EN ESPAÑA.



Fuente: Anuario de Estadística agraria del Ministerio de Agricultura

Producción del tabaco en bruto (2009)		
Países	Toneladas	% del total mundial
Italia	119.119	1,7
Bulgaria	51.322	0,7
Polonia	39.293	0,5
<b>España</b>	<b>30.400</b>	<b>0,4</b>
Grecia	27.501	0,4

Fuente: FAO. Naciones Unidas

España es uno de los principales productores de tabaco de la Unión Europea. El cultivo del tabaco en la UE se reparte entre trece países, siendo especialmente representativos Italia, Bulgaria, Polonia, España y Grecia. Aunque por volumen de producción el cultivo de tabaco es uno de los sectores más reducidos dentro la agricultura en la UE, sin embargo el sector exhibe una serie de características que lo hacen más relevante en términos económicos. Por un lado, su significativa contribución a los ingresos del presupuesto público y, por otro, su importante papel socioeconómico en el desarrollo rural de comarcas como ARJABOR.

La principal característica económica del cultivo de tabaco, que por razones técnicas no puede alcanzar un alto nivel de mecanización, es que es intensivo en utilización de mano de obra. El ciclo del cultivo de tabaco: cosecha, recolección, secado y curado, aún después de haberse mecanizado crecientemente en los últimos años, requiere unas 2.200 horas de trabajo por hectárea, superando con creces cualquier otro tipo de actividad agraria. Además, no existe alternativa agrícola económicamente viable para este producto, que se cultiva en terrenos pobres no aptos para otros cultivos.

Al favorecer el mantenimiento de las poblaciones sobre el terreno, la ayuda al cultivo de tabaco permite mantener el tejido rural y genera una actividad industrial que contribuye a la supervivencia de regiones amenazadas por la desertificación y el éxodo rural. Dado que las fábricas de transformación se encuentran normalmente cerca del lugar donde la planta se cultiva, la importancia económica del sector del tabaco es a menudo crucial para estas regiones en dificultad. En la Unión Europea, esta actividad emplea alrededor de 200.000 personas en los sectores de producción y transformación.

Por otra parte, la continuación de esta actividad depende en buena medida del mantenimiento de la ayuda comunitaria. El tabaco proporciona más de la mitad de las rentas de las explotaciones en las que se cultiva, y, sin este cultivo, la casi totalidad de las 135.000 explotaciones europeas en cuestión no serían económicamente viables.

## EL CULTIVO DE TABACO EN ESPAÑA

El tabaco se cultiva casi exclusivamente en las regiones de Extremadura, Andalucía, Castilla y León y Castilla La Mancha, existiendo también plantaciones en Navarra, País Vasco y Comunidad Valenciana, aunque de mucha menor relevancia.

Con datos provisionales para el año 2010, el número de hectáreas dedicadas al cultivo de tabaco en España se estima en 10.631, con una producción de unas 32.100 toneladas. En Extremadura, se cultivó el 92,5% de la producción nacional de tabaco, contando con alrededor de 2000 explotaciones, siguiéndole a muy larga distancia Andalucía, con el 6,5% del total.

Nos encontramos ante un sector de importancia crucial, no sólo por su valor económico si no por su papel como generador y estabilizador del empleo.

### Distribución de las superficies y producción de tabaco en España

CCAA	2009 Definitivo			2010 Avance		
	Superficie	Producción	% S/total	Superficie	Producción	% S/total
País Vasco	14	0,0	0,0%	0	0	0,0%
Navarra	13	0,0	0,0%	16	0	0,0%
Cataluña	1	0,0	0,0%	7	0	0,0%
Castilla y León	128	0,2	0,6%	70	0,2	0,6%
Castilla-La Mancha	40	0,1	0,3%	40	0,1	0,3%
C. Valenciana	12	0,0	0,0%	0	0	0,0%
Extremadura	9.371	32,4	93,4%	9.947	29,7	92,5%
Andalucía	535	2,0	5,8%	551	2,1	6,5%
<b>TOTAL</b>	<b>10.114</b>	<b>34,7</b>		<b>10.631</b>	<b>32,10</b>	

Fuente: MARM. Avances de superficies y producciones.  
Superficies en hectáreas y producción en miles de toneladas

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO EN ESPAÑA.

LA IMPORTANCIA DEL CULTIVO Y LAS CONEXIONES ECONÓMICAS CON OTRAS ACTIVIDADES POSEE UNA GRAN IMPORTANCIA EN LA ECONOMÍA ESPAÑOLA, Y SOBRE TODO POR SU VALOR EN LA GENERACIÓN DE RECURSOS PARA LA HACIENDA PÚBLICA. EN ESTE CONTEXTO, EXTREMADURA Y ESPECIALMENTE EL NORTE DE LA PROVINCIA DE CÁCERES TIENE UNA RELEVANCIA ESPECIAL PARA CONTRIBUIR A ESTA ECONOMÍA, DE AHÍ LA NECESIDAD DE GENERAR UNA ESTRATEGIA PARA LA ESPECIALIZACIÓN EN EL SECTOR CAPAZ DE GENERAR VALOR AÑADIDO E INNOVACIÓN EN UN CONTEXTO GLOBAL.

## 4.3.2. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DEL TABACO DESDE EL ANÁLISIS REGIONAL Y COMARCAL

### 4.3.2.1. EL SECTOR TABAQUERO Y SU PESO EN LA ECONOMÍA REGIONAL

Este cultivo en Extremadura supone prácticamente el 20% de la producción final agraria de Extremadura, concentrándose en las comarcas de Tiétar, La Vera y Alagón, comarcas donde confluyen las características fundamentales de clima y suelo que necesita el cultivo, sin obviar que es la principal fuente de riqueza y empleo de las mismas. El 93% de la superficie tabaquera del país se concentra en esta Comunidad Autónoma, el 6% en Andalucía, en la vega granadina, y el 1% en Castilla y León, en la provincia de Ávila.

En cuanto al comercio exterior, durante el 2009, Extremadura exportó 32.895 toneladas de tabaco. Los principales países destinos de las exportaciones de tabaco fueron de la Unión Europea: Portugal 9.803 t., Polonia 4.166 t., Italia 3.561 t y Rusia 3.510 t. Estas cifras indican que el cultivo del tabaco continúa representando una importante contribución a las exportaciones totales en Extremadura.

La importancia del cultivo del tabaco en Extremadura, viene dado tanto por el valor económico como por su papel como generador de empleo.

La gran necesidad de mano de obra que exige el cultivo y el procesado del tabaco terminan de conformar la importancia social y económica de este cultivo en zonas frecuentemente apartadas de los grandes centros económicos y con pocas alternativas de generación de riqueza.

El cultivo del tabaco genera una bolsa importante de puestos de trabajo en unas comarcas eminentemente rurales, donde las posibilidades de empleo en otros sectores no existen. Con ello, se evita la sangría poblacional acontecida en otras décadas en Extremadura y se consigue mantener una población rural que además incide de forma inmejorable en la preservación del Medio Ambiente. Es, por tanto, un modelo de sostenibilidad territorial integral dado que con su desarrollo incide positivamente en factores sociales, económicos y medioambientales.

A pesar de la creciente mecanización del sector, la cosecha, recolección, secado y curado de tabaco es un proceso laborioso (2.200 horas de trabajo por hectárea), superando con creces



cualquier otro tipo de actividad agraria. De este modo, en las zonas más desfavorecidas de Europa, este cultivo genera alrededor de 100.000 empleos. En nuestro país, se estima que son más de 20.000 familias, las que viven directa e indirectamente del mismo. De esta forma, en el conjunto de España, el sector genera cerca de 12.000 empleos directos en producción agrícola y primera transformación, y 2.000 empleos indirectos en medios de producción (fitosanitarios, transportes, maquinaria, etc.) y servicios externos asociados (servicios financieros, servicios agrarios y asesorías).

Por otro lado, es importante además señalar que en unas comarcas que históricamente han sufrido la lacra de la emigración masiva de su población debido a la falta de empleos y recursos, el cultivo del tabaco ha favorecido un movimiento de la población inverso, esto es, ha servido de atracción para la población inmigrante que gracias a este cultivo se ha venido asentando en las zonas tabaqueras favoreciendo el rejuvenecimiento de la pirámide de población y su sostenimiento demográfico en el futuro.

En la actualidad aumenta la presión sobre las explotaciones productoras, a través de la rebaja paulatina pero continua de la financiación europea al cultivo. Existen opciones relativamente limitadas para que los productores de tabaco diversifiquen su producción. Se ha considerado la posibilidad de producir otros cultivos, como los tomates, pero éstos no resultan tan exitosos como el tabaco. En ausencia de cultivos alternativos viables, producir tabaco seguirá siendo una importante actividad para muchos de los productores agrícolas de los municipios del norte de Cáceres, concretamente, de las comarcas de Tiétar, la Vera y Alagón.

### **4.3.2.2. EL SECTOR TABAQUERO Y SU PESO EN LA ECONOMÍA COMARCAL**

A continuación vamos a analizar el peso del tabaco de la comarca en el conjunto de las comarcas de Extremadura, teniendo en cuenta que el 93% de la superficie tabaquera del país se concentra en Extremadura, y que una parte muy importante de este porcentaje se sitúa en nuestra comarca.

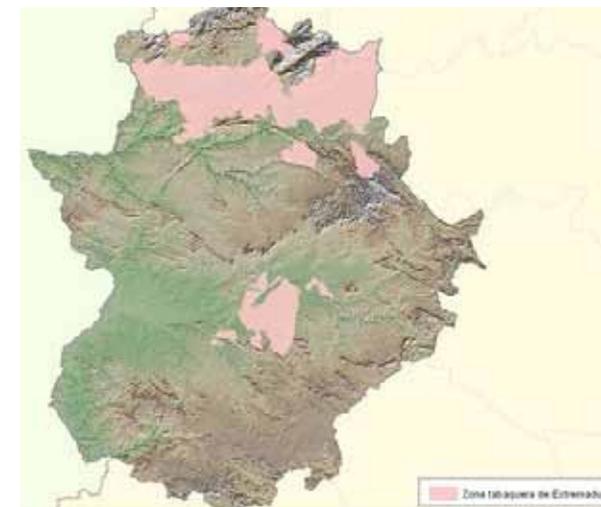
En la zona del Tiétar donde se sitúa nuestra comarca, se produce alrededor del 50 % de la producción española. En esta zona el cultivo del tabaco se distribuye en los municipios de Talayuela, Rosalejo, Casatejada, Majadas, Navalморal, Toril, Tejeda y Malpartida de Plasencia.

En la Comarca La Vera, se produce alrededor del 35% del total nacional. Los principales muni-

### **INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO EN EXTREMADURA.**

LA IMPORTANCIA DEL CULTIVO PARA LA ECONOMÍA EXTREMEÑA ES VITAL, PESE A OCUPAR UNA REDUCIDA EXTENSIÓN EN EL CONTEXTO REGIONAL, SU PESO ES MUY GRANDE (20% DE LA PRODUCCIÓN FINAL AGRARIA), CONSTITUYENDO UN ELEMENTO DINAMIZADOR DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EL EMPLEO; FACTORES TODOS ELLOS QUE APUNTAN A LA NECESIDAD DE DESARROLLAR UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL EN TORNO A LA ACTIVIDAD.

DISTRIBUCIÓN DEL CULTIVO DEL TABACO EN EXTREMADURA.



Fuente: Consejería de Agricultura de la Junta de Extremadura.

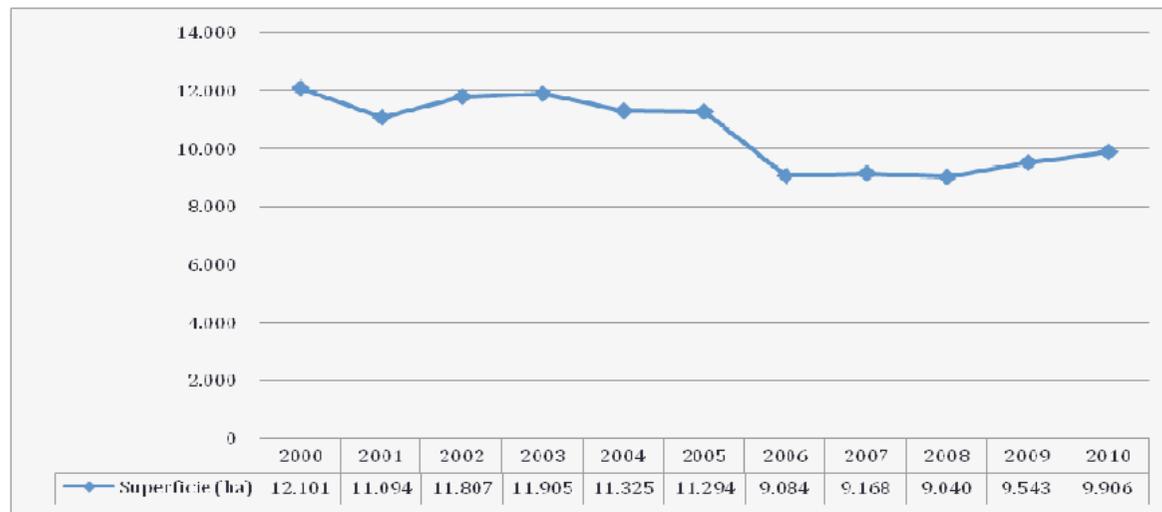
cipios tabaqueros son Jaraíz, Collado, Cuacos, Losar, Jarandilla, Villanueva y Valverde de la Vera.

En la zona del Valle del Alagón- Arrago, se produce cerca del 8% del total nacional, con municipios tabaqueros como Riobos, Galisteo, Montehermoso, Coria, Holguera y Moraleja.

En cuanto a la superficie de cultivo, después de los descensos de la superficie destinada al cultivo del tabaco en Extremadura, a partir del años 2009 se muestra un crecimiento sensible que, en cierta manera, beneficia a la producción del tabaco. La producción de este periodo se mantiene inestable, sufriendo una variación decreciente de 5.623 t. en la provincia de Cáceres, la cual prácticamente monopoliza el cultivo del tabaco en Extremadura.

La evolución de la superficie en los municipios tabaqueros de Extremadura por lo general, ha experimentado un retroceso en el número de ha. cultivadas de tabaco, sufriendo un descenso de 2.195 ha. A pesar de esto, a mitad del periodo estudiado, en el 2006 se desprende un gran descenso de la superficie, estancándose entre las 9.000 y las 10.000 ha en los años posteriores.

### EVOLUCIÓN DE LA SUPERFICIE (HA) EN LOS MUNICIPIOS TABAQUEROS.



La excepcional aportación del cultivo de tabaco a municipios tan significativos como Talayuela, Rosalejo y Jaraíz de la Vera, representa el 43,60% sobre el total de superficie cultivada en Extremadura, contribuyendo de manera esencial al desarrollo rural de la zona.

Fuente: Consejería de Agricultura de la Junta de Extremadura.



## DISTRIBUCIÓN DE SUPERFICIES DE CULTIVO POR MUNICIPIOS SEGÚN LA VARIEDAD DE TABACO.

MUNICIPIO	SUPERFICIE (ha)			PRODUCCION (t)		
	VIRGINIA	BURLEY	TOTAL	VIRGINIA	BURLEY	TOTAL
ALDEANUEVA DE LA VERA		4,17	4,17		13.364	13.364
ALDEHUELA DEL JERTE		0,97	0,97		2.184	2.184
CALZADILLA		5,23	5,23		16.379	16.379
CASAS DE DON GOMEZ		0,70	0,70		2.000	2.000
CASATEJADA	744,08	4,06	748,14	2.472.967	13.400	2.486.367
CILLEROS		1,30	1,30		3.255	3.255
COLLADO DE LA VERA	607,96	13,03	620,99	2.233.934	36.142	2.270.076
CORIA	46,75	53,05	99,80	167.717	153.169	320.886
CUACOS DE YUSTE	492,83	23,85	516,68	1.873.556	72.926	1.946.482
GALISTEO	65,65	80,48	146,13	253.838	240.909	494.747
GATA		4,65	4,65		13.492	13.492
GRANJA (LA)		11,79	11,79		35.713	35.713
GUIJO DE CORIA		1,00	1,00		3.000	3.000
GUIJO DE GALISTEO		37,13	37,13		109.636	109.636
GUIJO DE SANTA BARBARA		1,50	1,50		4.732	4.732
HOLGUERA	61,74	64,36	126,10	195.500	171.998	367.498
HUELAGA		13,89	13,89		40.577	40.577
JARAIZ DE LA VERA	678,74	130,87	809,61	2.581.061	401.267	2.982.328
JARANDILLA DE LA VERA	118,53	264,01	382,54	468.223	865.845	1.334.068
LOSAR DE LA VERA	513,69	22,15	535,84	1.982.627	63.469	2.046.096
MADRIGAL DE LA VERA		3,82	3,82		11.518	11.518
MAJADAS DE TIETAR	470,01		470,01	1.697.119		1.697.119
MALPARTIDA DE PLASENCIA	50,13	1,50	51,63	175.500	5.000	180.500
MEDELLÍN		7,38	7,38		20.700	20.700

MUNICIPIO	SUPERFICIE (ha)			PRODUCCION (t)		
	VIRGINIA	BURLEY	TOTAL	VIRGINIA	BURLEY	TOTAL
MENGABRIL	40,47		40,47	160.000		160.000
MIAJADAS	0,80		0,80	3.193		3.193
MONTEHERMOSO		95,07	95,07		285.014	285.014
MORALEJA		40,72	40,72		106.442	106.442
MORCILLO	1,00	40,15	41,15	4.000	119.851	123.851
NAVALMORAL DE LA MATA	339,73	3,00	342,73	1.271.604	9.000	1.280.604
PEDROSO DE ACIM		4,00	4,00		10.000	10.000
PERALEDA DE LA MATA		3,00	3,00		7.500	7.500
PLASENCIA		31,45	31,45		88.576	88.576
RIOLOBOS	206,34	158,60	364,94	648.843	423.607	1.072.450
ROBEDILLO DE LA VERA		0,29	0,29		873	873
ROSALEJO	904,01	21,28	925,29	3.171.551	58.091	3.229.642
SAUCEDILLA		3,00	3,00		7.500	7.500
TALAVUELA DE LA VERA	19,36	12,50	31,86	73.933	36.827	110.760
TALAYUELA	2.543,72	40,83	2.584,55	9.399.481	118.734	9.518.215
TEJEDA DE TIETAR	38,16	55,45	93,61	144.412	158.608	303.020
TORIL	317,86		317,86	1.047.992		1.047.992
TORREJONCILLO		19,41	19,41		56.532	56.532
TORREMENGA		0,50	0,50		1.069	1.069
VALDEOBISPO	18,00	11,59	29,59	56.540	37.296	93.836
VALDETORRES		1,03	1,03		3.004	3.004
VALVERDE DE LA VERA	89,08	28,97	118,05	329.683	93.516	423.199
VIANDAR DE LA VERA		0,20	0,20		670	670
VILLANUEVA DE LA VERA	112,33	84,66	196,99	421.482	237.137	658.619
ZARZA DE GRANADILLA		19,32	19,32		55.638	55.638
<b>TOTAL</b>	<b>8.480,97</b>	<b>1.425,91</b>	<b>9.906,88</b>	<b>30.834.756</b>	<b>4.216.160</b>	<b>35.050.916</b>

Fuente: FOREM Extremadura

## INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN DE TABACO EN LA COMARCA.

LA MITAD DE LA PRODUCCIÓN ESPAÑOLA DE TABACO SE SITUÁ EN NUESTRA COMARCA, CUESTIÓN QUE NOS SITUÁ EN UNA POSICIÓN PRIVILEGIADA PARA LIDERAR EL SECTOR EN TORNO A UNA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL QUE TOME COMO REFERENCIA ESTE CULTIVO, SUS CONEXIONES E HIBRIDACIONES, PARA CONVERTIRLO EN UN PUNTO DE REFERENCIA PARA LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL.

## 4.3.3. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DEL TABACO DESDE EL IMPACTO EN LA ECONOMÍA Y EL EMPLEO EN LAS ZONAS PRODUCTORAS

### 4.3.3.1. LA ECONOMÍA DEL TABACO EN LAS ZONAS PRODUCTORAS

Entre los principales criterios para determinar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal está la existencia de actividad económica y tejido empresarial en torno a la actividad de especialización. Debemos tener presente que la estrategia se fundamenta en un proceso de descubrimiento emprendedor (“es la actividad la que eligió el territorio, no el territorio el que elige la actividad”). Como podemos comprobar a continuación este requisito se cumple con creces con la actividad tabaquera en la comarca.

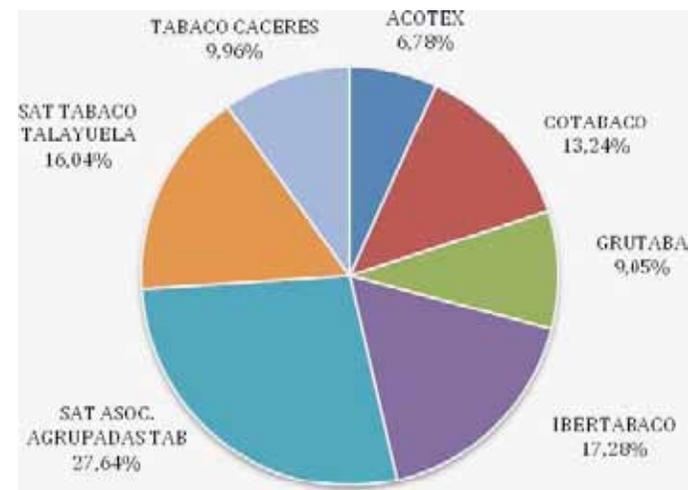
#### AGRUPACIONES DE PRODUCTORES.

El tabaco en la comarca mueve toda una economía, comenzando desde la producción y sus Agrupaciones de productores.

- **ACOTEX.** Situada en Talayuela, es una cooperativa de ulterior grado, formada, a su vez, por cuatro cooperativas: Uconor, Copal, S.C. Tabaquera “La Unión” y Unagri. Agrupa a 198 productores de tabaco con un volumen de contratación que sobrepasa los 2 millones de kgs, comercializándose la totalidad con Cetarsa.
- **COTABACO.** Los orígenes de la Sociedad Cooperativa Tabaquera Comunitaria, COTABACO, se remontan a 1990, ubicándose en Talayuela. Es en ese año cuando un grupo de pequeñas cooperativas de primer grado acuerdan unificarse en una Cooperativa Agraria de segundo grado, calificándose como Agrupación de Productores Agrarios en 1992, siendo la primera cooperativa de este país en conseguir dicha calificación.

La actividad de COTABACO se desarrolla a través de las cinco cooperativas base que la integran: Vera Alta, Tiétar, Los Huertos, Rosalejo y El Berezal. Cuenta con 173 productores de tabaco, cuya producción supera los 4 millones Kgs.

DISTRIBUCIÓN POR AGRUPACIÓN DE LA CONTRATACIÓN 2011



Fuente: FOREM Extremadura

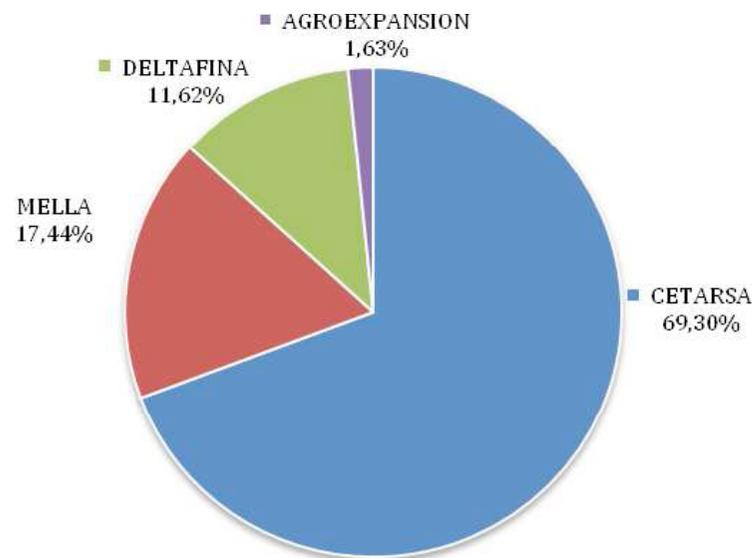
- **GRUTABA.** La sociedad cooperativa GRUTABA es una agrupación de productores agrarios constituida en 1993. Se encuentra situada en Navalmoral de la Mata, provincia de Cáceres, y actúa principalmente en el cultivo, comercialización y producción del tabaco en rama. Cuenta con 147 productores del tabaco que superan cerca de 3 millones de kgs. de las distintas variedades de tabaco que comercializan con dos de las empresas de primera transformación: Mella y Cetarsa.
- **IBERTABACO.** Ibertabaco, S.C., es una cooperativa de segundo grado formada por dos socios: COOLOSAR Y TABACOEX. Se encuentra ubicada en Rosalejo y agrupa a 323 productores con una contratación total de tabaco en la última cosecha de 5.500.000 Kgs.
- **TABACO DE CÁCERES.** Constituida en 1988 como cooperativa de primer grado. Ubicada en Plasencia, concentra una producción de tabaco que sobrepasa los 3 millones de Kgs, procedentes de 205 productores.
- **SAT TABACOS DE TALAYUELA.** Creada en 1992 en Talayuela, aunque obtuvo su reconocimiento como agrupación de productores agrarios en abril de 1993. Forman parte de esta sociedad agraria de transformación, 113 productores de tabaco, con un volumen total de contratación superior a 5 millones de Kgs.
- **SAT ASOCIACIONES AGRUPADAS TAB.** Esta sociedad agraria de transformación comenzó a funcionar como Agrupación de productores agrarios en 1994, siendo su única actividad el tabaco. La componen 1.290 socios, siendo aproximadamente 700, productores de tabaco. Concentra una volumen de contratación cerca de 9 millones de Kgs. de tabaco.

## EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN

En Extremadura operan dos empresas transformadoras reconocidas y autorizadas que actualmente compran casi toda la producción tabaquera, en bases a unos contratos de cultivo y compra-venta del producto que se suscriben con la Agrupaciones de Productores antes mencionadas.

Estas empresas son: la Compañía Española de Tabaco en Rama S.A. (CETARSA), AGROEXPANSIÓN, S.A. & WORLD WIDE TOBACCO, E.S.A., la primera tiene carácter público y la segunda es de propiedad privada. Además, en la cosecha 2011, han intervenido las empresas italianas MELLA, S.R.C. y DELTAFINA.

En general, las empresas de primera transformación han sufrido una reducción anual en el último año del 9,59 % en la contratación de tabaco en Extremadura.



Fuente: FOREM Extremadura

CETARSA dispone de dos fábricas ubicadas en la provincia de Cáceres, concretamente en los municipios de Talayuela, Navalmoral de la Mata, , contando además con dos centros en régimen de alquiler, dedicados al almacenaje, en los municipios de Jaraíz de la Vera y Jarandilla de la Vera, también en la provincia de Cáceres.

CETARSA cuenta con instalaciones y campo de ensayos, para Investigación y Desarrollo en la fábrica de Talayuela.

La producción de tabaco en España aumentó desde las 35.000 toneladas de la campaña 2009 a aproximadamente 37.500 toneladas para la cosecha 2010. De esta producción, lo contratado aproximadamente por CETARSA en 2010 fueron 24.500 t., superando en un 8,1% la anterior cosecha, lo que representó una cuota de mercado del 71%. A pesar de esto, actualmente soporta una reducción de casi 3.500.000 kilos de tabaco.

AGROEXPANSIÓN fue fundada en 1988. En 1997 fue comprada por DIMON INC, en ese momento, la segunda compañía comercializadora de tabaco más importante a nivel mundial. Como resultado de la fusión a nivel mundial de DIMON INC Y STANDARD COMERCIAL INC, se creó la nueva compañía ALLIANCE ONE INTERNATIONAL INC., unificando sus actividades en España y manteniendo las dos empresas como filiales. En enero de 2006, Un grupo de empresarios españoles, alcanzó un acuerdo con ALLIANCE ONE INTERNATIONAL, INC, para comprar del 100% de las acciones de Agroexpansión S.A. y World Wide Tobacco España, S.A.

Las instalaciones de Agroexpansión S.A. están situadas en Malpartida de Plasencia y Cáceres, teniendo una capacidad de procesado en hoja para 6.000.000 kgs. de tabaco verde. En las últimas campañas, las operaciones de compra de tabaco Virginia se han canalizado a través de World Wide Tobacco España S.A. y las compras de tabaco Burley por Agroexpansión.





### CONTRATACIÓN DE TABACO. COSECHA 2010

Empresa	Variedad	PRODUCCIÓN (Kg)			SUPERFICIE (ha)			Nº DE PRODUCTORES		
		España	Extr.	%Extr.	España	Extr.	%Extr.	España	Extr.	%Extr.
Agroexpansión	Burley E.	1.616.465	1.322.086	81,79	529,71	441,50	83,35	194	169	87,11
Cetarsa	Burley F	2.728.198	972.124	35,63	812,96	316,85	38,97	530	222	41,89
Cetarsa	Havana	209.580	123.580	58,97	74,14	45,20	60,97	42	32	76,19
Cetarsa	Virginia	22.477.464	22.240.527	98,95	6.159,58	6.095,34	98,96	824	821	99,64
Cetarsa	Burley E.	1.872.518	1.798.370	96,04	644,90	622,36	96,50	383	372	97,13
World Wide	Virginia	8.643.562	8.594.229	99,43	2.399,53	2.385,63	99,42	297	300	101,00
<b>Totales</b>		<b>37.547.787</b>	<b>35.050.916</b>	<b>93,35</b>	<b>10.620,82</b>	<b>9.906,88</b>	<b>93,28</b>	<b>2.270</b>	<b>1.916</b>	<b>84,41</b>

Fuente: FOREM Extremadura

### COMERCIALIZACIÓN DEL TABACO.

La comercialización del tabaco presenta unos ingresos del sector productor en Extremadura derivados, de una parte del precio de compra acordado entre productores y empresas de primera transformación, en base a la calidad comercial del producto, variable según el grupo de variedades del tabaco; y de otra, los procedentes de las ayudas a la producción del tabaco.

El precio medio percibido por los cultivadores que efectuaron su entregas de tabaco a la empresas de primera transformación en Extremadura, en la cosecha 2010, registra una tendencia al alza respecto del año anterior, de tal forma que el precio medio se ha duplicado desde el 2009 al 2010, debido al desacoplamiento de la ayudas del tabaco. A pesar de esto, la cantidad de toneladas de tabaco vendida resulta ligeramente superior en la cosecha 2010, percibiendo el productor un importe menor.

### VALOR COMERCIAL DEL TABACO. COSECHA 2009

VARIEDAD	CANT. (TM) VENDIDA	Precio Medio (Euro/Kg)	Ayuda al Tab. Euro/Kg	Ayuda Adic. Euro/Kg	Importe Total (Euros)		
					Percibido Productor	Ayudas	precio
VIRGINIA	28.821.317,57	1,0899	1,84260	0,06234	<b>86.315.235</b>	53.106.159,87	31.412.354,02
BURLEY E	3.426.407,84	0,7759	1,47390	0,06234	<b>7.922.335</b>	5.050.182,61	2.658.549,84

VARIEDAD	CANT. (TM) VENDIDA	Precio Medio (Euro/Kg)	Ayuda al Tab. Euro/Kg	Ayuda Adic. Euro/Kg	Importe Total (Euros)		
					Percibido Productor	Ayudas	precio
BURLEY F	2.832.988,51	0,3408	1,47390	0,06234	<b>5.317.633</b>	4.175.541,86	965.482,48
KENTUCKY	25.850,00	1,0900	1,62090	0,06234	<b>71.688</b>	41.900,37	28.176,50
<b>TOTAL</b>	<b>35.106.563,92</b>				<b>99.626.890</b>	62.373.784,70	35.064.562,85

Fuente: FOREM Extremadura

## VALOR COMERCIAL DEL TABACO. COSECHA 2010

VARIEDAD	CANTIDAD (TM) VENDIDA	Precio Medio (Euro/Kg)	Ayuda (Art. 68) Euro/Kg	Importe Total (Euros)		
				Percibido Productor	Ayudas	precio
VIRGINIA	29.767.386,00	2,3400	0,15864	74.158.290	4.502.606,49	69.655.683,31
BURLEY E	3.247.529,00	1,7000	0,15864	6.012.020	491.220,33	5.520.799,35
BURLEY F	2.589.368,00	1,6800	0,15864	4.741.805	391.667,09	4.350.138,34
HAVANA	177.844,00	1,9000	0,15864	364.804	26.900,62	337.903,37
<b>TOTAL</b>	<b>35.782.127,00</b>			<b>85.276.919</b>	<b>5.412.394,53</b>	<b>79.864.524,37</b>

Fuente: FOREM Extremadura

### INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LA ECONOMÍA DEL TABACO EN LAS ZONAS PRODUCTORAS.

TODA UNA ECONOMÍA SE DESARROLLA EN LAS ZONAS DE PRODUCCIÓN HASTA CONSTITUIR EL SOSTÉN DE LA COMARCA, DESDE LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES, PASANDO POR LAS EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN, HASTA LAS CIFRAS DE COMERCIALIZACIÓN, VIENEN A REFLEJAR LA IMPORTANCIA DE UN SECTOR QUE PESE A LA DISMINUCIÓN DE LAS AYUDAS, SIGUE APOSTANDO POR EL CULTIVO. EL FUTURO APUNTA POR EL DESARROLLO DE PROCESOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TODOS LOS ÁMBITOS DE ACTIVIDAD VINCULADOS CON EL TABACO, COMO PROPUESTA DE FUTURO PARA LA RENTABILIZACIÓN DEL SECTOR EN PREVISIÓN DE LA DISMINUCIÓN DE LAS AYUDAS.

Los ingresos del sector en 2009 se cifraron en un total de 138 millones de euros, desglosados como sigue: 62.373 millones de euros se correspondieron con la ayuda específica acoplada al tabaco más la ayuda adicional por calidad (45%), 38.910 millones de euros resultaron de la percepción del pago único (28%) y únicamente 35.064 millones de euros procedieron de la venta de producción (25%).

Los ingresos del sector en 2010 han ascendido a un total de 133 millones, desglosados como sigue: 5.412 millones de euros de la ayuda a la calidad (4%), 47.768 millones de euros del pago único (36%) y 79.864 millones de euros de la venta de producción (60%).

A pesar del desacoplamiento en 2010 de las ayudas del tabaco, los productores de tabaco en Extremadura, siguen apostando por la continuidad de sus explotaciones tabaqueras, en base a su modernización, con la finalidad de ser más competitivos en el mercado del tabaco.

### 4.3.3.2. LA CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO DEL TABACO EN LAS ZONAS PRODUCTORAS.

Uno de los principales criterios para el establecimiento y vertebración de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal reside en la existencia de empleo, actividad económica y empresas en torno a la actividad de especialización. El primer requisito se cumple con creces en nuestra comarca, como podremos comprobar a continuación tras el análisis de los empleos directos e inducidos que genera.

Podríamos establecer una clasificación de las explotaciones tabaqueras, según la especialización empresarial, las diversas variedades del tabaco, la dimensión y tecnología productiva y, por último, el grado de mecanización.

En Extremadura existen cerca de 2.000 explotaciones tabaqueras clasificadas en dos grandes grupos: las explotaciones especializadas en la producción del tabaco (explotaciones monocultivo) y que implican el 44% del total de las explotaciones y, por otro lado, aquellas explotaciones

que, además del tabaco integran otros cultivos (Explotaciones mixtas) y representan el 54% sobre la superficie total cultivada de tabaco.

Las dos variedades definidas, Virginia y Burley, presentan particularidades muy diferenciadas respecto al tamaño de la explotación, ciclos productivos, equipos de trabajo y, sobre todo, grado de mecanización, y métodos de recolección y curado.

Respecto a la situación productiva del tabaco, hay que diferenciar entre explotaciones familiares, profesionales, agrupando dentro de estas últimas a aquellas explotaciones industrializadas basadas en la recolección mecanizada y las nuevas explotaciones de calidad, los cuales utilizan centros colectivos de curado. Estos últimos, tras la reforma del 2004 del tabaco, basada en una reestructuración del sector, invierten en instalaciones de secado colectivas, que abaratan el proceso con la introducción de calderas que usan biomásas como combustible y otras mejoras que garantizan la ausencia de nitrosaminas y permiten incrementar los niveles de seguridad y calidad del productor.

El tabaco Virginia es el tabaco más cultivado en Extremadura, siguiéndole en orden de importancia las variedades Burley procesable y fermentable. La variedad Kentucky es meramente testimonial.

El cultivo de tabaco Burley requiere mucho esfuerzo y dedicación por parte de los cultivadores, así como de la aplicación de las técnicas que permitan obtener una producción de buena calidad, ambos dependientes de la disponibilidad de mano de obra familiar. En cambio, en el cultivo del tabaco Virginia el grado de mecanización es netamente superior, destaca la alta cualificación profesional de los empresarios, que recurren a la contratación de mano de obra asalariada y a la innovación tecnológica.

Debido al progresivo abandono de explotaciones especializadas en la producción de tabaco, y la apuesta por otros cultivos alternativos ha supuesto un cambio en el predominio de las explotaciones tabaqueras. En explotaciones mixtas, el tabaco no es el único cultivo existente entre sus alternativas, integran otros cultivo de alguna manera depende directamente del tabaco.

### EMPLEO DIRECTO.

El cultivo del tabaco en Extremadura es una fuente importante de puestos de trabajo a nivel regional, además de ser el principal contribuyente desde el punto de vista socioeconómico en la economía comarcal.

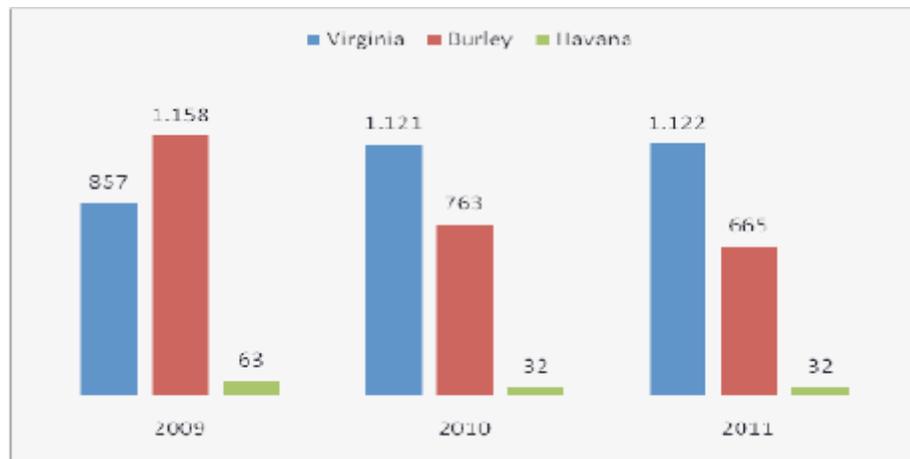


Una gran parte de estos puestos de trabajo se sitúan en zonas en las que las oportunidades de empleo son limitadas, por lo que el trabajo en las fincas productoras de tabaco es altamente apreciado.

En los municipios y comarcas donde se cultiva el tabaco las cifras de paro son inferiores a las zonas donde no se produce este tipo de cultivo, permitiendo con ello la contribución del tabaco al mantenimiento del empleo rural. El empleo directo incluye, toda la mano de obra que utiliza la explotación en las operaciones de cultivo de tabaco, tanto en la fase de producción como en la fase de secado, primera transformación y comercialización, detalladas en el punto anterior.

La utilización de mano de obra asociada al cultivo, recolección y curado del tabaco es variable según la variedad del tabaco y los equipos de

### EVOLUCIÓN DEL Nº DE CULTIVADORES EN EXTREMADURA



Fuente: FOREM Extremadura

producción. Mientras que en el tabaco Virginia las fechas de cada operación están perfectamente definidas en el tiempo según sea familiar, explotación profesional o industrializada y explotación colectiva de centros de curado; en cambio, en el tabaco Burley el proceso de curado, descuelgue, deshoje, selección y enfardado es intensivamente prolongado y debe adaptarse a la disponibilidad de mano de obra familiar.

### CULTIVADORES

Desde el punto de vista del productor, entre las características más importantes de la producción de tabaco se incluyen la generación de un ingreso regular de dinero en efectivo, un retorno positivo en términos de los esfuerzos empleados en el cultivo de esta planta y la necesidad de un cantidad de mano de obra razonable para manejar los distintos aspectos relacionados con el cultivo del tabaco. Este último punto resulta importante para las producciones familiares más pequeñas, debido a que representa oportunidades de empleo para los miembros de la familia.

En este apartado se incluye la mano de obra utilizada por explotación en las operaciones de cultivo de tabaco, reflejando de una manera detallada el tiempo de trabajo dedicado a su explotación. Partimos de una explotación tabaquera, ya sea monocultivo o mixta, con una hectárea de tabaco y una media de producción de 3.200kg.

Para extraer el empleo en una explotación tabaquera, se ha tomado

como referencia la Unidad de Trabajo Agrario, siendo esta el trabajo efectuado por una persona dedicada a tiempo completo durante un año a la actividad agraria, equivalentes a 1.920 horas, según los criterios de calificación de las explotaciones agrarias prioritarias establecidos en la Orden de 3 de junio de 2002 modificada por la Orden 26 de octubre de 2010. La mano de obra ocupada en la explotación, la obtendremos a través del número de unidades de cada actividad productiva por el número de horas asignado a cada unidad. El tabaco, como explotación agraria prioritaria, tiene establecido un módulo de 720 horas/ha, aunque esta cifra es variable según el grado y tecnificación de la explotación tabaquera, además de la variedad del mismo. En las explotaciones que se han sumado a los centros colectivos de curado el número de mano de obra se ha reducido prácticamente en su totalidad.

En términos absolutos, 259 productores han abandonado el cultivo del tabaco, siendo la gran mayoría productores de la variedad Burley en explotaciones pequeñas, con elevada utilización de mano de obra familiar y escasa producción tecnológica.

A parte de los propietarios o arrendatarios de la explotación, la recolección, el curado y la selección son las labores agrícolas donde más mano de obra se emplea a destajo (77,16% sobre el total), seguidas de otras operaciones de cultivo como el despunte y control de brotes (7,24%) y las labores de cultivo (4,52); todas ellas ejecutadas durante el segundo semestre del año.

FASES DEL CULTIVO	UTAS		
	Virginia	Burley	Total
Preparación del Terreno y Laboreo	22,09	2,23	24,31
Plantación	106,01	23,77	129,78
Labores de Cultivo	132,52	29,71	162,22
Fertilización	114,85	10,4	125,24
Riego	106,01	11,88	117,89
Despunte y Control de Brotes	212,02	47,53	259,55
Recolección	1.669,69	95,06	1.764,75
Curado	159,02	17,82	176,84
Selección	658,16	166,36	824,51
<b>Total</b>	<b>3180,37</b>	<b>404,76</b>	<b>3.585,09</b>

En cuanto a la maquinaria, la mano de obra utilizada dependerá mucho del grado de mecanización de la explotación.

#### EMPLEO DIRECTO 2010 (UTA/ 9.906,88 HA TABACO)

En 2010, el cultivo del tabaco generó 3.585 UTA/9.906 ha. en Extremadura, distribuidos entre ambas variedades, el Virginia representó el 88,71% y Burley, el 11,29% sobre el total. Dato que nos revela la especial aportación del tabaco al sostenimiento del empleo en el norte de Cáceres.

Fuente: FOREM Extremadura

A continuación, se recoge la distribución de unidades de trabajo agrario por municipios, haciendo una distinción según su variedad, Virginia o Burley.

MUNICIPIO	UTAS		Total
	VIRGINIA	BURLEY	
ALDEANUEVA DE LA VERA		1,18	1,18
ALDEHUELA DEL JERTE		0,28	0,28
CALZADILLA		1,48	1,48
CASAS DE DON GOMEZ		0,20	0,20
CASATEJADA	279,03	1,15	280,18
CILLEROS		0,37	0,37
COLLADO DE LA VERA	227,99	3,70	231,68
CORIA	17,53	15,06	32,59
CUACOS DE YUSTE	184,81	6,77	191,58
GALISTEO	24,62	22,84	47,46
GATA		1,32	1,32
GRANJA (LA)		3,35	3,35
GUIJO DE CORIA		0,28	0,28
GUIJO DE GALISTEO		10,54	10,54
GUIJO DE SANTA BARBARA		0,43	0,43
HOLGUERA	23,15	18,27	41,42
HUELAGA		3,94	3,94
JARAZ DE LA VERA	254,53	37,15	291,68
JARANDILLA DE LA VERA	44,45	74,94	119,39
LOSAR DE LA VERA	192,63	6,29	198,92
MADRIGAL DE LA VERA		1,08	1,08
MAJADAS DE TIETAR	176,25		176,25
MALPARTIDA DE PLASENCIA	18,80	0,43	19,22
MEDELLÍN		2,09	2,09

MUNICIPIO	UTAS		Total
	VIRGINIA	BURLEY	
MENGABRIL	15,18		15,18
MIAJADAS	0,30		0,30
MONTEHERMOSO		26,99	26,99
MORALEJA		11,56	11,56
MORCILLO	0,38	11,40	11,77
NAVALMORAL DE LA MATA	127,40	0,85	128,25
PEDROSO DE ACIM		1,14	1,14
PERALEDA DE LA MATA		0,85	0,85
PLASENCIA		8,93	8,93
RIOLOBOS	77,38	45,02	122,40
ROBLEDILLO DE LA VERA		0,08	0,08
ROSALEJO	339,00	6,04	345,04
SAUCEDILLA		0,85	0,85
TALAVERUELA DE LA VERA	7,26	3,55	10,81
TALAYUELA	953,90	11,59	965,48
TEJEDA DE TIETAR	14,31	15,74	30,05
TORIL	119,20		119,20
TORREJONCILLO		5,51	5,51
TORREMENGA		0,14	0,14
VALDEOBISPO	6,75	3,29	10,04
VALDETORRES		0,29	0,29
VALVERDE DE LA VERA	33,41	8,22	41,63
VIANDAR DE LA VERA		0,06	0,06
VILLANUEVA DE LA VERA	42,12	24,03	66,15
ZARZA DE GRANADILLA		5,48	5,48
<b>TOTAL</b>	<b>3.180,36</b>	<b>404,75</b>	<b>3.585,11</b>

Fuente: FOREM Extremadura

#### DISTRIBUCIÓN DE UTAS POR VARIEDAD Y MUNICIPIOS TABAQUEROS EN 2010.

La cuantificación del empleo directo en labores agrícolas por municipios tabaqueros, se ha realizado basándose en una estimación de las horas de mano de obra correspondientes al tabaco, por variedad de cultivo.

El tabaco Virginia constituye el 89% sobre el total de superficie cultivada y mano de obra empleada, frente al 11% de la variedad Burley.

Con respecto al empleo asalariado directo, resulta especialmente acusado en los municipios tabaqueros tradicionales del Campo Arañuelo,

principalmente Talayuela y sus términos limítrofes de Rosalejo, Tejeda de Tiétar y Majadas de Tiétar, representando el 45% sobre el total.

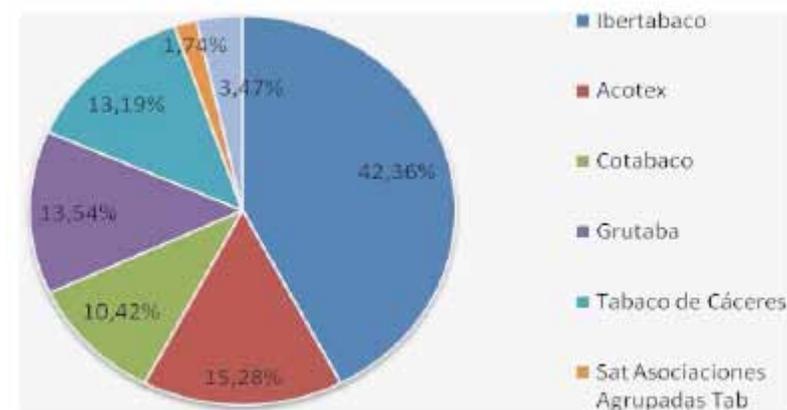
### AGRUPACIONES DE PRODUCTORES AGRARIOS.

La mano de obra integrada en cada una de las Agrupaciones de productores de tabaco, dependerá tanto del número de toneladas de tabaco como del número de productores asociados a las mismas, los cuales comercializarán la totalidad de la producción de tabaco a través de la agrupación, siendo claves en su distribución.

La gran mayoría de las agrupaciones de productores del tabaco se ubican en Extremadura al ser la mayor productora de este cultivo.

Ibertabaco, ocupando el segundo puesto en la representatividad de las Agrupaciones de productores de tabaco en la contratación 2011, constituye la principal agrupación generadora de mano de obra en la producción de tabaco, con un 42,36% sobre el total.

### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL EN LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE TABACO.



Fuente: FOREM Extremadura

### MANO DE OBRA EN LAS AGRUPACIONES DE PRODUCTORES DE TABACO 2010-2011

APAS	SUBCOOP	Nº TRABAJADORES		
		FIJOS	TEMPORALES	TOTAL
IBERTABACO		2	0	2
	COOLOSAR	20	72	92
	TABACOEEX	11	17	28
<b>TOTAL</b>		<b>33</b>	<b>89</b>	<b>122</b>
ACOTEX		2	0	2
	COPAL	22	0	22
	LA UNIÓN	3	0	3
	UCONOR	8	0	8
	UNAGRI	1	8	9
<b>TOTAL</b>		<b>36</b>	<b>8</b>	<b>44</b>
COTABACO		16	14	30
GRUTABA		8	31	39
TABACO DE CÁCERES		8	30	38
SAT ASOCIACIONES AGRUPADAS TAB		10	0	10
SAT TABACO TALAYUELA		5	0	5
<b>TOTAL</b>		<b>116</b>	<b>172</b>	<b>288</b>

Fuente: FOREM Extremadura

En cambio, Asociaciones Agrupadas Tab, al ser la agrupación con mayor representación en la producción de tabaco, superando los 1.200 socios, tiene una contratación del 1,74 % sobre el total.

### EMPRESAS PRIMERA TRANSFORMACIÓN.

Incluye la mano de obra generada en la manipulación y primera transformación de la materia prima, almacenamiento, conservación, y primera fase de comercialización, de las empresas Cetarsa, y Agroexpansión S.A.

En 2010, a pesar del beneficio de la explotación, la empresa Cetarsa llevó a cabo un ajuste de su dimensión empresarial, mediante el cierre de la fábrica de Coria (Cáceres) y la aprobación y ejecución de un Expediente de Regulación de Empleo (ERE) que afectó a 108 trabajadores. La plantilla inicial del año 2007 era de 581 trabajadores, 132 fijos y 449 fijos discontinuos, siendo la plantilla media a 31 de diciembre de 2010 de 489 trabajadores, 84 fijos, 368 fijos discontinuos y 37 eventuales. Cetarsa contribuye a la promoción del empleo femenino manteniendo en su plantilla un cierto equilibrio entre ambos sexos. Actualmente dicha plantilla está compuesta por 47,85 % de mujeres y 52,15 % de hombres, de los que el 75,67 % está comprendida entre trabajadores mayores de 46 años, con una antigüedad de más de 10 años.

En cuanto a la empresa privada Agroexpansión, presenta un menor volumen de personal respecto a la empresa pública de primera transformación, Cetarsa. Entre septiembre de 2010 y mayo de 2011, agrupaba a una plantilla de 53 trabajadores, siendo 14 fijos y 39 fijos discontinuos. Agroexpansión favorece fuertemente el empleo femenino con una representación en la plantilla del 64,15 % de mujeres frente al 35,85 % de hombres, cuya edad media ronda los 47 años.

En ambas empresas de primera transformación, destacan el número de trabajadores, en su mayoría mujeres, con el tipo de contrato fijo-discontinuo, debido a la temporalidad en el procesado o primera transformación del tabaco.

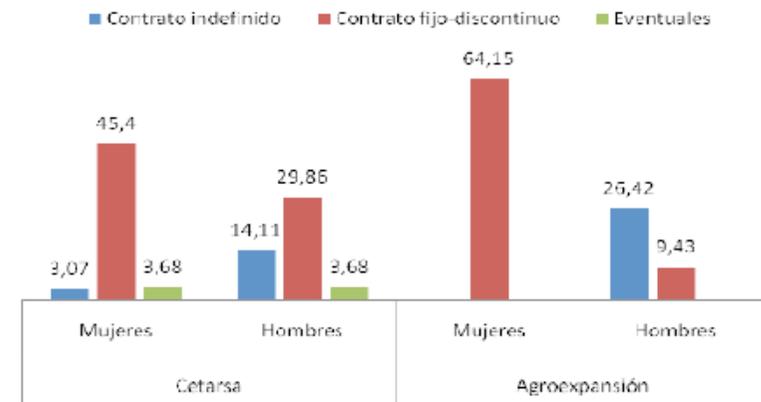
En resumen el empleo directo del cultivo del tabaco genera 6.331 puestos

### MANO DE OBRA POR SEXO Y TIPO DE CONTRATO EN LAS EMPRESAS DE PRIMERA DE TRANSFORMACIÓN

Tipo de contrato	Cetarsa			Agroexpansión		
	Mujeres	Hombres	Total	Mujeres	Hombres	Total
Contrato indefinido	15	69	84	0	14	14
Contrato fijo-discontinuo	222	146	368	34	5	39
Eventuales	18	19	37	0	0	0
<b>Total</b>	<b>255</b>	<b>234</b>	<b>489</b>	<b>34</b>	<b>19</b>	<b>53</b>

Fuente: FOREM Extremadura

### DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN



Fuente: FOREM Extremadura

de trabajo, incluyendo los cultivadores, los asalariados por labores agrícolas (UTAS), las agrupaciones de productores del tabaco y las empresas de primera transformación.

### EMPLEO INDIRECTO.

No cabe duda de que la producción tabaquera constituye un pilar fundamental para la creación de empleo en Extremadura, ya que genera una importante cantidad de puestos de trabajo indirectos derivados de los suministros de equipos y medios de producción y servicios auxiliares, que actúan como proveedores del cultivo e industria del tabaco.

Entre ellos, podemos encontrar la producción y distribución de semilla, la distribución y almacenamiento de fertilizantes y productos fitosanitarios, el mantenimiento y reparación de maquinaria, el almacenamiento y distribución de energía, los sistemas de riego, los servicios financieros y de seguros, las asesorías y todos los servicios relacionados con la producción, gestión, tramitación y asesoramiento.

Al encontrarse todos estas actividades dentro del sector servicios, no resulta fácil discernir los empleos generados que están íntimamente relacionados con el cultivo estudiado, si bien, estos servicios de carácter auxiliar se relacionan con la producción agraria en general, teniendo las empresas de servicios diversificada su actividad tanto hacia el tabaco como hacia cualquier otra producción agropecuaria de las zonas objeto de estudio.

Otra dificultad añadida podemos encontrarla en la ubicación geográfica de los proveedores de estos servicios auxiliares. Así como la producción agraria y la transformación está ligada al territorio, algunos servicios como los financieros no han sido creados ni trabajan en exclusiva para un sector específico. Todo ello hace que las cifras de empleo indirecto resultantes dependan totalmente de la metodología utilizada para realizar las estimaciones.

Para la determinación de la repercusión del empleo indirecto en el tabaco, hemos realizado una estimación aplicado la siguiente metodología:

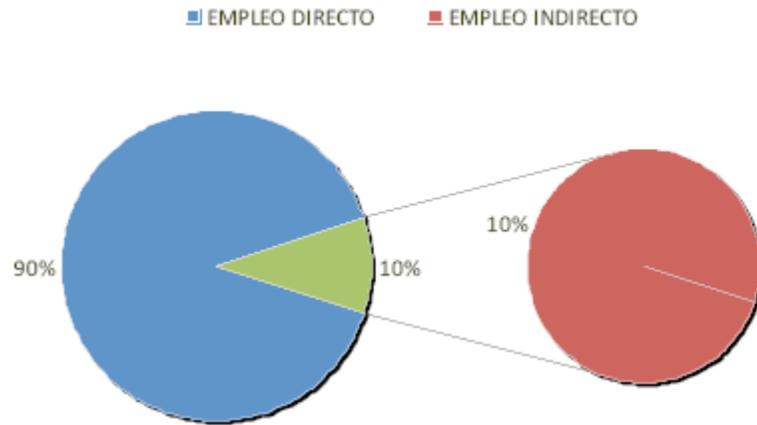
- a) Determinación de los costes producción y servicios realizados fuera del sector agrario por hectárea de cultivo.
- b) Establecimiento de las plantillas de las empresas que realizan transacciones comerciales con el sector tabaquero.

Haciendo un balance de empleo en el sector tabaquero, el empleo total generado por las 9.906 ha dedicadas al cultivo del tabaco sería de 7.031 empleos. El empleo directo genera el 90% de la mano de obra total, distribuido entre los asalariados según operaciones de cultivo, el 57% sobre el total, los cultivadores

### EMPLEO INDIRECTO POR ACTIVIDAD 2010 (9.906 HA)

ACTIVIDAD	MANO DE OBRA
SEMILLAS	32
FERTILIZANTES Y FITOSANITARIOS	54
MAQUINARIA	74
ENERGIA	225
RIEGOS	59
SERVICIOS AGRARIOS	146
SERVICIOS FINANCIEROS	64
ASESORIAS Y OTROS	46
<b>TOTAL</b>	<b>700</b>

Fuente: FOREM Extremadura



Fuente: FOREM Extremadura

el 30%, las empresas de primera transformación, el 9% y por último, las agrupaciones de productores de tabaco representan el 4%. El empleo indirecto, constituye el 10% sobre el total de empleo generado en la industria asociada al tabaco.

El empleo indirecto así estimado, no parece tener una representatividad elevada en el conjunto de la cifra de empleo generado, pero su existencia nos hace entrever la importancia y repercusión que la actividad estudiada tiene especialmente en el sector servicios y por tanto en el desarrollo global de los municipios tabaqueros.

Por los datos obtenidos puede estimarse que una asociación de productores de la región con una media de producción de unos 5 millones de kg de producción, incluyendo todas las variedades producidas, realiza transacciones comerciales con de 20 a 25 empresas del entorno que constan de una media total de alrededor de 300 trabajadores.

Si consideramos que la producción media de tabaco en la región es de más

de 30 millones de kg, repartidos entre 7 asociaciones de productores agrarios, puede verse el número de empleos (unos 2000) que, de manera indirecta, dependen del sector y de la actividad tabaquera. Esta cifra trasladada a unidades familiares, según la media regional de miembros del hogar familiar en Extremadura (2,72 según datos estadísticos) se acerca a las 4.500 personas.

Téngase en cuenta que no se han incluido aquí los servicios financieros y de seguros, ni otros como los servicios jurídicos o de notaría, existentes en las comarcas objeto de estudio, en los que la actividad tabaquera repercute igualmente, pues una parte de los empleos que estas entidades generan en la zona se deben al volumen de negocio y los ingresos generados por la actividad estudiada, si bien, la mayoría de las empresas referidas son de carácter nacional o internacional y no dependen en exclusiva de una actividad concreta. Aún así, y a pesar de las exclusiones, puede estimarse que la actividad tabaquera de las comarcas extremeñas genera una cifra global de entre 7.000 y 8.300 empleos (entre 18.900 y 22.410 personas si pensamos en miembros del hogar).

Sólo así entendidos, y considerando que la población total de las zonas productoras es de 186.104 habitantes según puede verse en la tabla 1 de este estudio, (144.657 si excluimos el núcleo poblacional urbano de la ciudad de Plasencia, donde el cultivo del tabaco es inexistente), el número de habitantes íntimamente relacionados con la actividad superaría el 15% de la población total.

Por lo expuesto anteriormente, es fácilmente visible que la actividad tabaquera es el motor de las comarcas a las que hacemos referencia, pero además, atendiendo ahora a los datos demográficos de la provincia de Cáceres, puede verse también que es un factor de desarrollo de



## **INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DEL EMPLEO GENERADO EN LAS ZONAS PRODUCTORAS.**

UN INDICADOR ESENCIAL PARA REALIZAR EL DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR DE LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL, VIENE DADO POR LOS EMPLEOS GENERADOS EN LA ACTIVIDAD, ESTE ELEMENTO DETERMINA EL SENTIDO DE UNA CORRECTA ELECCIÓN. LA CANTIDAD DE EMPLEOS DIRECTOS E INDIRECTOS VINCULADOS AL TABACO EN SUS DIFERENTES FASES PRODUCTIVAS ABARCAN A PRÁCTICAMENTE TODAS LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS DE LA ECONOMÍA COMARCAL DE FORMA DIRECTA O INDUCIDA.

## 4.3.4. POTENCIAL DE ESPECIALIZACIÓN DEL TABACO DESDE LAS HIBRIDACIONES Y CONEXIONES CON ACTIVIDADES CONEXAS

### 4.3.4.1. EL TABACO, HIBRIDACIONES CON ACTIVIDADES CONEXAS Y OTRAS ACTIVIDADES

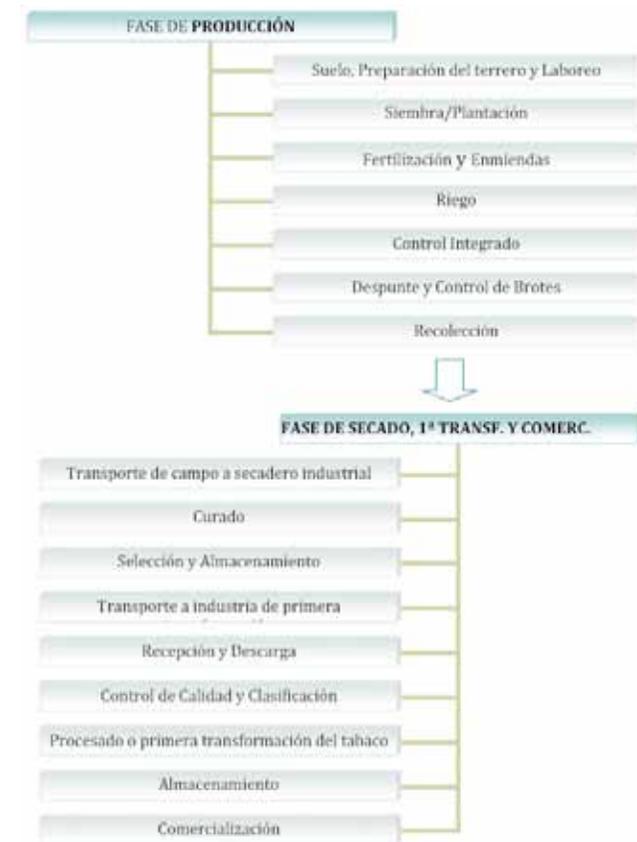
Esencial para el establecimiento del patrón de especialización inteligente es buscar todas las conexiones e hibridaciones con sectores y actividades productivas que intervienen en relación a la actividad de especialización. A continuación vamos a determinar todas las que pone en valor el tabaco asociadas a sus procesos, y como todas ellas se benefician de los procesos de investigación e innovación resultantes. A este conjunto de conexiones e hibridaciones habremos de unir todas aquellas que tienen que ver con otras actividades que serán objeto de trabajo en el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor (energías renovables, turismo experiencial, turismo cultural, medicina...).

#### ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA PREPARACIÓN DEL TERRENO Y LABOREO.

El suelo es uno de los factores que junto al clima constituyen la parte primordial para el buen éxito del cultivo en sus tipos y calidades, igualmente en la producción. El tabaco necesita de un suelo y un subsuelo con buen drenaje.

El conjunto de labores preparatorias se inicia en otoño y está integrado por la realización de tres gradeos: realizar las labores respetando al máximo la estructura del suelo, destruir y enterrar los restos de tallos y raíces mediante desbrozadoras y y/o gradas y, cuando sean necesario, fumigar para el control de nematodos.

Desde las actividades relacionadas con la preparación del terreno y laboreo hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.



Fuente: FOREM Extremadura



### ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA SIEMBRA/PLANTACIÓN.

La siembra del cultivo de cobertura se realiza en primavera, inmediatamente después de la destrucción de restos de cosecha. La producción de plantas para iniciación del cultivo se realiza mediante el sistema de bandejas flotantes, utilizando plantas con cepellón, sanas, uniformes y de calidad, en el momento justo y en cantidad suficiente para trasplantar.

Desde las actividades relacionadas con la siembra/plantación hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA FERTILIZACIÓN Y ENMIENDAS.

Todos los suelos agrícolas, en mayor o menor medida, tienen en su composición los elementos necesarios para la nutrición de las plantas. Con la finalidad de elaborar un programa de abonado, se realizará un análisis físico-químico del suelo al menos cada 5 años en cada unidad homogénea de la explotación para saber el contenido de los minerales en el suelo.

Fertilizar bien el tabaco significa poner a disposición de la planta las unidades necesarias durante toda su vida, sin dejar que la planta de tabaco pase o muestre necesidad de uno u otro nutriente. Cuando se aporte materia orgánica se debe utilizar enmiendas con composición garantizada y mínima cantidad de cloruros y metales pesados según legislación vigente.

Desde las actividades relacionadas con la fertilización y enmiendas hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL RIEGO.

En el cultivo de tabaco, el sistema más común de riego es por aspersión, fundamentalmente en las pequeñas explotaciones.

En las grandes, en cambio, se alternan los riegos por pivót y por aspersión y, en explotaciones muy aisladas, el riego se realiza por cañones.

Regar bien significa dar a la planta el agua que necesita disponiendo de las características analíticas de la calidad del agua de riego y tomando medidas para un correcto funcionamiento del sistema de riego.

Desde las actividades relacionadas con el riego hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CONTROL INTEGRADO.

Se realizará un control integrado anteponiendo los métodos físicos, culturales, biológicos, biotecnológicos y genéticos a los químicos, siempre que sea posible, para controlar los patógenos que puedan disminuir los rendimientos, y a la vez, elegir los menos nocivos para el entorno.

El control integrado se basa en controlar e incluso eliminar los daños que afectan al rendimiento y calidad del trabajo.

Desde las actividades relacionadas con el control integrado hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

## DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL DESPUNTE Y CONTROL DE BROTES.

En la etapa de despunte se trata de realizar un único tratamiento de control químico de rebrotes.

El despunte influye en la composición física y química del tabaco curado reduciendo el número de hojas a recolectar, de modo que los nutrientes se acumulan en las hojas que quedan.

Esta operación se efectúa manualmente por lo que es necesario un mínimo de 32 h/ha de mano de obra.

Es importante realizar un perfecto control de brotes para incrementar la producción y mejorar la calidad de la hoja curada.

Hay diversas formas de controlar los brotes, dependiendo de los productos aplicados, pero siempre se debe respetar las dosis de las etiquetas.

Desde las actividades relacionadas con el despunte y control de brotes hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.



## DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA RECOLECCIÓN.

Es necesario recolectar hojas de tabaco con la madurez óptima y por pisos foliares.

La forma de recolectar viene dada por el producto que nos demanda el cliente, "cigarrillo rubio tipo americano" elaborado a partir de la mezcla de tabaco de distintos pisos foliares y de diferentes variedades. De ahí la importancia de la recolección atendiendo al criterio de pisos foliares, con hojas de igual madurez.

Partiendo del convenio laboral del campo de la Comunidad Autónoma de Extremadura, las recolecciones y jornadas intensivas tendrán una jornada laboral de seis horas y media, lo que representa un aumento en el número de jornales para esta fase productiva durante los meses de agosto y septiembre.

En el tabaco Burley el equipo de mano de obra se divide en recolección, carga y descarga, transporte a secadero y cuelgue a mano.

La utilización de mano de obra asociada a la recolección de tabaco Virginia presenta múltiples variaciones dependiendo tanto del sistema de curado como del tipo de maquinaria asociada al cultivo.

Por lo general, para 3.200 kg/tabaco se necesitan diez jornales de mano de obra a destajo, para el llenado del secadero y uno para la selección.

El ciclo de recolección, curado y selección tiene una duración de 6 o 7 días.

Actualmente todo este proceso se ha simplificado en las llamadas explotaciones colectivas de curado, basadas en la mecanización tecnológica, repercutiendo en unos menores costes para el productor pero afectando claramente a la mano de obra asalariada.

Desde las actividades relacionadas con la recolección hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TRANSPORTE DEL CAMPO A SECADO INDUSTRIAL.

El traslado del tabaco al secadero se realizará en las mejores condiciones y con los medios más rápidos para evitar pérdidas en la calidad del producto. La limpieza es fundamental en el transporte, evitando que se produzca cualquier tipo de contaminación de las hojas, para así garantizar su calidad.

Desde las actividades relacionadas con el transporte del campo hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CURADO.

El curado del tabaco consiste en transformar las hojas verdes recolectadas en materia prima industrial (hojas secas), conservando la calidad deseada (textura, estructura, elasticidad, integridad, aroma y equilibrio en contenidos químicos).

Según el mecanismo de extracción del agua de la hoja, se pueden distinguir las siguientes modalidades de curado: curado al aire, curado al sol, curado al suelo y curado por calor artificial.

Desde las actividades relacionadas con el curado hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA SELECCIÓN Y ALMACENAMIENTO.

Para la selección del tabaco se trata de separar las hojas por pisos foliares, en función de su calidad y confeccionar fardos con tabaco uniforme, atendiendo a las especificaciones de la industria. Y por último, conservaremos los fardos en buen estado, mientras llega el momento de la venta.

Desde las actividades relacionadas con la selección y el almacenamiento hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL TRANSPORTE A INDUSTRIA DE PRIMERA TRANSFORMACIÓN.

El traslado del tabaco a la industria de primera transformación, se realizará en las mejores condiciones y con los medios más rápidos para evitar pérdidas en la calidad del producto.

La limpieza es necesaria en el transporte del tabaco para evitar cualquier tipo de contaminación de las hojas.

Desde las actividades relacionadas con el transporte a industria de primera transformación hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA RECEPCIÓN Y DESCARGA.

Una vez realizada la entrega de la producción en las industrias de primera transformación o locales de almacenamiento de tabaco, se descargará en cintas transportadoras, tolvas u otros elementos de recepción.

Desde las actividades relacionadas con la recepción y descarga hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL CONTROL DE CALIDAD Y CLASIFICACIÓN.

En al recepción se realizará una inspección visual por cada partida de tabaco entregada y productor, estableciendo un sistema de verificación de la calidad de los productos entrantes, separando el tabaco procedente de producción integrada de la producción convencional.

Desde las actividades relacionadas con el control de calidad y clasificación hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL PROCESADO O PRIMERA TRANSFORMACIÓN.

En la primera etapa de industrialización, se limpia la hoja, se reclasifica por tipo de variedad y por último se la vuelve a secar. El secado es determinante para la calidad del tabaco.

La temperatura debe ser controlada, al igual que la humedad, durante todo el proceso, dado que ambos factores dan a la hoja características de tersura que permiten desnervarla con la menor rotura posible. Además, si el calor fuera excesivo, quemaría la hoja con lo que pierde calidad y en consecuencia valor.

Culminado este proceso se realizará el envasado e identificación por series completas, compuestas por hojas del mismo origen, variedad y categoría comercial para su posterior embalaje.

Desde las actividades relacionadas con el procesado o primera transformación hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

## DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL ALMACENAMIENTO.

En el Almacenamiento del tabaco deberá hacerse una distinción entre el procedente de producción integrada de aquel que procede de producción convencional.

Se llevará a cabo en almacenes destinados exclusivamente para ello, controlando la temperatura y humedad del tabaco.

Desde las actividades relacionadas con el almacenamiento hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

## DESDE LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA COMERCIALIZACIÓN.

El tabaco deberá ir acompañado de un documento de producto, en el que se certificará el total de Kilogramos de tabaco que se ha manipulado por el operador y que ha cumplido con los requisitos exigidos en la normativa, referente a la producción integrada. Una vez prensado el tabaco en cajas, se envía a centros de fabricación para la elaboración de cigarrillos.

Desde las actividades relacionadas con la comercialización hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### 4.3.4.2. EL TABACO, HIBRIDACIONES CON OTRAS ACTIVIDADES.

Esencial para alimentar nuevos procesos de investigación e innovación que se traduzcan en una rentabilidad del sector, es la identificación de otros sectores y actividades diferentes a las señaladas hasta ahora para generar conexiones e hibridaciones, que puedan ser descubiertas en el proceso de participación por los actores de la cuádruple hélice, y convertirse en fuente de creación de nuevas empresas y empleos.

A continuación, y de manera orientativa para enfocar el proceso de descubrimiento emprendedor, vamos a establecer como primeras hipótesis de trabajo el desarrollo de otros usos, con el objeto de abrir nuevas líneas de trabajo directamente con los participantes en los talleres, abriendo de esta manera una vía de colaboración entre el sector del tabaco y el sector del conocimiento dentro de la lógica de la cuádruple hélice.

#### DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE INSECTICIDAS.

A MODO DE EJEMPLO:

La nicotina contenida en el polvo o los restos agrícolas o industriales de hojas y plantas de tabaco, se utiliza con éxito como insecticida agrícola. Estos restos aplicados a las plantas cultivadas y las tierras de labor actúan como un efectivo exterminador de patógenos y gérmenes sin los efectos secundarios negativos sobre el medio ambiente y la salud que pueden tener los insecticidas de síntesis química.

Desde las actividades relacionadas con la producción de insecticidas hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

-----

-----

-----

-----



## DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE ÁCIDO CÍTRICO.

### A MODO DE EJEMPLO:

El tabaco es rico en ácido cítrico, especialmente algunas variedades como el Makhorka, cuyo contenido en este ácido es del 6 al 8% (el limón, considerado como el fruto más rico en ácido cítrico, no llega al 6%). La extracción integral de ácido cítrico como fase posterior a la extracción de la nicotina se probó con éxito, a escala semiindustrial, en el instituto de Krasnodar en la Unión Soviética en los años 30.

Desde las actividades relacionadas con la producción de ácido cítrico hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

## DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE PAPEL.

### A MODO DE EJEMPLO:

Los tallos del tabaco suelen desecharse como un producto sin valor. Sin embargo, investigadores búlgaros ensayaron y pusieron a punto una técnica de extracción de la celulosa contenido en los tallos del tabaco y su posterior blanqueo industrial para su transformación en papel de imprimir y escribir.

Desde las actividades relacionadas con la producción de papel hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

## DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE ACEITES INDUSTRIALES.

A MODO DE EJEMPLO:

Varias experiencias han conseguido la puesta a punto de una técnica consistente en la extracción de los aceites contenidos en las semillas del tabaco. Se trata de aceites no comestibles pero con una gama de aplicaciones industriales importante como puede ser la fabricación de pinturas.

Desde las actividades relacionadas con la producción de aceites industriales hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

## DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE PROTEÍNAS COMESTIBLES.

A MODO DE EJEMPLO:

A partir de las hojas o de las plantas completas de tabaco se ha conseguido extraer proteínas de un alto valor nutritivo y dietético para el hombre. Estas proteínas pueden utilizarse para alimentar personas con dificultades para su nutrición. Varias plantas semi-industriales y experimentales en Estados Unidos, Japón, Canadá, etcétera, han aplicado procedimientos con rendimientos técnicos y económicos que podrían servir de base a una nueva industria tabaquero-alimentaria con aplicaciones dietéticas y farmacéuticas importantes.

Desde las actividades relacionadas con la producción de proteínas comestibles hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

## DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE PRODUCTOS EXÓTICOS (CHIMÓ).

A MODO DE EJEMPLO:

Se trata de una pasta de consistencia blanda obtenida de extractos acuosos, fluidos de los desperdicios del cultivo, curado y transformación de los tabacos (secos) de fumar, tratados por el calor en grandes pallas o recipientes metálicos puestos al fuego sucesivamente hasta evaporación del medio líquido. La pasta resultante se decanta y deja secar hasta consistencia semi-sólida. Este es el “chimó en rama” del que se empaquetan el llamado “chimó embojotado” o “chimó aliñado”, listo para su venta y consumo.

De él se toman pequeñas porciones, como dos granos de arroz que se adhieren detrás de los dientes anteriores produciendo una fuerte salivación (debe escupirse con frecuencia) y provocando una cierta euforia, disminuyendo el apetito y aumentando la capacidad de trabajo (parecido a lo que experimentan los masticadores de coca en Bolivia y Perú). Suelen usarlo los indígenas y criollos de los Llanos venezolanos y colombinos.

Desde las actividades relacionadas con la producción de productos exóticos hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

## DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE PANES DECORATIVOS.

A MODO DE EJEMPLO:

Mediante técnicas análogas a las utilizadas para fabricar paneles de aglomerado con serrín y trozos o desperdicios de madera, se puede introducir en la mezcla restos de cosecha, de la industria y tallos de tabaco secos y troceados o molidos.

El resultado es un aglomerado de un bello “color tabaco” muy decorativo, con el que se puede dar aprovechamiento económico a restos de tabaco sin otra utilidad.

Sirven para cubrir superficies y formar biombos separadores de aspecto y color atractivos. Al parecer se han fabricado en Cuba, de donde nos llegó la idea.

Desde las actividades relacionadas con la producción de paneles decorativos hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

---

### DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE LICORES. A MODO DE EJEMPLO:

Se trata de la obtención de un licor (tabaquito).

Desde las actividades relacionadas con la producción de licores hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

---

---

### DESDE LA EXPLORACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE CONDIMENTOS. A MODO DE EJEMPLO:

El chef de uno de los hoteles más emblemáticos de Madrid, David Millet, utiliza tabaco como condimento “secreto” en uno de sus más exitosos platos: la lubina a la sal.

Desde las actividades relacionadas con la producción de condimentos hemos de estimular el desarrollo de todas las posibles hibridaciones y conexiones desde el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor, así como la aplicación de nuevas técnicas y dominios científico tecnológicos que se puedan concretar en proyectos concretos que impliquen la investigación y la innovación.

---

---

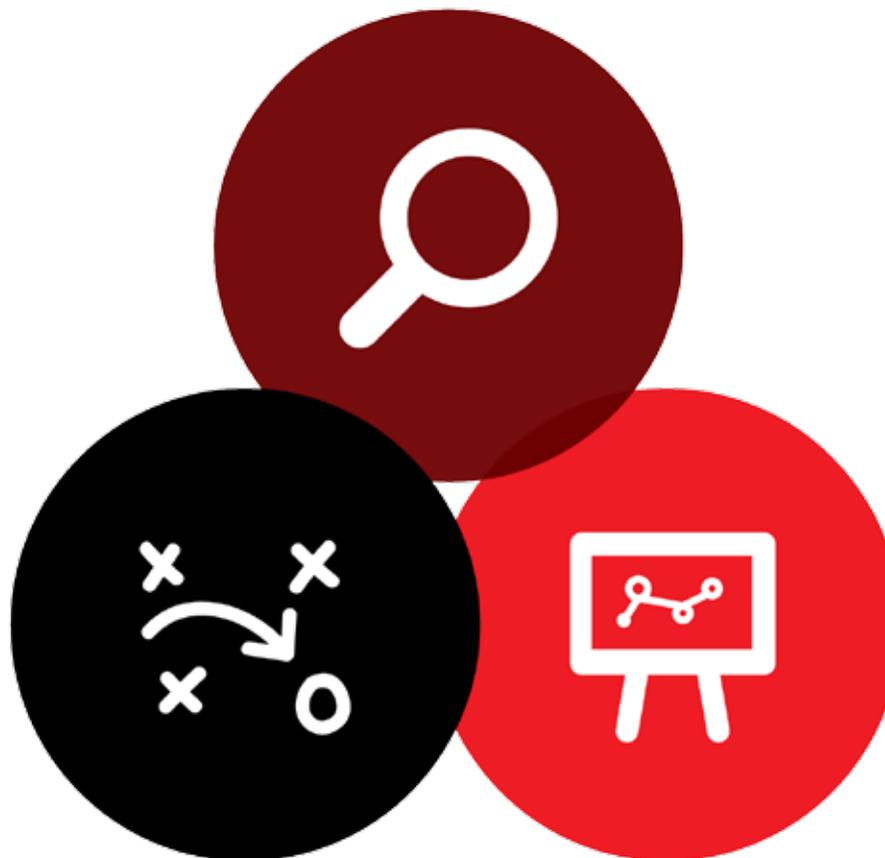
---

---

## **INFORME PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DESDE EL ANÁLISIS DE LAS HIBRIDACIONES CONEXAS.**

ADEMÁS DE LAS CONEXIONES “LÓGICAS” QUE ESTÁN EMPARENTADAS CON LOS PROCESOS ECONÓMICOS DEL TABACO, EXISTE OTRO CONJUNTO DE RELACIONES QUE ES NECESARIO EXPLORAR PARA DESARROLLAR NUEVOS PROYECTOS Y ACTIVIDADES, CONTANDO CON LA PARTICIPACIÓN DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE EN EL PROCESO, Y ESPECIALMENTE CON EL SECTOR DEL CONOCIMIENTO (CENTROS CIENTÍFICO TECNOLÓGICOS Y UNIVERSIDADES). COMO BOTÓN DE MUESTRA PODEMOS SEÑALAR LAS SIGUIENTES POSIBILIDADES: OBTENCIÓN DE INSESTICIDAS, PRINCIPIOS ACTIVOS, LICORES, CONDIMENTOS..





## **CAPÍTULO 5.**

BASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR.





## METODOLOGÍA EEI



**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 ARJABOR 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.

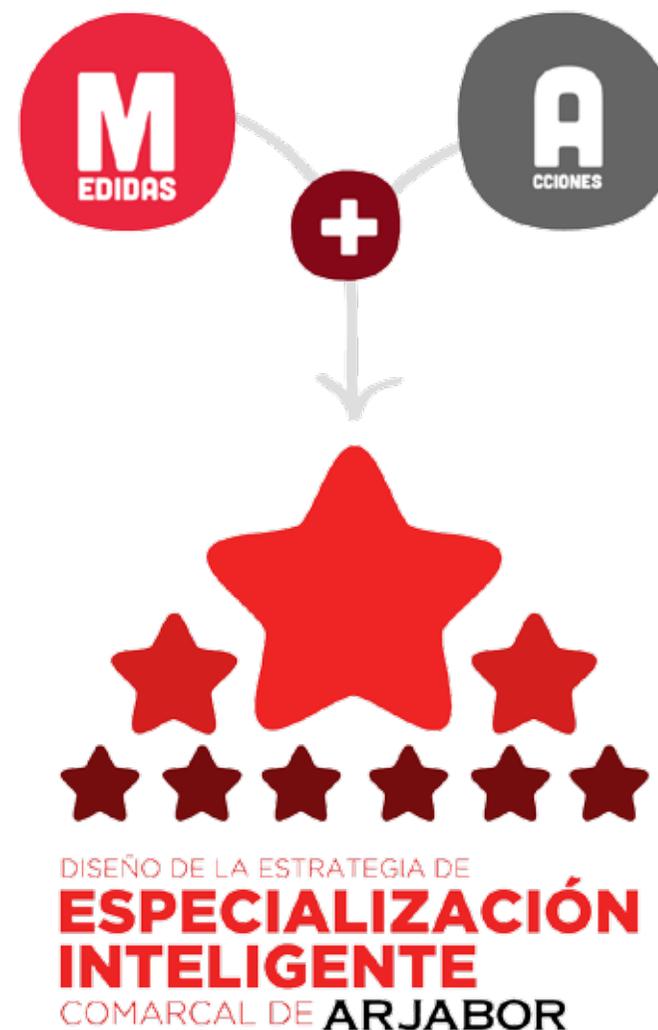
Los esfuerzos para el desarrollo del liderazgo colaborativo con el desarrollo del modelo de cuádruple hélice de ARJABOR se centran en la incorporación de nuevos actores y el reparto de responsabilidades entre ellos, de tal manera que cada elemento del sistema tenga responsabilidades y se sienta parte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

## 5.3 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.

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

### 5.4. 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 ARJABOR 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 comarcal, representantes de la sociedad civil, agentes técnicos del territorio, universidades, centros de investigación, expertos, ...).

ARJABOR 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 ARJABOR.

- Plan estratégico de desarrollo (2007-2013).

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

- 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 futuras, planteando diversas alternativas y escenarios de futuro.

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 económica 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 científi-

co-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 ARJABOR, como un espacio abierto y sin fronteras, 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 especialización 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 ARJABOR 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.

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 ARJABOR, como documento base con el que se trabaja en las actividades de participación y descubrimiento emprendedor. Dicho documen-



## FASE ANALÍTICA

to 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.

### 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 ARJABOR 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 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, participación e inclusión de nuevos actores.

Desde ARJABOR 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 mode-

lo 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 ARJABOR 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 llevadas a cabo.

- Desarrollo de las bases metodológicas 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.

## 5.5 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 términos 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 pre-

sencia 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 acti-



FASE  
 ESTRATÉGICA

va en la definición del futuro de la comarca, hemos tenido presentes las directrices de los 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, estable-

cimiento 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 ARJABOR.

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 impacto 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.

## 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 comarcial 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.

El objetivo es concentrar el esfuerzo y las energías en aquello en lo que realmente somos competitivos, evitando la dispersión.

Un trabajo de ingeniería previo a la selección

de las prioridades para el desarrollo comarcial 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 comarcial 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 comarcial, reforzado por el conocimiento (know how) que los actores comarciales ya tienen en esas actividades y conjugado con los aportes del sector del conocimiento que incorporamos a la gobernanza comarcial.

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 comarcial 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.

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.

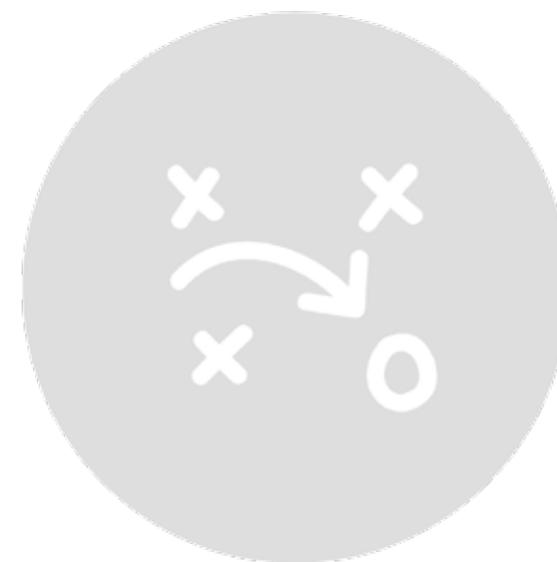
El proceso para la definición del área para la especialización inteligente y de las prioridades en torno a ésta, no ha estado exento de tensiones, por la lógica propensión de los actores de los diferentes sectores productivos y el resto de agentes de la cuádruple hélice a defender su posición e intereses. 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.

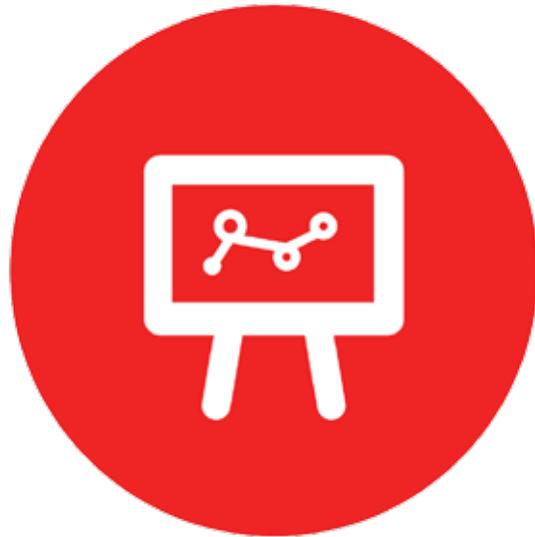
El establecimiento de prioridades ha constituido una tarea crítica para todos los agentes que hemos estado implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal por la trascendencia que el hecho tiene para el futuro de la comarca, evitando prácticas como la intromisión de lobbies, presión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



**FASE  
 ESTRATÉGICA**



## FASE DE PLANIFICACIÓN

Para la definición de la actividad de especialización inteligente y las prioridades desde el Grupo de Acción Local de ARJABOR hemos generado una metodología innovadora para el desarrollo de estos complejíssimos procesos de ingeniería social.

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 llevadas a cabo.

- 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.

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 ).

## 5.6 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 ARJABOR 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 ARJABOR.

- Transferencia del documento al equipo encargado de la redacción de la estrategia de desarrollo comarcal 2014-2020 con el que ARJABOR concurrirá a la convocatoria de ayudas LEADER.

## 5.7 ORIENTACIONES PARA LA CREACIÓN DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE DE ARJABOR.

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

Al Grupo de Acción Local de ARJABOR, a través de sus instrumentos de gobernanza y su CEDER le corresponde la configuración de la cuádruple hélice para lo cual elaboramos las siguientes orientaciones.

Para llevar a cabo la estrategia, esta debe apoyarse en una estructura sólida de relaciones que nacen fruto del trabajo y consenso con los agentes económicos, sociales y del conocimiento, a través de sesiones de trabajo y reuniones exploratorias.

Los procedimientos que proponemos 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.

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 momento, 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.

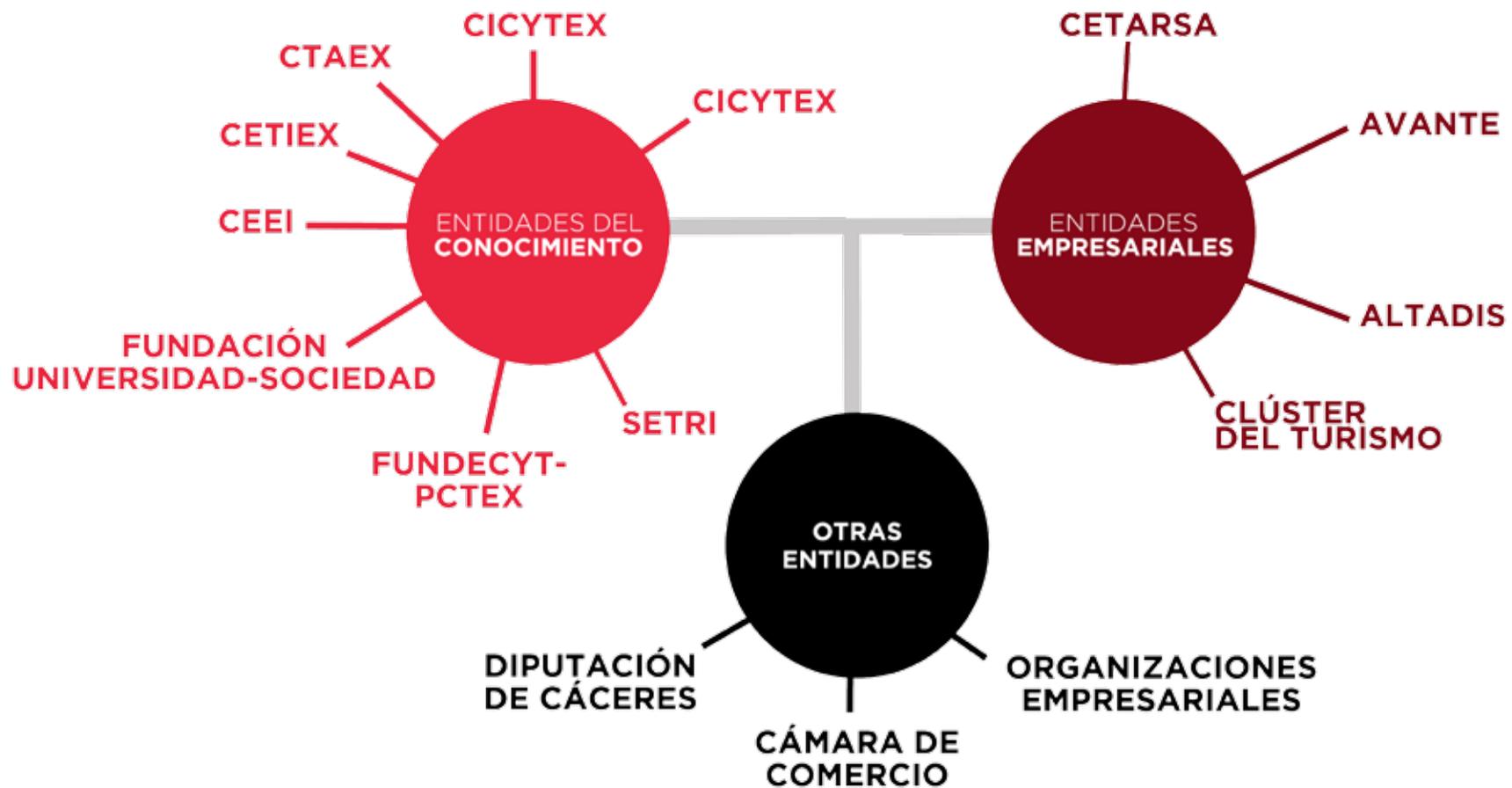


## CUÁDRUPLE HÉLICE

### MAPA DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE DE ARJABOR.

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 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



#### 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- Instituto de Investigaciones Agrarias "La Orden-Valdesequera"



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

#### CICYTEX – Instituto Tecnológico Agroalimentario (INTAEX)



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



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE ARJABOR

## 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  
**Web:** <http://cicytex.gobex.es/>  
**Contacto:** German Puebla Ovando - Director  
**Descripción:**

## 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  
**Web:** -  
**Contacto:** Francisco Pizarro Escribano - Director

## 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:** Ángel García - Director General

## 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

## Cluster del Turismo de Extremadura



**CLUSTER**  
Turismo de Extremadura  
Agrupación Empresarial Innovadora

**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



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE ARJABOR

### **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 Elvás, s/n.. 06071 - Badajoz  
Teléfono: 924014600  
E-mail: [info@fundecit-pctex.es](mailto:info@fundecit-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:



### **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

### **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





## **CAPÍTULO 6.**

DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y  
DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.



**TALLERES DE  
PARTICIPACIÓN SOCIAL Y  
DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR**

**27 DE ABRIL** DE 10:00 A 14:00 HORAS

**SESIÓN 1** **AGRICULTURA, GANADERÍA,  
AGROINDUSTRIA Y MEDIO AMBIENTE**

🏠 TIÉTAR, AULA DE FORMACIÓN (C/ CULTURA, 2)

**28 DE ABRIL** DE 10:00 A 14:00 HORAS

**SESIÓN 2** **POLÍTICAS DE DESARROLLO Y  
SERVICIOS A LA POBLACIÓN**

🏠 NAVALMORAL DE LA MATA, AS. DE EMPRESARIOS ACAPYME  
(AVDA. CONSTITUCIÓN, S/N. EDIFICIO SINDICAL)

**29 DE ABRIL** DE 10:00 A 14:00 HORAS

**SESIÓN 3** **TURISMO, PATRIMONIO, CULTURA**

🏠 NAVALMORAL DE LA MATA, AS. DE EMPRESARIOS ACAPYME  
(AVDA. CONSTITUCIÓN, S/N. EDIFICIO SINDICAL)

**30 DE ABRIL** DE 10:00 A 14:00 HORAS

**SESIÓN 4** **PYMES, COMERCIO Y ARTESANÍA**

🏠 NAVALMORAL DE LA MATA, AS. DE EMPRESARIOS ACAPYME  
(AVDA. CONSTITUCIÓN, S/N. EDIFICIO SINDICAL)



**ARJABOR**  
Asociación para el Desarrollo  
de la comarca del Campo Arjabor



EN COLABORACIÓN CON



## 6.1 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.

## 6.2 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 ARJABOR (ben-



chmarking), a esto sumamos el conjunto de recursos metodológicos generados para el desarrollo del proceso.

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 dirigen 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 metodológica 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 diferen-

tes 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 refrendados 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 vertebró en torno al tabaco.

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 tabaco 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 tabaco 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 tabaco 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 comarcial en el periodo 2014-2020 de doble vía: diversificación productiva y especialización inteligente.



## 6.3 HERRAMIENTAS UTILIZADAS Y PROCESOS.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA RECABAR LOS APORTES DE LOS PARTICIPANTES.



**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: \_\_\_\_\_

**TALLERES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR**

**27 de ABRIL de 10:00 a 14:00 HORAS**  
**SESIÓN 1** AGRICULTURA, GANADERÍA, AGROINDUSTRIA Y MEDIO AMBIENTE  
*(TETAR, AULA DE FORMACIÓN (C/ CULTURA, 8))*

**28 de ABRIL de 10:00 a 14:00 HORAS**  
**SESIÓN 2** POLÍTICAS DE DESARROLLO Y SERVICIOS A LA POBLACION  
*(SALA COMUNICACIÓN DE LA RUTA, AS. DE EMPRESARIOS ACAPINE (AVDA. CONSTITUCIÓN, S/N, ESPINOSA BRACALE)*

**29 de ABRIL de 10:00 a 14:00 HORAS**  
**SESIÓN 3** TURISMO, PATRIMONIO, CULTURA  
*(SALA COMUNICACIÓN DE LA RUTA, AS. DE EMPRESARIOS ACAPINE (AVDA. CONSTITUCIÓN, S/N, ESPINOSA BRACALE)*

**30 de ABRIL de 10:00 a 14:00 HORAS**  
**SESIÓN 4** PYMES, COMERCIO Y ARTESANÍA  
*(SALA COMUNICACIÓN DE LA RUTA, AS. DE EMPRESARIOS ACAPINE (AVDA. CONSTITUCIÓN, S/N, ESPINOSA BRACALE)*

**FICHA 2 PENSAMOS PROYECTOS PARA LA COMARCA**

**PENSAMOS EN PROYECTOS PARA AYUDAR A CREAR Y DESARROLLAR EMPRESAS**

¿Qué proyectos se pueden desarrollar en la comarca para...?

... estimular las INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS? Por ejemplo: espárragos para la industria cárnica, venta de jamón, producción de alimentos...	... estimular el desarrollo de ACTIVIDADES INNOVADORAS? Por ejemplo: elaboración de nuevos alimentos, subproductos del vino y del lego, especies silvestres y medicinales, plantas embotelladora de agua...	... FOMENTAR EL TURISMO? Por ejemplo: ayudas para casas rurales, agroturismo, actividades complementarias a turismo rural...	... estimular el DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES? Por ejemplo: aprovechamiento de la biomasa, instalación de placas solares, fabricación de pellets...
PROY. 1: _____	PROY. 1: _____	PROY. 1: _____	PROY. 1: _____
PROY. 2: _____	PROY. 2: _____	PROY. 2: _____	PROY. 2: _____
PROY. 3: _____	PROY. 3: _____	PROY. 3: _____	PROY. 3: _____
PROY. 4: _____	PROY. 4: _____	PROY. 4: _____	PROY. 4: _____
PROY. 5: _____	PROY. 5: _____	PROY. 5: _____	PROY. 5: _____

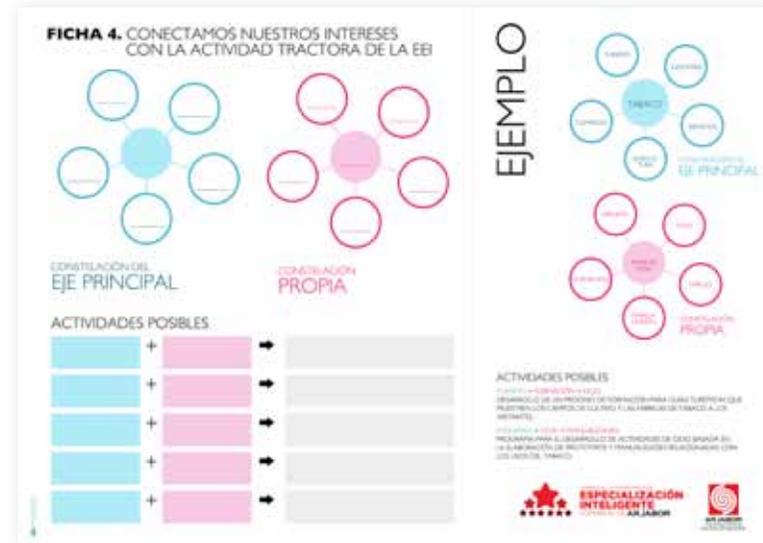
... estimular el DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS? Por ejemplo: aplicación de la nueva tecnología a las empresas, implantación y desarrollo de empresas de nueva tecnología, etcétera...

... estimular el DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL? Por ejemplo: gestión de espacios naturales, tratamiento de residuos, reciclaje, gestión del agua...

... estimular la ARTESANÍA? Por ejemplo: inversiones en la actividad, promoción, comercialización...

... estimular la CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS DE SERVICIOS? Por ejemplo: servicios para la tercera edad, personas dependientes, residencias, guarderías...

PROY. 1: _____	PROY. 1: _____	PROY. 1: _____	PROY. 1: _____
PROY. 2: _____	PROY. 2: _____	PROY. 2: _____	PROY. 2: _____
PROY. 3: _____	PROY. 3: _____	PROY. 3: _____	PROY. 3: _____
PROY. 4: _____	PROY. 4: _____	PROY. 4: _____	PROY. 4: _____
PROY. 5: _____	PROY. 5: _____	PROY. 5: _____	PROY. 5: _____



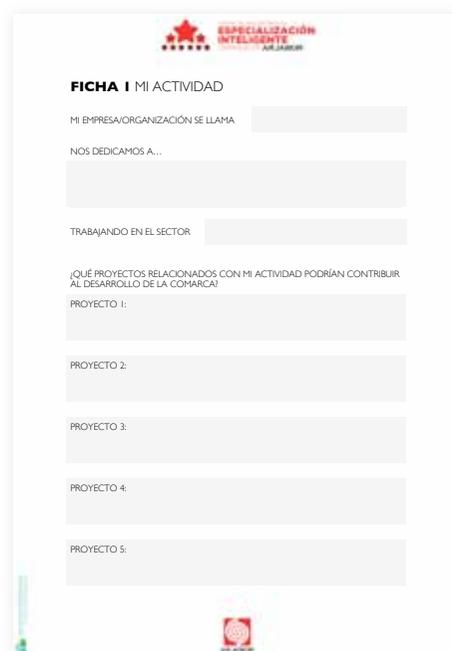
## 6.4 RESULTADOS DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA.

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 ARJABOR concurrirá a las ayudas LEADER.

Propuesta de programas y actividades a desarrollar en torno al área de especialización (tabaco) 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.

### 6.4.1. PROYECTOS E INICIATIVAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD O INTERESES DE LOS PARTICIPANTES PARA EL DESARROLLO DE LA COMARCA.



Logo: ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL DE ARJABOR

**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:

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.

- Más unión del sector cooperativo del tabaco.
- Fomentar y apoyar más proyectos como el proyecto que se está creando en la co-

marca para cultivar caquis.

- Fomentar y apoyar más proyectos como el de la siembra de espárragos en la comarca.
- Proyectos de seca del tabaco con el hueso de la aceituna.
- Asociación de frutos del bosque en la zona.
- Apoyo a actuaciones para garantizar el relevo generacional en las explotaciones tabaqueras.
- Fomento del emprendimiento y formación en todos los sectores, pero sobre todo en el agrícola que es más fuerte en la comarca.
- Formar a los agricultores para que to-

men conciencia de que son empresarios incorporando la visión de la innovación, industrialización, transformación, comercialización e investigación.

- Formación cualificada a parados como jóvenes agricultores al objeto de modernizar sus explotaciones: nuevos métodos de cultivo, nuevas variedades, nuevas tendencias (tabaco orgánico)...
- Desarrollo de cultivos alternativos al tabaco (producción de setas, frutos del bosque...).
- Desarrollo de programas de formación específica para la modernización de las explotaciones agrícolas.
- Detectar intereses de los desempleados y realizar la formación adaptada.
- Formación para la primera instalación agrícola o agroindustrial.
- Estudiar alternativas a la agricultura y analizar alternativas comerciales.
- Desarrollo de programas para instalación de energías renovables adaptadas a la agroindustria.
- Producción de tabaco orgánico y creación de una nueva línea de productos "ARJABOR tabaco de orgánico" incorporando criterios de trazabilidad, reduciendo el uso de fertilizantes y pesticidas.
- Creación de empresas de servicios para las empresas del tabaco con la externa-

lización de los mismos y la reducción de costes.

- Obtener el valor añadido del tabaco mediante la primera transformación del producto.
- Agricultura de cercanía (crear mercados de cercanía para vender los productos de la zona en la zona).
- Producción de hortalizas destinadas a la cercanía del mercado madrileño.
- Mejorar la formación en nuevos cultivos.
- Mejorar la transformación de productos artesanales.
- Desarrollo del cultivo de frutas exóticas en la zona.
- Fomentar la agroindustria
- Fomentar y mejorar la comercialización de los productos de la zona.
- Desarrollo de actividades para potenciar el turismo.
- Servicios a la población para poder fijar la población y la calidad de vida.
- Formación y cualificación de los agricultores en nuevos cultivos que fijen población (frutos del bosque).
- Formación en la transformación de productos artesanales procedentes de la agricultura.

- Ayudas directas a nuevas plantaciones de frambuesas, arándanos, mora, etc.
- Apoyo a la industria de transformación de productos agrarios.
- Formación técnica en nuevos cultivos.
- Apoyo a los emprendedores de actividades agroindustriales.
- Formación a la primera instalación de agricultores.
- Estudio de mercados internacionales como destino de las producciones de la comarca.
- Formación especializada en la producción industrial y agroalimentaria
- Formación sobre energías alternativas aplicadas a la agroindustria.
- Producción de lúpulo para la industria cervecera como alternativa a las superficies destinadas al tabaco Burley.
- Programa de producción de tabaco orgánico y desarrollo de un protocolo para su cultivo y producción.
- Creación de empresas de prestación de servicio de uso de maquinaria que permita abaratar los costes, para que cada agricultor no necesite hacer una gran inversión.
- Creación de grupos consumo de productos ecológicos en la comarca.
- Gestión de insumos (materias orgáni-

cas).

- Servicios de información y asesoramiento a la Pyme.
- Desarrollo del turismo en la comarca en torno a sus valores (Monfragüe, Valle del tabaco, Ribera del Tajo, el patrimonio cultural...).
- Comercialización de productos agroalimentarios.
- Fomentar y apoyar nuevos proyectos agroindustriales en la comarca.
- Formación técnica para el desarrollo de nuevos productos agrícolas.
- Industrialización para transformar los productos que se producen en la comarca.
- Fomento del turismo rural y deportivo.
- Apoyar procesos de participación ciudadana.
- Aprovechamiento de los recursos medioambientales de la comarca para el fomento del turismo.
- Fomento con la agricultura ecológica y comercialización y transformación de sus producciones en la comarca.
- Adaptación de la oferta formativa a las necesidades del mercado de trabajo.
- Desarrollo de industrias transformadoras de los productos agrícolas y ganaderos de la zona.

- Apoyo a las actividades de autoempleo sustentadas en el aprovechamiento de los recursos endógenos.
- Creación de un centro de formación profesional de referencia en la comarca.
- Desarrollo de actividades e industrias relacionadas con medio ambiente, entorno natural ....
- Aprovechar el retorno de los inmigrantes y sus ideas e iniciativas como generadoras de actividad y empleo.
- Proyectos de turismo rural, activo, gastronómico, monumental, aprovechando recursos estratégicos como Monfragüe.
- Transformación de productos agroalimentarios.
- Proyectos formativos: formación relacionada con los nichos de empleo existentes (nuevas producciones agrícolas, turismo, etc.).
- Fomentar y apoyar la industria en la comarca.
- Apoyar a la agricultura y la ganadería con cultivos alternativos al tabaco aprovechando la riqueza de la que disponemos.
- Desarrollo Agricultura ecológica (producción, transformación, comercialización y desarrollo del cooperativismo).
- Apoyo a industrias transformadoras en torno a la actividad agraria, que queden el valor añadido generado en la comarca.

- Desarrollo de cultivos relacionados con la biomasa y cultivos relacionados con actividades farmacéuticas.
- Desarrollo de una industria relacionada con la biomasa.
- Mantenimiento a la agricultura actual de regadío basada en las ayudas de la PAC y para fijar la población en el campo y mantener una renta digna de los agricultores y de sus familias.
- Empresas de transformación.
- Cebadero para terneros.
- Puesta en explotación de huertos ecológicos.
- Creación de pequeñas empresas para la transformación de productos típicos de la comarca.
- Empresas relacionadas con servicios a personas mayores.
- Promoción de la naturaleza, rutas de senderismo y a caballo.
- Promoción de actividades de ocio y tiempo libre.
- Aprovechar la cercanía del embalse de Valdecañas para realizar rutas en barco, y actividades acuáticas.
- Desarrollo de actividades tanto formativas, como de ocio, en torno a la artesanía comarcal.

- Apoyo a actividades deportivas, rutas en bicicletas y senderismo.
- Desarrollo de actividades culturales relacionadas con la literatura y el teatro.
- Conocimiento y difusión del patrimonio histórico, arquitectónico y cultural.
- Fomento y apoyo a la agroindustria.
- Comercialización de productos comarcales.
- Aprovechamiento de los recursos turísticos (Monfragüe, Tajo, Valle del tabaco...).
- Desarrollo de los servicios a la población (formación, servicios sociales, infraestructuras, sensibilización...).
- Apoyo a las Pymes para el desarrollo de procesos de calidad, sostenibilidad.
- Apoyo a la creación de industrias.
- Apoyo al mantenimiento del cultivo del tabaco, como cultivo social por el empleo directo, indirecto y mantenimiento de la población rural y porque no existen cultivos alternativos.
- Apoyo al mantenimiento de la Central Nuclear de Almaraz, por ser fuente de ingresos, empleo y mantener población en la zona.
- Apoyo al comercio minorista y sector de servicios.
- Poner en valor la riqueza cultural y am-

biental enfocando al turismo y desarrollo de campañas publicitarias.

- Complementar los valores ambientales con el desarrollo económico e industrial de la zona.
- Aprender a comercializar las producciones locales en torno a un marchio de calidad potenciando las Denominaciones de Origen.
- Unión de todos los centros de interpretación de los municipios para dar a conocer a nuestros visitantes los valores culturales y medioambientales.
- Fomentar la creación de empresas mediante el aprovechamiento y transformación de los productos de la zona.
- Buscar alternativas al tabaco para mantener a nuestros agricultores.
- Fomento del turismo rural y deportivo.
- Frenar la despoblación de los municipios.
- Impulsar la formación y apoyo a la discapacidad para crear nuevos empleos y empresas.
- Apoyo al empleo y las actividades para personas con discapacidad.
- Desarrollo de ferias comerciales para los productos de la comarca.
- Proyectos de generación de sinergias entre empresas y organizaciones de la co-

marca.

- Proyectos de sensibilización y concienciación en torno al voluntariado y cooperativismo.
- Fomento del asociacionismo de personas con dificultades de integración.
- Actividades turísticas para el turismo familiar.
- Desarrollo de servicios públicos especializados para el apoyo al desarrollo rural.
- Dotar de personal cualificado a los ayuntamientos, en relación con el desarrollo rural.
- Reducción de la burocracia para los emprendedores que decidan llevar a cabo sus proyectos.
- Crear un listado de personal del territorio y que saben cómo, cuándo y porque se desarrolla.
- Creación de sinergias entre instituciones, empresas y organismos oficiales de la comarca.
- Crear proyectos de sensibilización y concienciación sobre voluntariado y asociacionismo.
- Desarrollo de mapas e información turística de la zona.
- Promoción del territorio ofertando las actividades de agroturismo.

- Formación de personas con discapacidad para su integración laboral.
- Desarrollo de proyectos culturales y eventos feriales.
- Museo de producciones artesanales.
- Desarrollo de la alfabetización tecnológica de la población.
- Desarrollo turístico en torno a los recursos de calidad con los que contamos (enoturismo, rutas del queso, etc).
- Cultivo de la estevia como alternativa al tabaco.
- Desarrollo de la exportación y crecimiento exterior, apostar por dar un impulso grande a salir fuera con los productos que tenemos, facilitando el tema de los trámites a los productores y comercializadores.
- Dinamización comercial, creación de un centro comercial abierto, pero no ligado sólo al comercio, sino a todo el tejido empresarial del centro de las localidades.
- Proyecto de integración del recurso turismo, como llave para el crecimiento de la comarca, generándolo como un motor de dinamización y revitalización de la comarca.
- Puesta en marcha de la plataforma logística como nexo de unión del Atlántico con la capital de España y Europa.
- Aprovechar los recursos productivos existentes y generar cooperativas de dis-

- tribución y comercialización a nivel nacional e internacional.
- Aprovechamiento de los recursos patrimoniales del entorno y su recuperación.
- Creación de empresas de servicios dirigidos al turismo de naturaleza y patrimonial.
- Explotación de recursos agroalimentarios y en concreto de agricultura, ganadería y horticultura ecológicas.
- Creación de empresas relacionadas con alojamiento y restauración turísticas.
- Creación de empresas de guías y actividades turísticas medioambientales.
- Creación de empresas de servicios en localidades pequeñas.
- Creación de empresas auxiliares de centros de cuidados a las personas mayores.
- Explotación de ganaderías (ovejas y cabras) para orientación a la producción de leche.
- Especialización agraria y profesionalización.
- Fomento de emprendimiento desde los institutos.
- Formación especializada multisectorial para nuevos nichos de empleo o profesiones con alta demanda laboral.
- Dinamización turística comarcal y promoción de la misma.

- Sensibilización sobre despoblamiento rural y acciones para evitarlo.
- Desarrollamos programas como el PAEM ( Programa de Apoyo Empresarial a la Mujer Emprendedora) en las que tutorizar y asesorar a las mujeres.
- Programas de microcréditos a mujeres emprendedoras.
- Desarrollo de programas de financiación.
- Programas específicos para el apoyo al comercio .
- Realización de misiones comerciales a países de la UE y fuera de ella para fomentar la exportación de las empresas.
- Programas para la digitalización del comercio y firma digital para poder operar con la administración.
- Apoyo al asentamiento empresarial en polígonos industriales y viveros de empresas.
- Infraestructuras para poder mostrar todos los recursos que tiene la comarca, para fomentar la estancia y pernoctación.
- Restauración de patrimonio y monumentos.
- Formación para los agricultores.
- Generar canales de distribución.
- Venta de productos ecológicos a través de internet.

- Profesionalizar la actividad agraria.
- Apuesta por el turismo de naturaleza y aventura.
- Explotaciones agroganaderas con actividades que lleven a la formación experimental.
- Empresas de formación para futuros emprendedores y trabajadores del sector turístico.
- Nuevas empresas de turismo, alojamiento y restauración.
- Creación de alojamientos turísticos en la comarca.
- Empresas especializadas en guías de naturaleza del entorno de Monfragüe.
- Desarrollo de actividades de restauración para dar servicio a los turistas y visitantes.
- Potenciación de energías renovables, creación de parques solares.
- Reconversión como empresarios de los trabajadores del sector agrario.
- Creación de red de empresas de mantenimiento de infraestructuras para energías renovables.
- Formar a la población sobre la utilización de las nuevas tecnologías, como el pedir una cita para la ITV mediante internet, una cita médica, sistemas telemáticos en general.
- Informática básica para las zonas rurales.
- Elaboración de mermeladas y productos a partir de las especialidades locales.
- Servicios de cuidado y mantenimiento de parques y jardines.
- Restauración de objetos antiguos.
- Adecuación y mantenimiento de redes de regadío.
- Mantenimiento de la maquinaria utilizada en las empresas agroalimentarias e industrias.
- Mejora de la señalización de las rutas turísticas en la comarca.
- Elaboración de oferta turística de naturaleza.
- Eficiencia energética de edificios.
- Fomento del turismo a través de actividades que den a conocer nuestros recursos.
- Acceso a servicios de banda ancha por parte de la población.
- Apoyo a los cuidadores de personas dependientes.
- Talleres de alfabetización e integración de inmigrantes, en especial con ciudadanos de origen marroquí.
- Talleres motivacionales para desempleados de larga duración.
- Centro de terapias para personas con discapacidad.
- Reconocimiento profesional de la terapia ocupacional, tanto profesional como social.
- Fomentar la integración socio-sanitaria en Extremadura de personas con cualquier tipo de discapacidad.
- Aprovechamiento de las potencialidades y competencias profesionales de los ciudadanos para promover el desarrollo comarcal.
- Potenciar la gastronomía de la comarca, platos típicos, cultura...
- Asociación de empresas exportadoras para la comercialización de productos de la comarca.
- Consultoría de comercio internacional, formación de empresarios y trabajadores en la dinámica de la exportación e importación.
- Feria comarca y promoción del turismo y productos típicos gourmet de perspectiva nacional e internacional.
- Mejora de la eficiencia de las EDAR municipales de pequeños municipios (optimización de recursos con aplicación de tecnologías adecuadas a cada contexto).
- Fortalecimiento de la red de consumidores-productores de agricultura ecológica en el ámbito intrarregional e interregional.

- Formación especializada a diferentes sectores empresariales para favorecer la especialización sectorial.
- Cursos de formación ocupacional que favorezca la inserción laboral de los desempleados.
- Formación orientada al asociacionismo y potenciamiento de la creación de redes comerciales y de conocimiento en la región.
- Dar a conocer la gastronomía de la zona, elaborando una guía y una ruta gastronómica fomentando las ferias de degustación.
- Promover las energías renovables.
- Promover el turismo y el conocimiento de la zona a través del deporte, en concreto, a través del fútbol.
- Potenciar el deporte en distintas modalidades conociendo y aprovechando las instalaciones propias de la localidad para fomentar el deporte.
- Apoyo a la actividad de monitor de ocio y tiempo libre para conocer el entorno natural.
- Hacer un estudio de mercado para la creación de pequeñas empresas que aprovechan los recursos naturales de la zona para su comercialización dentro y fuera de la región.
- Formación para la gestión y marketing

de la empresa.

- Alfabetización tecnológica en el mundo rural.
- Desarrollo de la producción hortofrutícola ecológica.
- Mejora y profesionalización de la producción del tabaco y búsqueda de usos alternativos del tabaco (medicinales, energéticos, etc).
- Producción y consumo de biomasa local, favoreciendo además la actividad agropecuaria.
- Transformación agroindustrial de los productos agrarios y ganaderos
- Formación para poner en marcha nuevas producciones y especialidades agrarias.
- Proyectos que fomenten más el turismo en nuestra comarca para aprovechar el buen clima que tenemos, y nuestra naturaleza.
- Apoyo a la creación de nuevas industrias en sectores diferentes a la agricultura.
- Creación de más empresa formando a personas en lo que es la gestión de empresas y fomentando el emprendimiento en dichas empresas, investigando los mercados y el comercio exterior.
- Formación de profesionales de la docencia en distintos ámbitos.
- Mediación y orientación familiar.

- Convivencia y resolución de conflictos, prevención de la violencia en todos los ámbitos sociales; intelectual, familiar, escolar...
- Relacionar y complementar sectores profesionales diversos con objetivos comunes y coordinados.
- Coordinar distintos sectores empresariales racionalizando los recursos.
- Publicitar la comarca mediante el uso de las redes sociales con perfiles específicos que engloben la región. Creación de una red social propia.
- Promover y hacer llegar automatismos y domótica a las explotaciones ganaderas y agrícolas.
- Fomentar mediante formación el uso de las tecnologías en las zonas rurales creando una simbiosis electrónico-ecológico con la ganadería y agricultura.
- Taller de promotor turístico informando de los recursos de la zona y dándole la formación adecuada para que los alumnos puedan compartir los conocimientos adquiridos.
- Talleres de autogestión en alojamiento y restauración. Falta de infraestructuras.
- Talleres de capacitación del transporte y gestión de empresas pequeñas de transporte. Pueblos que formen parte de la comarca mal comunicados entre si. Dar formación y capacitación necesaria para

poder emprender pequeñas empresas que fomenten el movimiento entre municipios, ampliando así la visión de la comarca y su desarrollo.

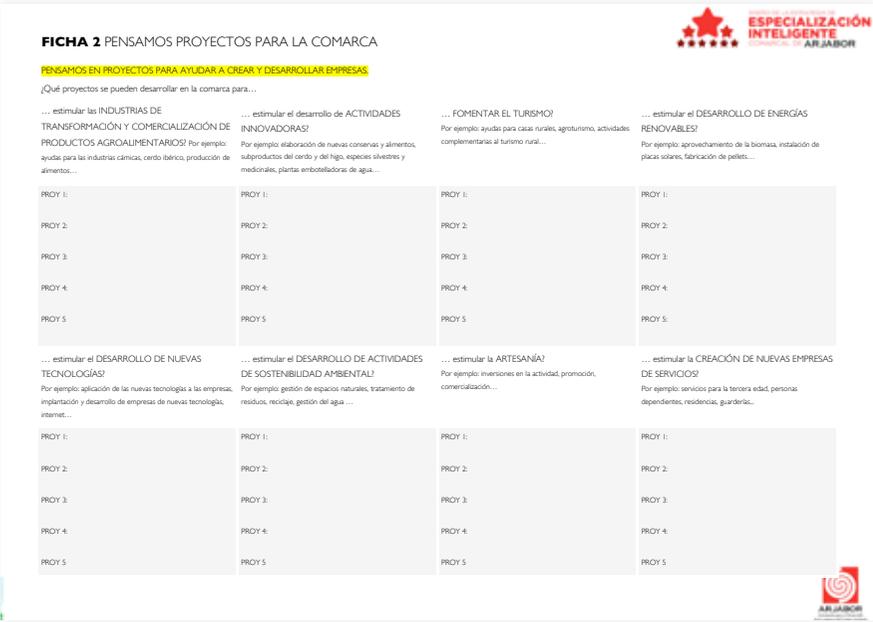
- Potenciar talleres en contacto con la naturaleza concienciando de los recursos que tenemos y no vemos, encaminados a un autoabastecimiento y reciclaje.

- Construir un centro de ocio para jóvenes.
- Eficiencia energética en los edificios públicos reduciendo su consumo.
- Creación de un centro de atención temprana con el fin de tratar todos los trastornos que pueden darse en la etapa inicial de 0-6 años.
- Creación de un centro especializado en

daño cerebral con el fin de dar un tratamiento especializado y completo al paciente y familiares.

- Poner en valor el trabajo del logopeda.
- Crear servicios de guardería.
- Mejora de la depuración de aguas residuales.

## 6.4. 2. PROYECTOS E INICIATIVAS QUE RESPONDEN AL INTERÉS DE LA COMARCA EN LAS CLAVES DE LA DIVERSIFICACIÓN.



**FICHA 2 PENSAMOS PROYECTOS PARA LA COMARCA**

**PENSAAMOS EN PROYECTOS PARA AYUDAR A CREAR Y DESARROLLAR EMPRESAS**

¿Qué proyectos se pueden desarrollar en la comarca para...

<p>... estimular las <b>INDUSTRIAS DE TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS?</b> Por ejemplo: ayudas para las industrias cármicas, cerdo ibérico, producción de alimentos...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... estimular el desarrollo de <b>ACTIVIDADES INNOVADORAS?</b> Por ejemplo: elaboración de nuevas conservas y alimentos, subproductos del cerdo y del higo, especies silvestres y medicinales, plantas emborradoras de agua...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... FOMENTAR EL <b>TURISMO?</b> Por ejemplo: ayudas para casas rurales, agroturismo, actividades complementarias al turismo rural...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... estimular el <b>DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES?</b> Por ejemplo: aprovechamiento de la biomasa, instalación de placas solares, fabricación de pellets...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... estimular el <b>DESARROLLO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS?</b> Por ejemplo: aplicación de las nuevas tecnologías a las empresas, implantación y desarrollo de empresas de nuevas tecnologías, internet...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... estimular el <b>DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL?</b> Por ejemplo: gestión de espacios naturales, tratamiento de residuos, reciclaje, gestión del agua...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... estimular la <b>ARTESANÍA?</b> Por ejemplo: inversiones en la actividad, promoción, comercialización...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>	<p>... estimular la <b>CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS DE SERVICIOS?</b> Por ejemplo: servicios para la tercera edad, personas dependientes, residencias, guarderías...</p> <p>PROY 1:</p> <p>PROY 2:</p> <p>PROY 3:</p> <p>PROY 4:</p> <p>PROY 5:</p>
---	--	--	---	--	--	---	--

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.**

- Formación en las empresas agroalimentarias.
- Trabajar en la denominación de origen.
- Fomentar las empresas innovadoras.
- Potenciar la distribución local.
- Aminorar los trámites burocráticos sobre todo para las pequeñas empresas.
- Facilitar la participación de pequeñas empresas agroalimentarias en ferias a nivel internacional.
- Cooperativas de productos agrícolas ecológicos, transformación y comercialización.
- Creación de cebaderos de terneros y cerdos ibéricos.

- Apoyo a la creación de queserías y producción diferenciada.
- Apoyo a la creación de denominación de origen o marca “Monfragüe”.
- Apoyo a la creación, ampliación, modernización de industrias.
- Ayuda a las industrias agroalimentarias.
- Apoyo a la comercialización de productos industriales.
- Apoyo a líneas de comercio exterior en puntos industriales.
- Ayudas directas y sobre todo apoyo en la financiación.
- Generar industrias de cultivo, transformación, envasado y venta de espárragos.
- Generar industrias de cultivo, transformación, envasado y venta de setas.
- Floricultura destinada a alimentación. Cultivo que flores comestibles que se puedan utilizar en la gastronomía.
- Agricultura ecológica - Crear empresa de producción, transformación y venta de productos ecológicos.
- Ayuda a la creación de queserías.
- Ayuda a la creación de mataderos.
- Ayudas a la transformación y comercialización ecológica.
- Centro de distribución logístico comar-

cal.

- Creación de mataderos cinegéticos.
- Formación en materia de calidad.
- Fomentar la utilización de especias autóctonas.
- Fabricación de mermeladas.
- Ferias agroalimentarias.
- Fábrica de cerveza.
- Ayudas a la creación de cooperativas municipales.
- Fomento de la creación de redes sociales.
- Promoción de ferias.
- La matanza como actividad turística.
- Potenciar la dieta extremeña.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE ACTIVIDADES INNOVADORAS.**

- Ayudas para investigar en nuevas líneas de productos que tenemos en la zona; setas, hongos, plantas silvestres...
- Desarrollo de nuevos cultivos (pistachos, caquis...).
- Empresa transformadora de productos hortícolas.
- Transformadora envasadora de frutas

del bosque, higos...

- Transformadora de setas.
- Cultivos para biomasa.
- Fomento de productos autóctonos.
- Elaboración de subproductos de la aceituna y aceite.
- Industria de la miel.
- Estimular el desarrollo de productos agroalimentarios innovadores.
- Promoción del cultivo de setas.
- Comercializadora de productos agrícolas y artesanales que se generen en la zona.
- Sinergias empresariales para desarrollo de estrategias comarcales.
- Ayudas para el fomento y puesta en marcha de actividades innovadoras.
- Actividades de coaching empresarial en alojamientos rurales de la comarca.
- Embotellamiento de agua de manantiales comarcales.
- Envasado de especias con formatos novedosos.
- Producción de gusanos de seda.
- Granja de caracoles para producción de cosméticos.
- Fomentar el uso de los centros de in-

interpretación para el conocimiento de las plantas medicinales de la zona.

- Actividades de recreación.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR EL DESARROLLO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.**

- Formación continua en nuevas tecnologías para todo tipo de empresas en la comarca.
- Formación en habilidades sociales de los empresarios.
- Acceso a internet en todos los municipios.
- Asegurar cobertura de líneas móviles a todos los municipios.
- Ayudas a la implantación de nuevas tecnologías en las empresas.
- Ayudas a empresas para la utilización de programas informáticos que mejoren su productividad.
- Ayudas a ayuntamientos y entidades públicas para la renovación e implantación de equipos, programas y herramientas informáticas.
- Ayudas a la formación en nuevas tecnologías.
- Apoyo a las “start up” tecnológicas.
- Apoyo a la creación de páginas webs y

comercio electrónico.

- Apoyo a la teleformación y telemedicina.
- Mejora e implementación de internet rural.
- Apoyo a la utilización de coches eléctricos.
- Dotación de herramientas para la creación de páginas webs, y dar a conocer los productos a través de las redes sociales.
- Empresa que gestione los sistemas informáticos en zonas rurales.
- Generar un software para gestión e información turística en la comarca.
- Creación de una aplicación informática orientada al turismo, gastronomía, cultura...
- Monitorizar e informatizar los procesos industriales de la zona.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL.**

- Renovación de las infraestructuras hídricas obsoletas.
- Creación de industrias de reciclaje.
- Fomentar la implantación de nuevos procesos para el reciclaje.
- Concienciación social sobre el reciclaje.

- Instalación y mejora de depuradoras de aguas residuales en todos los municipios.
- Sensibilización a la población sobre reciclaje y valorización de los recursos naturales.
- Limpieza de campos, arroyos, cauces, caminos...
- Mantenimiento de cortafuegos, control de fincas abandonadas, limpieza de charcas...
- Vigilancia para evitar incendios.
- Batidas de recogida de basuras por zonas rurales de la comarca.
- Formar sobre los espacios naturales.
- Actividades de sostenibilidad medioambiental para mejorar la gestión del agua.
- Adecuación y mantenimiento de redes de regadío.
- Mejora de la eficiencia de las depuradoras.
- Ayudas a la creación de centros de educación ambiental.
- Banco de semillas autóctonas.
- Creación de figuras de protección ambiental.

**PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. FOMENTAR EL TURISMO.**

- Señalización de senderos e indicadores de alojamientos rurales.
- Ayudas de la administración para que los caminos y senderos públicos se mantengan abiertos y limpios.
- Ayudas para la creación de alojamientos.
- Potenciación y mejora de rutas senderistas en la comarca.
- Crear imagen de marca turística y un barco para hacer turismo por el Tajo.
- Creación de centros hípicos.
- Crear una asociación de turismo, que entre otras cosas favorezca la coordinación de actividades turísticas.
- Promoción de la comarca (publicidad de la comarca a nivel nacional/internacional).
- Mantenimiento del patrimonio histórico y natural.
- Fomentar el agroturismo, crenado actividades turísticas complementarias.
- Fomento de fiestas locales como nicho de riqueza.
- Establecer puntos de información en la comarca.
- Ayudas a las casas rurales y seguimiento de las mismas.
- Ayudas técnicas para el desarrollo de proyectos turísticos.

- Creación de empresas de servicios turísticos integrales.
- Formar una red de casas rurales.
- Creación de granjas escuelas.
- Renovación de cartelería en senderos dando información de alternativas al deporte y actividades.
- Creación de carril bici.
- Aprovechamiento de las rutas de la trashumancia.
- Jornadas para la recogida de productos silvestres.
- Fomentar el turismo rural, gastronomía, parajes...; a través del deporte.

#### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES.**

- Fomentar la utilización de energía renovable para autoconsumo.
- Obtención de energía por biomasa.
- Potenciar la producción de la planta del tabaco con la doble utilidad para la biomasa.
- Facilitar ayudas de planes para el cambio de calderas tradicionales a calderas de biomasa.
- Cuidado de los entornos ecológicos.

- Explotación de recursos endógenos para la creación de energías renovables.
- Destinar terrenos para la plantación de árboles para biomasa.
- Construcción de edificios inteligentes y sostenibles.
- Fomentar la instalación de placas solares en cubiertas de edificios.
- Sostenibilidad energética de edificios
- Formación para el buen uso y rendimiento de las calderas privadas de consumo de biomasa y pellets.

#### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE LAS ARTESANÍAS.**

- Fomentar y dar a conocer el trabajo que se realiza por distintos colectivos a través de ferias, páginas webs...
- Facilitar el acceso al mercado de los artesanos.
- Régimen especial en la seguridad social y tratamiento fiscal específico para empresas artesanas.
- Ayudas para aumentar la rentabilidad y nuevos usos artesanos.
- Apoyo a la promoción de puntos de venta artesanales.
- Ayudas en inversión.

- Ayudas a la comercialización, y para la asistencia y organización de ferias.
- Comercios artesanales de pan y de otros productos artesanales.
- Creación de empresas que fomenten el consumo de productos artesanos y ecológicos
- Ayudas a la creación de asociaciones artesanas.
- Feria de bordados.
- Creación de empresa de formación de artesanía comarcal.

### **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. ESTIMULAR LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

- Ayudas en inversión.
- Guarderías adaptadas a los horarios laborales.
- Creación de empresas para ayuda a domicilio.
- Creación de centros de alzhéimer.
- Servicios de ocio especializado.
- Centros de formación para discapacitados.
- Residencias y centros de día para mayores.
- Ayudas a la creación de residencias de la

tercera edad.

- Ayudas a la creación de alojamientos para la tercera edad.
- Formación para los cuidados de personas con demencia.
- Creación de centros de rehabilitación psicosocial y de rehabilitación laboral para personas con enfermedades mentales.
- Creación de empresas dedicadas a la prestación de servicios domiciliarios a personas dependientes, así como a la adaptación del domicilio a las circunstancias de esas personas.
- Centro de atención temprana.
- Centro de atención al paciente con daño cerebral.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. CONSERVACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y RURAL.**

- Rehabilitación, mejora y puesta en valor de los recursos históricos-artísticos y patrimoniales.
- Conservación y puesta en valor de las dehesas boyales, pinares y corredores ecológicos.
- Concienciación a los empresarios sobre conservación del medio natural.
- Red de centros de interpretación de la naturaleza en la comarca.

- Incentivar el reciclaje de residuos procedentes del mantenimiento de máquinas.
- Restauración del castillo de Belvis y otras construcciones emblemáticas de la comarca.
- Promover los edificios públicos como eficientes.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. SERVICIOS PÚBLICOS.**

- Promoción y puesta en valor de productos típicos, alimentarios, artesanía...
- Acceso a las TIC para todos los ciudadanos.
- Creación de huertos vecinales ecológicos de carácter público.
- Creación de centros deportivos públicos.

### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. FORMACIÓN Y CUALIFICACIÓN.**

- Creación de un centro de formación de referencia comarcal.
- Cursos tutelados y mentorizados para emprendedores, con seguimiento y apoyo durante los inicios de la empresa.
- Formación en conservación del patrimonio.
- Formación en agricultura y ganadería

ecológica.

- Formación en profesionalización agrícola y ganadera.
- Charlas-coloquios para concienciar el reciclaje de residuos contaminantes.
- Formación para una agricultura ecológica.

- Formación para una ganadería ecológica.
- Formación para la creación de microempresas y su gestión dirigida a emprendedores.

PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES NO PRODUCTIVAS. OTRAS.

- Encuentros e intercambios por sectores

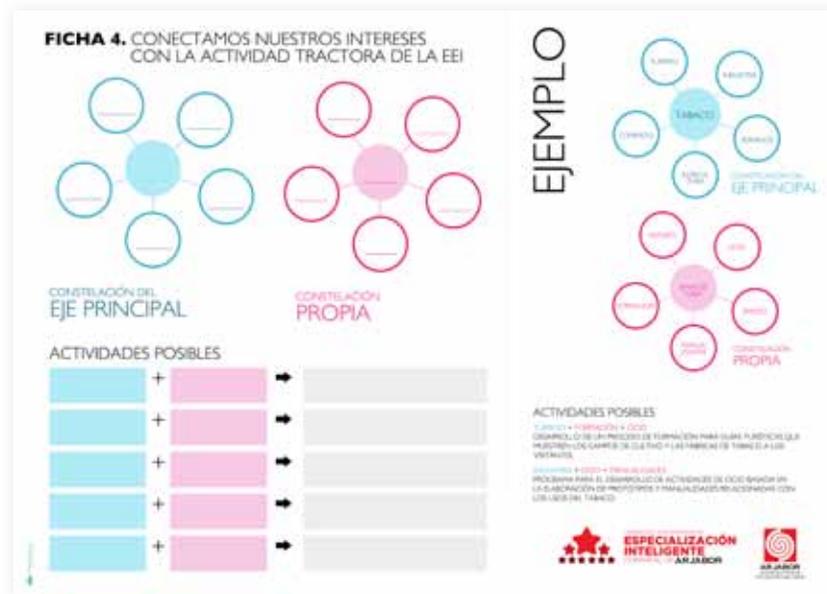
de forma periódica que fomenten la cooperación y coordinación de dichos sectores.

- Sensibilización y promoción de las rutas senderistas.

- Ayudas a la contratación de dinamizadores turísticos locales.

- Feria del gourmet en la comarca.

### 6.4.3. PROYECTOS E INICIATIVAS QUE CONECTAN LOS INTERESES DE LOS PARTICIPANTES CON LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (TABACO).



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.

- Estudio para analizar otras aplicaciones o cultivos alternativos al tabaco.
- Creación de nuevos empleos en torno al tabaco.
- Fomento del turismo ecológico.
- Fomentar la creación de emprendedores para asentar la población.
- Visitas de los turistas de la zona a los secaderos y a las tradiciones en el cultivo del tabaco.
- Museo del tabaco.
- Rutas por el Tiétar, el Pinar de Talayuela, ruta por el valle del Tabaco.
- Crear un plan para la gestión sostenible del pinar de Talayuela.
- Visita del convento de los monjes que elaboraban puros (Belvís de Monroy).

- Mantenimiento y reivindicación del tabaco como cultivo social que contribuye al desarrollo de la zona.
- Centro de investigación para descubrir nuevos usos del tabaco, como usos terapéuticos, medicinales, para la biomasa, etc.
- Creación y dinamización de rutas de senderismo, mountain bike, ciclismo, náutica, hípica...
- Visitas a los valles del tabaco, fábricas, artesanía y fomentar la experimentación de nuevas aplicaciones.
- Programar y realizar una red con todas las actividades que se den en la comarca que puedan crear un paquete turístico potente.
- Aprovechar la buena situación de la comarca para atraer inversores e industrias.
- Facilitar el empleo en dependencia con formación reglada y certificados de profesionalidad.
- Desarrollo de capacidades que faciliten una autonomía y mejora de calidad de vida.
- Ocio inclusivo y adaptado para las personas con discapacidad.
- Generación de empleo y actividad económica, que garantice el consumo de los bienes y servicios de la zona y la inclusión laboral de los colectivos más desfavorecidos.

- Integración de las personas con discapacidad en torno a actividades deportivas, sociales, laborales...
- Creación de puestos de trabajo por cuenta propia y ajena en el sector servicios en torno al turismo.
- Conocimiento y divulgación de nuestro patrimonio cultural a través de talleres, rutas señalizadas...
- Programa para el desarrollo, creación y/o modernización de industrias nuevas o existentes del sector turístico.
- Desarrollo de un programa de conocimiento de recursos existentes en la comarca y de las posibilidades que ofrece con el objetivo de lograr una mayor divulgación y prestar un mejor servicio a los turistas.
- Favorecer la recuperación de tierras cultivables por jóvenes agricultores, para generar más empleo en la zona.
- Formación a las personas que ya llevan trabajando mucho tiempo en la industria agroalimentaria, para que conozcan las nuevas tendencias y formas de hacer.
- Formación para la puesta en valor de la actividades agrarias.
- Creación de granjas-escuela.
- Formar a los agricultores, sobre todo en las nuevas tecnologías, en otros cultivos compatibles con el cultivo del tabaco.
- Realizar investigaciones que permitan

ofrecer un tabaco con menos aditivos y utilizar la planta para otras cosas (biomasa, cosméticos...).

- Establecer nuevos nichos de empleo a través del cultivo del tabaco, ofreciendo actividades del ocio y tiempo libre con visitas guiadas a explotaciones, talleres, centros de interpretación...
- Fomentar desde el comercio de proximidad la venta de productos relacionados con el tabaco.
- Creación de nuevos productos a partir del tabaco.
- Paquetes turísticos en torno al cultivo y la transformación del tabaco, como recurso turístico, histórico y tradicional, acompañado de descenso en canoas por el Tiétar...
- Creación y consolidación de empleo en torno al cultivo, a la transformación y a los servicios complementarios.
- Creación y consolidación de empresas relacionadas con la producción y la transformación.
- Creación de empresas colaboradoras para investigar nuevos usos de la planta del tabaco.
- Mejora de los métodos de producción actuales del tabaco para hacerlo más competitivo.
- Aprovechamiento de los suelos dedica-

dos al tabaco para otros cultivos.

- Formación en agricultura ecológica y otros cultivos que requieran formación previa.
- Fomento de las cooperativas agrícolas como elemento de desarrollo de la economía comarcal.
- Desarrollo de talleres y rutas didácticas.
- Especialización de los profesionales en el sector turístico de la comarca (guías, animadores, turoperadores, vendedores, etc).
- Talleres de agricultura ecológica, formación para el cultivo de orquídeas, y plantas aromáticas y medicinales.
- Excursión a la Central Nuclear de Almaraz.
- Captar fondos desde las instituciones públicas para la creación de programas de investigación en torno al tabaco.
- Creación de programas para una cultura de cultivo más ecológica.
- Mayor grado de transformación del proceso de la elaboración del tabaco, incidiendo en el potencial de los colectivos desfavorecidos.
- Programa de experiencia turística para fumar tabaco propio.
- Vender plantas de tabaco para que cada persona cultive para su autoconsumo.

- Diseñar y poner en valor actividades gastronómicas, agrícolas y profesionales, que puedan generar economía y atraer turismo.
- Actividades de fomento del turismo cultural y patrimonial.
- Apoyo al crecimiento empresarial para la generación de autoempleo.
- Fomentar el turismo ornitológico para turistas extranjeros.
- Desarrollo del turismo de experiencia en torno al sector tabaquero.
- Diversificación de los productos del tabaco (creación de aceites esenciales).
- Investigar que otros subproductos provenientes del tabaco poder extraer, para generar industrias de transformación en torno al tabaco.
- Conservación de una actividad rural, tradicional con identidad propia.
- Potenciar las empresas de turismo aventura y naturaleza.
- Acciones de formación para futuros emprendedores y trabajadores del sector turístico.
- Apoyo a nuevas empresas de turismo, alojamiento y restauración.
- Creación de alojamientos turísticos en la comarca.

- Empresas especializadas en guías de naturaleza del entorno de Monfragüe.
- Investigar los beneficios del tabaco en el campo de la salud.
- Desarrollar perfumes, ambientadores y aplicaciones en la aromaterapia del tabaco.
- Visitas guiadas a las plantaciones de tabaco y asistir a la recogida y elaboración.
- Dar a conocer las nuevas alternativas de la planta del tabaco a través de Internet.
- Envasado y venta de productos derivados del tabaco.
- Crear planes educativos para el conocimiento turístico e histórico de la comarca en relación al tabaco.
- Coordinar el sector comercio para realizar ferias temáticas.
- Dar a conocer otras opciones de nuevos usos del tabaco, elaborando una campaña de investigación y posteriormente de marketing.
- Utilizar las partes sobrantes del tabaco como biomasa.
- Desarrollo de empresas especializadas en dar a conocer los campos de cultivo del tabaco, como se desempeña ese trabajo y su elaboración (turismo de experiencia en torno al tabaco).
- Desarrollo de programas de regadío au-

tomático.

- Desarrollo de abonos eficientes para el tabaco.
- Potenciar la cultura del tabaco.
- Desarrollo de la agricultura ecológica en tierras que no estén aprovechadas para el cultivo del tabaco.
- Mejora del regadío.
- Dar a conocer el uso del tabaco, también como uso terapéutico.
- Aplicación de tecnología a la cosecha del tabaco.
- Estudio de marketing para mejorar la comercialización del tabaco.
- Rutas para las distintas empresas para conocer la elaboración y comercialización del tabaco.
- Creación de nuevos empleos de gente con la formación adecuada en tecnología, marketing y distribución de nuestros productos.

- Programa de desarrollo de actividades de ocio y tiempo libre (relacionadas con la elaboración y producción del tabaco en la comarca fomentando el turismo de experiencia).
- Desarrollo de talleres ocupacionales sobre agricultura/tabaco para personas con discapacidad intelectual.
- Programa de desarrollo de estrategias para abordar problemas que se desarrollan en el sector tabaquero.
- Desarrollo de un programa de ocio y tiempo libre para promover el cultivo de tabaco y mostrar el funcionamiento de las cooperativas.
- Programas para el desarrollo de prototipos para nuevos usos del tabaco.
- Usar los secaderos de tabaco en desuso para crear una nueva edificación reformándolo para poderlas emplear como centros de interpretación, museos ...
- Realizar talleres de formación dirigidos a mejorar las plantaciones de tabaco y

reducir costes en el mantenimiento de las infraestructuras para una mejora continua con materiales procedentes del reciclaje.

- Generar tecnología y maquinaria para el riego y secado.
- Convertir los desechos del tabaco en biomasa.
- Creación de gama de tratamientos y productos ecológicos para el tratamiento del tabaco.
- Construir centros de interpretación del tabaco.
- Promover la inserción de personas con diferentes discapacidades para la industria tabaquera.
- Promover el ocio de personas con discapacidad en torno a la agricultura del tabaco.
- Potenciación de la agricultura ecológica a través de ferias.
- Desarrollo de nuevos planes de logística y transporte en torno al tabaco.

#### 6.4. 4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TORNO A LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (TABACO).

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 5** ACTIVIDADES INNOVACIÓN, INVESTIGACIÓN, EMPRENDIMIENTO Y LIDERAZGO.



	AGRICULTURA (CULTIVOS, RIEGOS, FERTILIZANTES, MAQUINARIA...)	INDUSTRIA (PROCESOS, MAQUINARIA...)	COMERCIALIZACIÓN (NUEVOS PRODUCTOS, NUEVOS FORMATOS Y PRESENTACIONES...)	TURISMO (ACTIVIDADES PRINCIPALES, VISTAS A EXPLOTACIONES...)	NUEVOS PRODUCTOS (ESPECIALES, LICORES, CONDIMENTOS...)
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: .....



#### PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. AGRICULTURA - TABACO.

##### Desarrollo de actividades de investigación:

- Desarrollo del tabaco orgánico
- Reducción fitosanitarios.
- Mejora de la calidad.
- Reducción de costes.
- Riego.
- Utilizar el tabaco para producir transgénicos, ya que el ADN del tabaco es muy robusto y permite la mutación de manera muy sencilla (se ha creado plasma del tabaco, productos transgénicos, etc).
- Investigar la planta de tabaco como buena para el desarrollo de transgénicos.
- Usos terapéuticos del tabaco.
- Utilización del tabaco como combustible para biomasa.
- Creación de centros de investigación y experimentación sobre el tabaco.
- Otros usos no adictivos, ni perjudiciales para la salud.
- Elaboración de un tabaco de calidad (tabaco orgánico).
- Fertilizantes menos contaminantes.

- Implantar métodos de riego que ahorren agua.
- Mejora de las infraestructuras de regadío.
- Producción ecológica del tabaco
- Subproductos del tabaco como sustitutos para dejar de fumar.
- Maquinaria de bajo consumo.
- El tabaco con fines farmacológicos.
- Fertilizantes naturales

#### Desarrollo de actividades de innovación:

- Innovar en los sistemas de riego, introduciendo el riego por goteo.
- Innovar en el mejor secado del tabaco.
- Hacer un tabaco diferencial en cuanto a la calidad, marca propia, diferente al resto de productores.
- Mejora de los métodos de producción y recogida.
- Incluir otros cultivos complementarios que mejoren el nivel de renta.
- No usar químicos de síntesis en el suelo.
- Usar aceites esenciales de la planta.
- Producción integrada más eficiente (GREEN).
- Producción de subproductos del tabaco

para no fumar.

- Producción de abono de mezcla de minerales.
- Maquinaria híbrida.
- Nuevas formas de cultivo.
- Tabaco como plaguicida natural.
- Utilización como biomasa.

#### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. INDUSTRIA.**

##### Desarrollo de actividades de investigación:

- Nuevas tecnologías para mejorar el proceso del tabaco
- Especialidades culinarias en torno al tabaco
- Reducción de los costes de producción.
- Productos químicos para el suelo, que no dejen residuos y que puedan servir para la agricultura ecológica.
- Línea de producción mejorada.
- Mantenimiento y eficiencia de la maquinaria.
- Confort en la maquinaria agrícola.
- Utilización de las TIC.
- Utilización de medios naturales para la aromaterapia.

- Motores más eficientes con energía limpia.
- Desarrollo de actividades de innovación:
- Crear colorantes naturales (hubo un proyecto en la comarca que se vendió a una multinacional).
- Combinación del tabaco con otros productos.

#### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. TURISMO.**

##### Desarrollo de actividades de investigación:

- Actividades de investigación que den a conocer la dimensión histórica del tabaco, como se produjo su llegada, expansión, y cómo ha llegado hasta la situación actual.
- Guías especializados en rutas de tabaco e historia que fomenten el turismo.
- Visitas a las plantas de elaboración del tabaco.
- Cultura del tabaco

##### Desarrollo de actividades de innovación:

- Crear actividades de turismo de experiencia en torno al tabaco.
- Visitas guiadas a explotación, secaderos.
- Rutas temáticas alrededor del tabaco.
- Catas de tabaco.
- Turismo de experiencia alrededor del ta-

baco.

- Crear negocios conjuntos entre tabaqueros y empresas de turismo generando agroturismo alrededor del tabaco durante todos los días del año.
- Promoción para los productores que participan en proyectos de gastronomía.
- Museo del tabaco.
- Ferias.
- Manipulación del tabaco.
- Ferias para su comercialización.

#### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.**

##### Desarrollo de actividades de investigación:

- Actividades en torno a la primera transformación del tabaco.
- Elaboración de puros y cigarrillos artesanales.
- Nuevos usos: terapéuticos, medicinales, para crear productos transgénicos, etc.
- Medicina, semillas.

- Nuevos mercados.
- Marcas familiares.
- Cava con esencia de flor de tabaco.

##### Desarrollo de actividades de innovación:

- Transformar el tabaco
- Productos que se extraen del tabaco.
- Mini macetas de la planta para conocer su floración y crecimiento.

#### **PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN. NUEVOS PRODUCTOS.**

##### Desarrollo de actividades de investigación:

- Terapéuticos.
- Insecticidas.
- Nuevos productos cosméticos.
- Usos medicinales del tabaco.
- Insecticida natural.
- Producción orgánica.
- Nuevos usos del tabaco.
- Pesticidas en el cultivo del tabaco.

- Utilización de la flor del tabaco.
- Comercialización de la flor.
- Uso terapéutico.
- Aplicación a licores y usos culinarios.
- Chicles y caramelos de tabaco.
- Extractos para combatir la malaria.
- Aromáticos.
- Fármacos.
- Esencias alimentarias.
- Perfumes.
- Textiles.
- Ornamental.

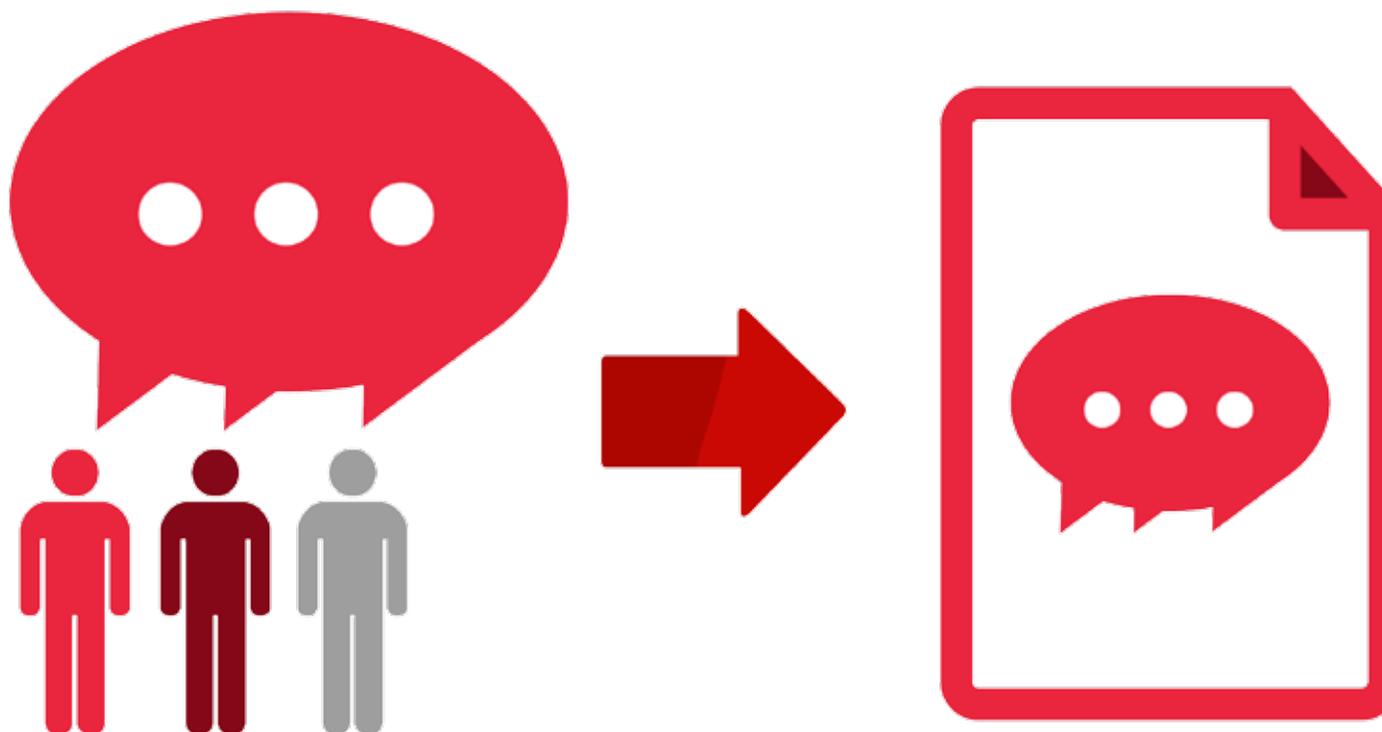
##### Desarrollo de actividades de innovación:

- Chicles y golosinas con sabor a tabaco, sin elementos perjudiciales para la salud.
- Uso de la biomasa.
- Combustible.
- Usos medicinales de la planta del tabaco.
- Tabaco picante.









## **CAPÍTULO 7.**

SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.



## 7.1 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.



## 7.2 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 tabaco. 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 ARJABOR.

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.

### 7.2.1. 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 tabaquero en la comarca, incluso cuando se les ha solicitado que identificasen y trabajasen sobre sus actividades de interés desde una visión amplia (diversificación).

- Propuesta de programa para reforzar la cooperación en el sector tabaquero.
- Propuesta de programa para el secado de tabaco utilizando como combustible el hueso de la aceituna.
- Propuesta de programa para garantizar

el relevo generacional en las explotaciones tabaqueras.

- Propuesta de programa para formar a los tabaqueros como empresarios incorporando la investigación, innovación, industrialización, transformación, comercialización.
- Propuesta de programa para el desarrollo de cultivos alternativos al tabaco (producción de setas, frutos del bosque...).
- Propuesta de programa para producción de tabaco orgánico y creación de una nueva línea de productos “ ARJABOR tabaco

de orgánico” incorporando criterios de trazabilidad, reduciendo el uso de fertilizantes y pesticidas.

- Propuesta de programa para creación de empresas de servicios en torno a la producción de tabaco (externalización y reducción de costes).
- Propuesta de programa para obtener el valor añadido del tabaco mediante la primera transformación del producto.
- Propuesta de programa para producción de lúpulo para la industria cervecera como alternativa a las superficies destinadas al

tabaco Burley.

- Propuesta de programa para producción de tabaco orgánico y desarrollo de un protocolo para su cultivo y producción.
- Propuesta de programa para desarrollo de cultivos relacionados con la biomasa y cultivos relacionados con actividades farmacéuticas.
- Propuesta de programa para desarrollo de una industria relacionada con la biomasa.
- Propuesta de programa para apoyo al mantenimiento del cultivo del tabaco como cultivo social.
- Propuesta de programa para la búsqueda de alternativas al tabaco.
- Propuesta de programa para cultivo de la estevia como alternativa al tabaco.
- Propuesta de programa para mejora y profesionalización de la producción del tabaco y búsqueda de usos alternativos del tabaco (medicinales, energéticos, etc).

## 7.2. 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.**

- Propuesta de programa para apoyo a la comercialización de productos industriales relacionados con el tabaco.
- **PROYECTOS PARA CREAR EMPRESAS Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS. DESARROLLO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES.**
- Propuesta de programa para potenciar la producción de la planta del tabaco con la doble utilidad para la biomasa.





## PROPUESTAS DE PROGRAMAS

### 7.2.3. PROYECTOS E INICIATIVAS QUE CONECTAN LOS INTERESES DE LOS PARTICIPANTES CON LA ACTIVIDAD TRACTORA DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (TABACO).

- Propuesta de programa para investigar otras aplicaciones o cultivos alternativos al tabaco.
- Propuesta de programa para visitas turísticas a los secaderos y actividades asociadas al cultivo del tabaco.
- Propuesta de programa para creación del Museo del tabaco.
- Propuesta de programa para desarrollo de ruta turística “Valle del Tabaco”.
- Propuesta de programa para creación de centro de investigación para nuevos usos del tabaco.
- Propuesta de programa para visitas a los valles del tabaco, fábricas, artesanía, experimentación de nuevas aplicaciones.
- Propuesta de programa para formación para el desarrollo de alternativas productivas al tabaco.
- Propuesta de programa para formar en el desarrollo de otros cultivos compatibles con el tabaco.
- Propuesta de programa de investigación para la producción de un tabaco con menos aditivos.
- Propuesta de programa para utilización del tabaco en cosmética.
- Propuesta de programa para el desarrollo de actividades de ocio y tiempo libre en torno al tabaco (visitas guiadas a explotaciones, talleres, experiencias...).
- Propuesta de programa para fomentar desde el comercio de proximidad la venta de productos relacionados con el tabaco.
- Propuesta de programa para creación de un paquete turístico en torno al cultivo y la transformación del tabaco.
- Propuesta de programa para creación y consolidación de empleo en torno al cultivo, a la transformación y a los servicios complementarios.
- Propuesta de programa para un plan de colaboración con empresas y organismos para investigar nuevos usos de la planta del tabaco.
- Propuesta de programa para mejorar la competitividad en la producción del tabaco.
- Propuesta de programa para uso de los suelos dedicados al tabaco y su destino a otros cultivos.
- Propuesta de programa para captar fondos desde las instituciones públicas para la creación de programas de investigación en torno al tabaco.
- Propuesta de programa para el desarro-

llo del cultivo bajo criterios ecológicos.

- Propuesta de programa para la elaboración de productos del tabaco con colectivos desfavorecidos.
- Propuesta de programa para vender plantas de tabaco para que cada persona cultive para su autoconsumo.
- Propuesta de programa para desarrollo del turismo de experiencia en torno al sector tabaquero.
- Propuesta de programa para diversificación de los productos del tabaco (creación de aceites esenciales).
- Propuesta de programa para investigar los beneficios del tabaco en el campo de la salud.
- Propuesta de programa para desarrollar perfumes, ambientadores y aplicaciones en la aromaterapia del tabaco.
- Propuesta de programa para visitas guiadas a las plantaciones de tabaco y asistir a la recogida y elaboración.
- Propuesta de programa para envasado y venta de productos derivados del tabaco.
- Propuesta de programa para elaboración de un programa educativo en relación al tabaco.
- Propuesta de programa de investigación para nuevos usos del tabaco y elaboración de plan de marketing.
- Propuesta de programa para utilizar las

partes sobrantes del tabaco como biomasa.

- Propuesta de programa para desarrollo de turismo de experiencia en torno al tabaco.
- Propuesta de programa para tecnificación de los sistemas de riego del tabaco.
- Propuesta de programa para el desarrollo de abonos eficientes para el tabaco.
- Propuesta de programa para desarrollo de nueva tecnología y maquinaria en la cosecha del tabaco.
- Propuesta de programa para el desarrollo de plan de marketing para la comercialización del tabaco.
- Propuesta de programa para el desarrollo de una estrategia de futuro del sector tabaquero.
- Propuesta de programa para el diseño de prototipos sobre nuevos usos del tabaco.
- Propuesta de programa para reutilizar los antiguos secaderos de tabaco.
- Propuesta de programa para reducción de costes y mejora de la eficiencia en el cultivo y elaboración del tabaco.
- Propuesta de programa para el desarrollo de la tecnología en el cultivo y transformación del tabaco.
- Propuesta de programa para convertir los desechos del tabaco en biomasa.



## PROPUESTAS DE PROGRAMAS



# PROPUESTAS DE PROGRAMAS

- Propuesta de programa para creación de gama de tratamientos del tabaco basados en criterios ecológicos.
- Propuesta de programa para construir un centro de interpretación del tabaco.
- Propuesta de programa para la inserción

de personas con discapacidad en la industria tabaquera.

- Propuesta de programa para la mejora de la logística y el transporte.

## 7.2.4. PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN EN TORNO A LA ACTIVIDAD DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (TABACO).

### PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. AGRICULTURA - TABACO.

#### Desarrollo de actividades de investigación:

Propuesta de programa para desarrollo del tabaco orgánico

Propuesta de programa para reducción fitosanitarios.

Propuesta de programa para mejora de la calidad.

Propuesta de programa para reducción de costes.

Propuesta de programa para mejora del riego.

Propuesta de programa para producción de transgénicos.

Propuesta de programa para usos terapéuticos del tabaco.

Propuesta de programa para utilización del tabaco como combustible para biomasa.

Propuesta de programa para creación de centros de investigación y experimentación sobre el tabaco.

Propuesta de programa para otros usos no adictivos, ni perjudiciales para la salud.

Propuesta de programa para utilización de fertilizantes no contaminantes.

Propuesta de programa para Implantar métodos de riego que ahorren agua.

Propuesta de programa para mejora de las infraestructuras de regadío.

Propuesta de programa para producción ecológica del tabaco

Propuesta de programa para subproductos del tabaco como sustitutos para dejar de fumar.

Propuesta de programa para elaboración de fármacos.

Propuesta de programa para elaboración de fertilizantes naturales

**Desarrollo de actividades de innovación:**

Propuesta de programa para innovar en los sistemas de riego, introduciendo el riego por goteo.

Propuesta de programa para innovar en las técnicas del secado del tabaco.

Propuesta de programa para elaboración de un tabaco diferenciado de alta calidad con una marca propia.

Propuesta de programa para mejora de los métodos de producción y recogida.

Propuesta de programa para desarrollar cultivos complementarios que mejoren la rentabilidad de las explotaciones.

Propuesta de programa para extraer aceites esenciales de la planta.

Propuesta de programa para la producción integrada y eficiente.

Propuesta de programa para elaborar abonos más eficientes.

Propuesta de programa para elaborar plagui-

cidas naturales a partir del tabaco.

**PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. INDUSTRIA.**

Desarrollo de actividades de investigación:

Propuesta de programa para desarrollo de nuevas técnicas para el procesado del tabaco.

Propuesta de programa para utilización del tabaco en la cocina.

Propuesta de programa para reducción de los costes de producción.

Propuesta de programa para eliminar los residuos químicos en el tabaco.

Propuesta de programa para mantenimiento y eficiencia de la maquinaria.

Propuesta de programa para el desarrollo de productos de aromaterapia.

Desarrollo de actividades de innovación:

Propuesta de programa para elaboración de colorantes naturales.

Propuesta de programa para combinación del tabaco con otros productos.



**PROPUESTAS  
 DE  
 PROGRAMAS**



# PROPUESTAS DE PROGRAMAS

## PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. TURISMO.

### Desarrollo de actividades de investigación:

Propuesta de programa para actividades de investigación que den a conocer la historia del tabaco.

Propuesta de programa para formación de guías especializados en rutas de tabaco e historia que fomenten el turismo.

Propuesta de programa para visitas a las plantas de elaboración del tabaco.

Propuesta de programa para la promoción de la cultura del tabaco

### Desarrollo de actividades de innovación:

Propuesta de programa para creación actividades de turismo de experiencia en torno al tabaco.

Propuesta de programa para visitas guiadas a explotaciones, secaderos y fábricas.

Propuesta de programa para creación de rutas temáticas alrededor del tabaco.

Propuesta de programa para realización de catas de tabaco.

Propuesta de programa para aplicación del tabaco a la gastronomía.

Propuesta de programa para creación del Museo del tabaco.

Propuesta de programa para creación de la Feria del tabaco.

## PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

Desarrollo de actividades de investigación:

Propuesta de programa en torno a la primera transformación del tabaco.

Propuesta de programa para elaboración de puros y cigarrillos artesanales.

Propuesta de programa para desarrollo de nuevos usos terapéuticos, medicinales y creación de productos transgénicos.

Propuesta de programa para elaboración de productos diferenciados dirigidos a nuevos mercados.

Propuesta de programa para elaboración de cava con esencia de flor de tabaco.

### Desarrollo de actividades de innovación:

Propuesta de programa para comercialización de otros productos que se extraen del tabaco.

Propuesta de programa para producción de plantas de tabaco en macetas.

**PROYECTOS PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN. NUEVOS PRODUCTOS.**

*Desarrollo de actividades de investigación:*

Propuesta de programa para el desarrollo de productos terapéuticos.

Propuesta de programa para el desarrollo de insecticidas.

Propuesta de programa para el desarrollo de nuevos productos cosméticos.

Propuesta de programa para el desarrollo de nuevos usos medicinales del tabaco.

Propuesta de programa para el desarrollo de producción orgánica.

Propuesta de programa para el desarrollo de pesticidas.

Propuesta de programa para la utilización de la flor del tabaco.

Propuesta de programa para el desarrollo de licores y usos culinarios.

Propuesta de programa para el desarrollo de

chicles y caramelos a partir del tabaco.

Propuesta de programa para el desarrollo de productos para combatir la malaria.

Propuesta de programa para el desarrollo de productos aromáticos.

Propuesta de programa para el desarrollo de fármacos.

Propuesta de programa para el desarrollo de esencias alimentarias.

Propuesta de programa para el desarrollo de perfumes.

*Desarrollo de actividades de innovación:*

Propuesta de programa para el desarrollo de chicles con sabor a tabaco sin elementos perjudiciales para la salud.

Propuesta de programa para el desarrollo de subproductos para la biomasa.

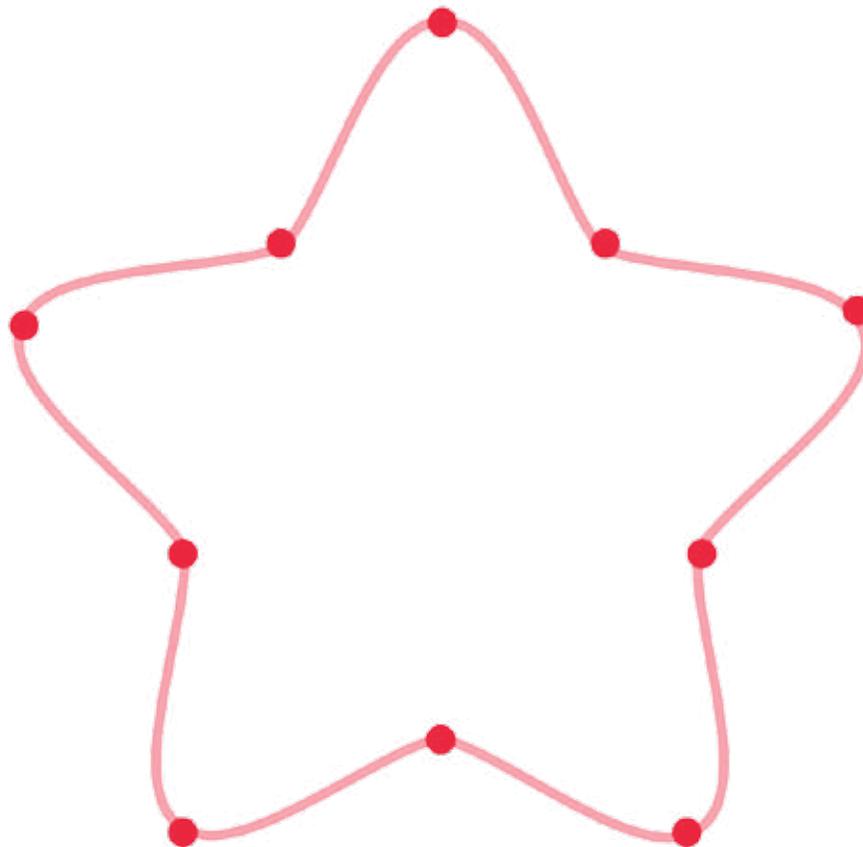
Propuesta de programa para el desarrollo de productos medicinales de la planta del tabaco.

Propuesta de programa para la elaboración de tabaco picante.



**PROPUESTAS  
 DE  
 PROGRAMAS**





## **CAPÍTULO 8.**

DEFINICIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR Y EL VALOR DE MARCA QUE LO SUSTENTA.



## 8.1 EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ARJABOR.

A lo largo de los capítulos anteriores hemos analizado los recursos y las actividades económicas con potencial de crecimiento de ARJABOR, 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 ARJABOR (tabaco), 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 (TABACO).

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 tabaco.

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 hi-

bridación 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, 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)

gia de Especialización Inteligente comarcal, al entroncar con las principales líneas de ayuda y prioridades para los próximos años.

tadora 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 en sus ventas exteriores totales.

[X] Patrón de especialización científico-tecnológico (aplicación de los dominios científico-tecnológicos comunes).

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.

La agroindustria representada por el tabaco en ARJABOR puede actuar como un vector de crecimiento, que permita el incremento del valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos, la utilización de energías limpias en su producción apostando por la sostenibilidad de las explotaciones agroganaderas y las industrias transformadoras, y el acceso a

[X] Prioridades estratégicas de la RIS3 de Extremadura.

La internacionalización y la capacidad expor-

Ambos patrones se articulan en torno al sector Agroalimentario, constituyendo este elemento un acicate para el desarrollo de la Estrate-

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.

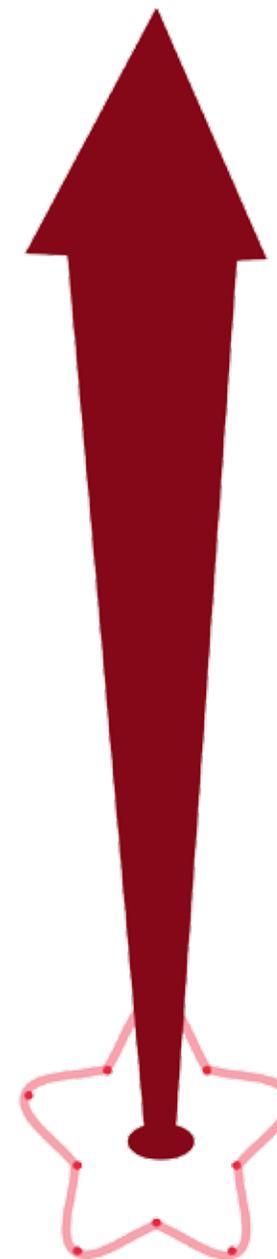
Se han definido tres grandes ámbitos para la investigación aplicables a la agroindustria: la producción agraria y ganadera, la tecnología de los alimentos, y las actividades económicas, que generan un valor a partir de esta actividad agroindustrial. En todo caso, llama la atención la coincidencia en 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 variedades, 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 agroindustrial produce el mayor volumen de innovaciones en la actividad y se relacionan principalmente, con la bioquímica y la biotecnología, todo ello dirigido a la creación de nuevos productos, 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.



**METODOLOGÍA  
BOTTOM-UP**

**DOMINIOS  
CIENTÍFICO  
TECNOLÓGICOS**

**AGRONOMÍA  
BIOLOGÍA  
ECOLOGÍA**

**QUÍMICA  
BIOQUÍMICA  
BIOTECNOLOGÍA**

**ELECTRÓNICA  
Y AUTOMÁTICA**

**ECODISEÑO  
Y NUEVOS  
MATERIALES**

**COMPUTADORES  
INGENIERÍA  
SOFTWARE**

**RELACIÓN DE DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS VINCULADOS CON EL ÁREA DE EXCELENCIA DE AGROALIMENTACIÓN.**

**AGRONOMÍA, BIOLOGÍA Y ECOLOGÍA.**

Producción agraria, mejora de los cultivos, producción ecológica...

**QUÍMICA, BIOQUÍMICA Y BIOTECNOLOGÍA**

Calidad y seguridad, análisis sensorial, compuestos bioactivos y funcionales, desarrollo de nuevas aplicaciones del tabaco...

**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 de aislantes ...

**INGENIERÍA Y SOFTWARE Y COMPUTADORES**

Incorporación de las TICs en los procesos, TICs para la trazabilidad y seguridad, smart-turism...

La incorporación de estos dominios terminan de configurar el Patrón de la Estrategia de Especialización Inteligente de ARJABOR, 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.

**8.2 TENDENCIAS MUNDIALES DE LA ECONOMÍA EN LAS QUE SE ENSAMBLA EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ARJABOR.**

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 produc-

tos naturales, ecológicos y de calidad diferenciada.

- 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.

## 8.3 CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE ARJABOR 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; se tornan en una gran oportunidad.

Todo ello supone un gran acicate a la hora de diseñar un nuevo modelo económico centrado 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.

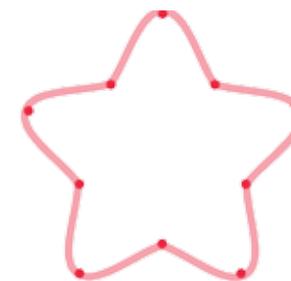
Una prioridad propia.

- 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.

Cuatro áreas de excelencia compartidas con la RIS3 de Extremadura.

- Agroalimentación
- Turismo
- Energías limpias
- 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.



## **CAPÍTULO 9.**

PROPUESTA PARA UN MODELO DE GOBERNANZA EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR.





## ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE



### 9.1 LA CREACIÓN DE UN PATRÓN DE GOBERNANZA EN EL ÁMBITO SUBREGIONAL-COMARCAL.

Para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de ARJABOR 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 ARJABOR 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 objeto 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 ARJABOR, en aras a dar respuesta a los retos planteados en el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcial.

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 ciuda-



# NUEVA GOBERNANZA

RETOS DE LA ECONOMÍA GLOBAL

ESTRATEGIA EUROPA 2020

RIS3 REGIONALES

ESTRATEGIA DE  
ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE



CIUDAD



COMARCA



ORGANIZACIÓN

dana, descubrimiento emprendedor y creación del ecosistema de innovación.

## 9.2 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 ARJABOR, han de definir y de-





sarrollar 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?

## 9.3 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.

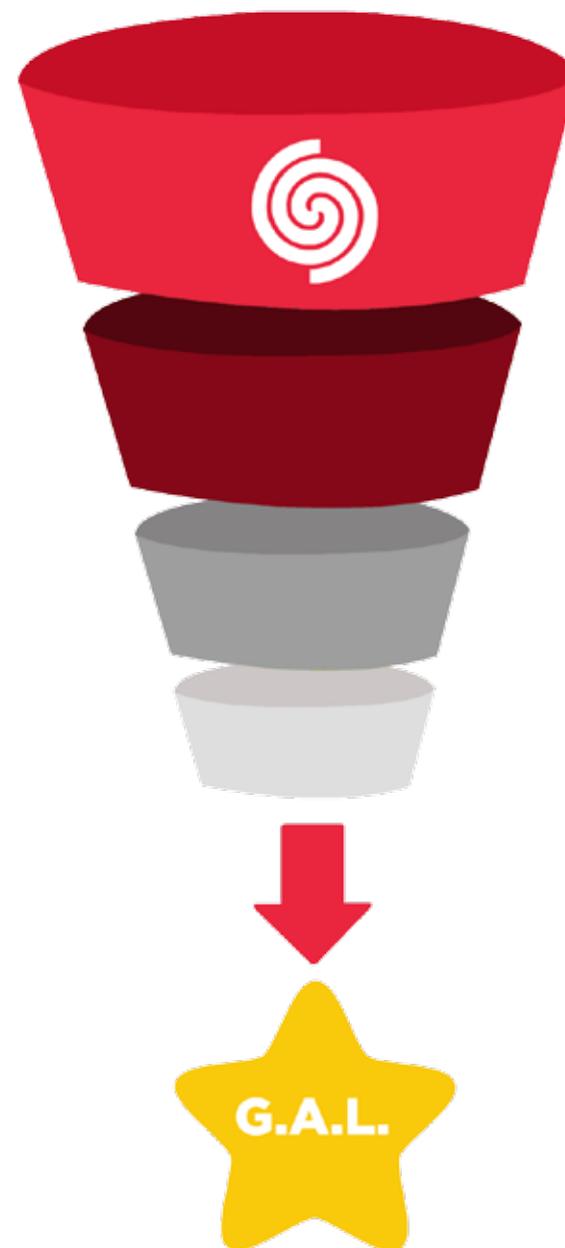
Debemos ser conscientes de que no puede haber un cambio en la sociedad sin que haya un cambio en los valores y en los comportamientos de cada uno de los ciudadanos. Este cambio se debe producir en los diferentes agentes implicados: sociales, políticos, técnicos, económicos, etc. Este tipo de participación 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.

## 9.4 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).

## 9.5 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.

Hemos venido reflexionando en torno a la gobernanza como un proceso que tiene su anclaje en los niveles regional, nacional y supranacional; y como a partir de aquí los actores comarcales y locales han de profundizar y ser protagonistas en este ámbito. Para ello han de tener presente las prioridades de la UE en el marco de la estrategia Europa 2020 y la especialización inteligente (RIS3).

*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?*

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 gobernarnos. 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.

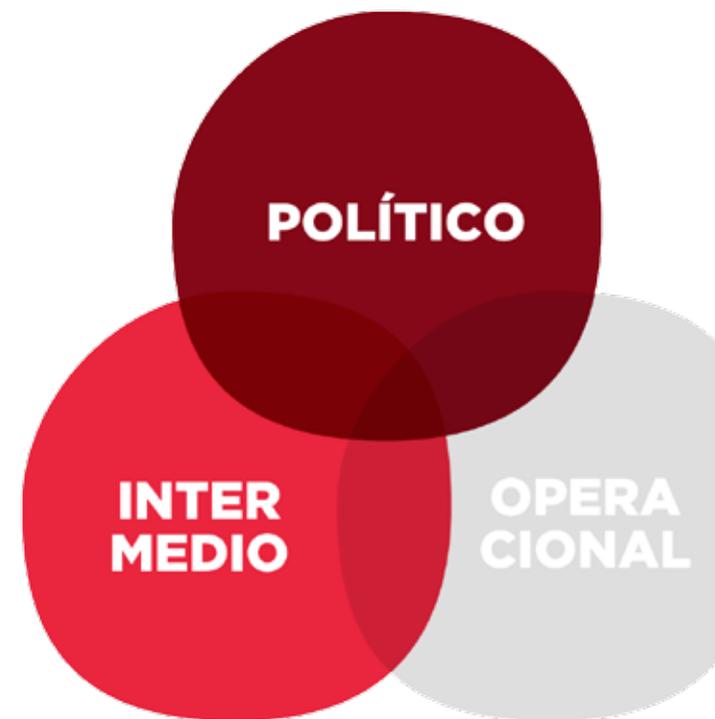
El nivel intermedio está representado por los responsables de la sociedad civil, tejido productivo, asociaciones, colectivos...

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...)
- Establecimiento de un plan de pedidos y compromisos.

# ESTRATEGIA COMARCAL DOBLE VÍA

**DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA**



**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**



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 tabaco, 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 tabaco 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 definir las.

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 emprendedores los que definen las actividades para la especialización inteligente, el desarrollo de una visión/misión compartida y la pla-

neación 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

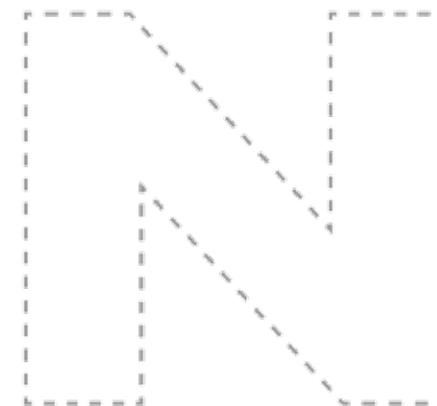
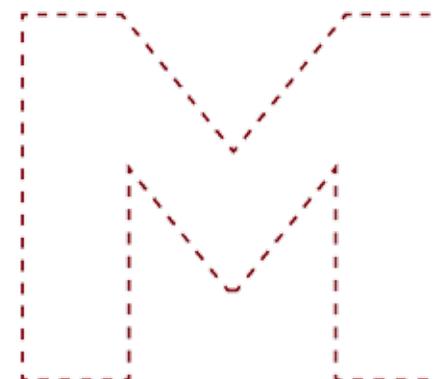
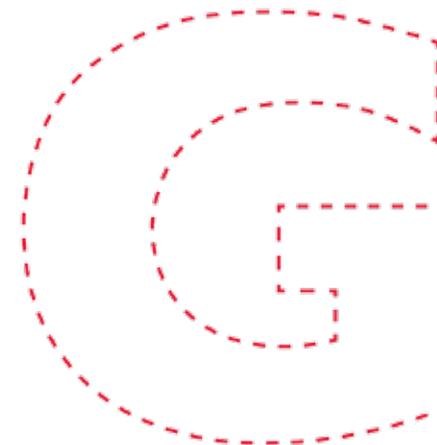
el sector empresarial (empresas, organismos intermedios, clústeres, cámaras de comercio...), los centros tecnológicos y de investigación y las universidades; cuestión que implica un esfuerzo por integrar a estos actores en la primera línea de la GMN. Además, para que el modelo funcione, su participación 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 sociales que configuran el mismo.

Esta cuestión ha provocado que se hayan utilizado diferentes formas jurídicas sobre las



# GMN

- **AMBIENTE PROPICIO**
- **CO-LIDERAZGO**
- **INGENIERÍA SOCIAL**
- **CAMBIO STATU QUO**
- **CUÁDRUPLE HÉLICE**



## MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

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 Grupo 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.

A manera de resumen y a grandes rasgos, podemos establecer los siguientes pasos:

# CUÁDRUPLE HÉLICE

# DISEÑO DEL MODELO DE GOBERNANZA

1

DOCUMENTO  
DE TRABAJO



2

REUNIONES  
CON LIDERES



3

CONSENSO



4

INCORPORACIÓN  
DE OTROS ACTORES



5

MODIFICACIÓN FORMAL  
O INFORMAL DE LA  
GOBERNANZA



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE ARJABOR

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 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?*

## 9.6 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 ARJABOR, 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.

### 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 que recoge toda la información relevante para construir un modelo de GMN y sirve a los

responsables de diseñarla (Grupo motor) de guía para pilotarla y materializarla.

La elaboración del informe puede realizarse a partir de los apartados anteriores de este documento.

Prepara las preguntas.

Preguntas que lanzamos a los responsables de hacer posible una nueva gobernanza:

- ¿Cómo va a ser la participación y la representatividad para tener acceso a nuevas fuentes de financiación?
- ¿Cómo podemos perfeccionar el modelo de gobernanza multinivel actual para hacerlo más fuerte?
- ¿Cómo podemos crear partenariados con otros actores fundando la relación en el modelo de gobernanza multinivel?
- ¿Qué apuesta estamos dispuestos a hacer? ¿Estamos dispuestos a liderar el nuevo proceso?
- ¿Cómo abordamos la especialización inteligente?

Para poder abordar el proceso necesitamos respuestas afirmativas por parte de los actores implicados, que apunten claramente a la convicción de que creemos en la importancia del proceso y que queremos abordarlo.

Prepara las respuestas que darás a estas pre-

guntas.

Como responsable de conducir el proceso de GMN desde el Grupo de Acción Local, escribe aquí las respuestas que darás a estas preguntas en las reuniones con los responsables de llevar a cabo la GMN.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Respuestas afirmativas: tenemos claras las ventajas de la GMN, tenemos el informe que lo sustenta. ¡Adelante!

Respuestas negativas: ¡Stop!: Volvemos a plantear las preguntas.

## PASO 2. DETERMINACIÓN DE LOS ACTORES QUE PARTICIPARÁN EN EL DISEÑO DE LA GMN Y LOS RESPONSABLES DE LLEVARLA A CABO.

Preguntas que lanzamos:

- ¿Qué actores formarán parte de la GMN?





#### 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.

### 9.7 LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE ARJABOR.

A partir de los fundamentos teóricos y metodológicos que hemos desarrollado con anterioridad establecemos el patrón y modelo de gobernanza de ARJABOR 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 tabaco.

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 ARJABOR, 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 ARJABOR 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 (Emprendorex), 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 (Emprendorex), encargado junto 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.

# COLIDERAZGO

## GRUPO MOTOR

### CUÁDRUPLE HÉLICE

#### EQUIPO DE GESTIÓN EXPERTOS

### OFICINA TÉCNICA

#### PLANEACIÓN FLEXIBLE

## PROGRAMAS

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, traducándose 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 princi-

pales 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 ARJABOR 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 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 prime-

ros 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 Especialización 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.

## 9.8 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 al-

tamente 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 pre-

sencia 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 transmisión 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 pa-



norma 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 necesidades 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 Espe-

cialización 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 re-



lación 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 reviste carácter de permanencia en todo el proceso y su

objetivo es canalizar las aportaciones que se deriven de las actividades de descubrimiento emprendedor y participación social.

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 ejecución 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.

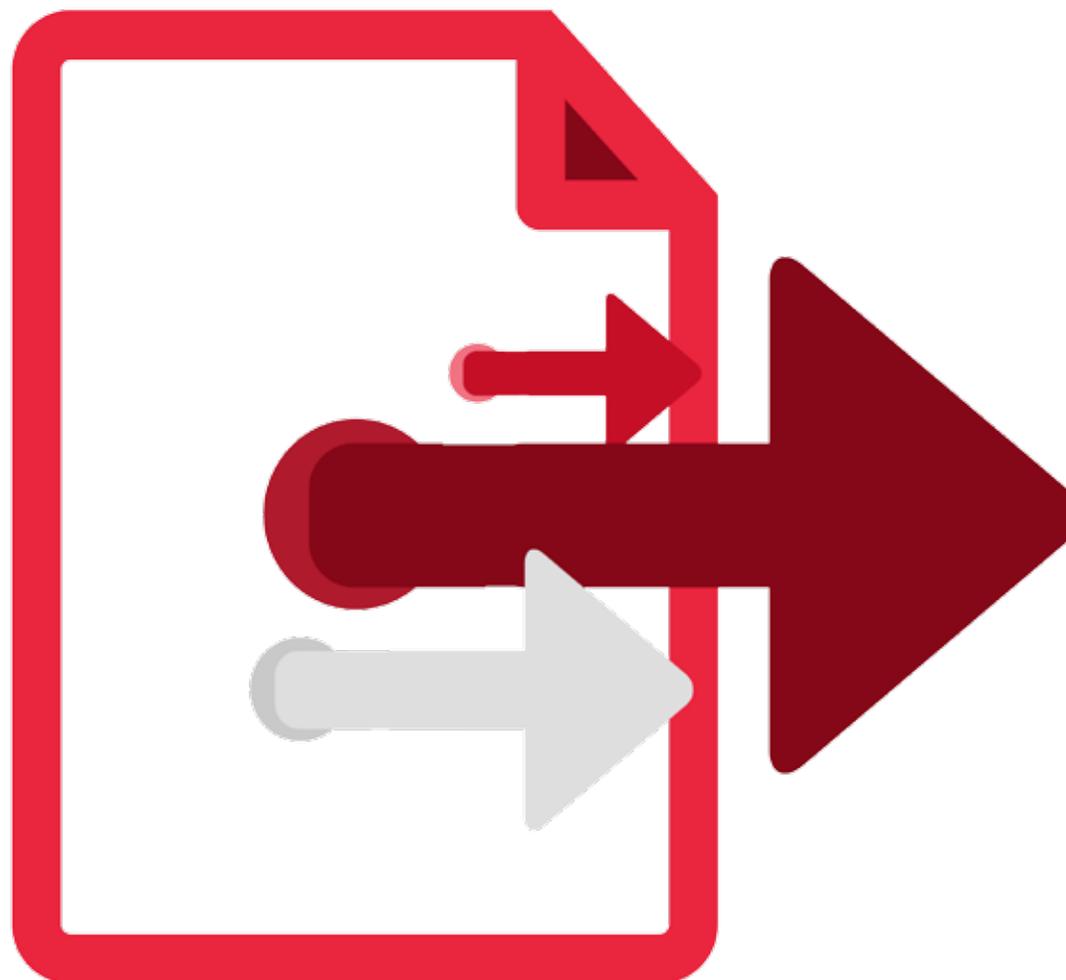
En cuanto a los ciudadanos, su papel en cuestión de I+D+i se centra en que participen de la cultura científica y de los resultados que puedan ser de utilidad en su vida diaria. Respecto a la incorporación de procesos de innovación, emprendimiento y liderazgo; es decisivo que tengan asegurada la posibilidad 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 concienciación o conocimiento sobre las ventajas de estas nuevas tecnologías.

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.
- 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 10.

PLAN DE ACCIÓN.



## 10.1 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 ARJABOR.

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 ARJABOR 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 y Programas; garantizando de esta manera una planificación flexible ajustada a las necesidades y los desafíos planteados “in itinere”.

**VISIÓN:** desarrollo de la comarca en torno al tabaco, sus conexiones e hibridaciones, capaz de dinamizar los recursos del territorio, arrastrar al resto de sectores productivos, y armonizar al conjunto de actividades económicas, y crear nuevos empleos y empresas.

**MISIÓN:** consolidar en 7 años el nuevo modelo de especialización convirtiendo a la comarca en un referente mundial en torno al tabaco y sus actividades complementarias .

### RETOS:

- RETO 2. Liderazgo emprendedor en torno a actividades en la agricultura – alcornocal a través de la investigación y la innovación.
- RETO 3. Liderazgo emprendedor en torno a actividades en la industria a través de la investigación y la innovación.
- RETO 4. Liderazgo emprendedor en torno al turismo a través de la investigación y la innovación.
- RETO 5. Liderazgo emprendedor en torno a la artesanía a través de la investigación y la innovación.





- RETO 6. Liderazgo emprendedor en torno a la comercialización 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 tabaco y las actividades conexas.
3. Desarrollar la cualificación y acceso a los mecanismos para la investigación, innovación y emprendimiento de los recursos humanos relacionados con el tabaco y

las actividades conexas.

4. Identificar y captar recursos de los programas y recursos públicos relacionados con la investigación y la innovación (programas de I+D+i, vales tecnológicos...) para las actividades del tabaco y conexas.
5. Generar nuevas empresas de alto valor añadido relacionadas con el tabaco y los recursos y actividades conexas, y modernización de las existentes.
6. Crear nuevos empleos relacionados con el tabaco y los recursos y actividades conexas.
7. Desarrollar actividades de investigación e innovación relacionadas con el tabaco y los recursos y actividades conexas.

## 10.2 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 vertebrén 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 ARJABOR.

#### 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 agroindustria, energías renovables, gestión de recursos naturales y TIC.

#### OPORTUNIDADES

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, 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 ARJABOR.

#### 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] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector

clave, el agroindustrial, con energía, ocio y tiempo libre.

[x] La nueva estrategia Europa 2020 primará el campo de las energías renovables.

[x] NearShore para la atracción de inversiones a Extremadura en desarrollo software.

[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 ARJABOR.

### 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 agroindustria, 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 tomate, pimentón y tabaco.

[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] Agroindustria, 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 globalmen-

te en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentación, 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.

[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 ARJABOR.

### 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 tomate, pimentón y tabaco.



# OPORTUNIDADES

[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

### 10.3 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.

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Demanda por parte de países desarrollados alineada con la oferta agroindustrial y turística de la comarca.

[x] Cooperación internacional para el desarrollo como fuente de innovación.

[x] La nueva estrategia Europa 2020 primará el campo de las energías renovables.

**RETO 1. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA AGRICULTURA - TABACO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Sostenibilidad de las explotaciones agrarias.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de cultivos complementarios y alternativos.
- Línea estratégica 3. Desarrollo de la calidad en la producción bajo condiciones naturales y ecológicas.
- Línea estratégica 4. Mejora tecnológica en los procesos agrícolas y de producción

## PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Programa de investigación e innovación para cultivo y producción de tabaco orgánico.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de tecnología aplicada al riego.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de fertilizantes no contaminantes.
- Programa de investigación e innovación para la producción ecológica.
- Programa de investigación e innovación para la mejora en los trabajos de cosecha.
- Programa de investigación e innovación de cultivos alternativos al tabaco.
- Programa de investigación e innovación de cultivos complementarios del tabaco que contribuyan al sostenimiento de las explotaciones.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de transgénicos.
- Programa para reforzar la cooperación de los productores en el sector tabaquero.
- Programa para formación de los productores del tabaco en las claves empresariales de la investigación, la innovación y el emprendimiento.
- Programa de investigación e innovación para producción de transgénicos.

## 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 6 y 7).

## REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---

PROGRAMAS.

---

---

PROYECTOS.

---

---

# TOPE

# 2 O T E R

ACTORES.

-----  
-----  
-----  
La lista permanece abierta en el tiempo para la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.

## **RETO 2. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Mejora de las técnicas y procesado en base a criterios de calidad total.
- Línea estratégica 2. Aplicación industrial del tabaco a otros campos.
- Línea estratégica 3. Referencia en la investigación e innovación del sector.
- Línea estratégica 3. Diseño de nuevos productos y prototipos.

### PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevas técnicas de procesado del tabaco.
- Programa de investigación e innovación

para el desarrollo de nuevos productos: restauración-alimentaria.

- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: medicina-aromaterapia.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: colorantes naturales- aceites esenciales.
- Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos del tabaco.
- Programa para la creación de un centro de investigación e innovación del tabaco.
- Programa para utilización de biomasa de los residuos de la planta del tabaco.
- Programa para la producción industrial de productos relacionados con el tabaco.
- Programa para el diseño de prototipos sobre nuevos usos del tabaco.

### **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 6 y 7).

**REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---

---

---

PROGRAMAS.

---

---

---

---

PROYECTOS.

---

---

---

---

ACTORES.

---

---

---

---

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.

**RETO 3 . LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Línea estratégica 1. Convertir al tabaco en el tema central de la oferta turística comarcal.
- Línea estratégica 2. Vincular e integrar todos los recursos y actividades comarcales en torno al tabaco.
- Línea estratégica 3. Potenciar el turismo experiencial reforzado en torno a un espacio referencia y el desarrollo de eventos.

**PROGRAMAS DE ACTUACIÓN**

- Programa para el desarrollo de guías turísticos especializados en el tabaco.
- Programa para el desarrollo de una Ruta temática del tabaco.
- Programa para el desarrollo de visitas guiadas a fincas e industrias del tabaco.
- Programa para el desarrollo de una oferta turística de experiencia en torno al tabaco.
- Programa para la potenciación y promoción del Museo del Tabaco.
- Programa para la creación de la Feria del

Tabaco.

**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 6 y 7).

**REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---

---

---

PROGRAMAS.

---

---

---

---



---

---

---

---

# PROYECTOS ACTORES LÍNEAS PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

PROYECTOS.

---

---

---

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 COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

### **LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

- Línea estratégica 1. Diferenciación comercial de los productos del tabaco.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de nuevos productos y presentaciones.
- Línea estratégica 3. Promoción y venta a través de internet.

### **PROGRAMAS DE ACTUACIÓN**

- Programa para la elaboración de productos diferenciados dirigidos a nuevos mercados.
- Programa de investigación sobre las oportunidades de mercado para productos alternativos del tabaco.
- Programa para la comercialización de productos elaborados a partir del tabaco a través de Internet.
- Programa para envasado y venta de productos derivados del tabaco.
- Programa para innovación en torno a un marchio y marca de calidad del tabaco.

### **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 6 y 7).

### **REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---



PROGRAMAS.

PROYECTOS.

ACTORES.

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.

**RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS.**

- Línea estratégica 1. Desarrollo de una nueva gama de productos a través de la investigación y la innovación.

**PROGRAMAS DE ACTUACIÓN.**

- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de productos terapéuticos y cosméticos.
- Propuesta de investigación e innovación para el desarrollo de insecticidas y pesticidas.
- Programa para el desarrollo de licores y usos culinarios.
- Propuesta de programa para el desarrollo de sustitutivos del tabaco (chicles, caramelos).

**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 6 y 7).



**REVISIÓN TEMPORAL “IN ITINERE” DE LA ESTRATEGIA.**

LÍNEAS DE ACTUACIÓN.

---

---

---

PROGRAMAS.

---

---

---

PROYECTOS.

---

---

---

ACTORES.

---

---

---

La lista permanece abierta en el tiempo a la incorporación de nuevos programas, proyectos y actores.



# CAPÍTULO 11.

TEMPORALIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES.



## 11.1 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 1.

**RETO 1.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA AGRICULTURA – TABACO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Sostenibilidad de las explotaciones agrarias.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de cultivos complementarios y alternativos.
- Línea estratégica 3. Desarrollo de la calidad en la producción bajo condiciones naturales y ecológicas.
- Línea estratégica 4. Mejora tecnológica en los procesos agrícolas y de producción

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación e innovación para cultivo y producción de tabaco orgánico.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de tecnología aplicada al riego.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de fertilizantes no contaminantes.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la producción ecológica.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la mejora en los trabajos de cosecha.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación de cultivos alternativos al tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación de cultivos complementarios del tabaco que contribuyan al sostenimiento de las explotaciones.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de transgénicos.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para reforzar la cooperación de los productores en el sector tabaquero.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para formación de los productores del tabaco en las claves empresariales de la investigación, la innovación y el emprendimiento.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para producción de transgénicos.	////////	////////	////////	////////	////////	////////



REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN "IN ITINERE" DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

## 11.2 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 2.

**RETO 2.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Mejora de las técnicas y procesado en base a criterios de calidad total.
- Línea estratégica 2. Aplicación industrial del tabaco a otros campos.
- Línea estratégica 3. Referencia en la investigación e innovación del sector.
- Línea estratégica 3. Diseño de nuevos productos y prototipos.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevas técnicas de procesado del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: restauración-alimentaria.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: medicina-aromaterapia.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: colorantes naturales- aceites esenciales.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de un centro de investigación e innovación del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la producción industrial de productos relacionados con el tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el diseño de prototipos sobre nuevos usos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////



REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN "IN ITINERE" DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

## 11.3 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 3.

**RETO 3.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Convertir al tabaco en el tema central de la oferta turística comarcal..
- Línea estratégica 2. Vincular e integrar todos los recursos y actividades comarcales en torno al tabaco.
- Línea estratégica 3. Potenciar el turismo experiencial reforzado en torno a un espacio referencia y el desarrollo de eventos.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de guías turísticos especializados en el tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de una Ruta temática del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de visitas guiadas a fincas e industrias del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de una oferta turística de experiencia en torno al tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la potenciación y promoción del Museo del Tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de la Feria del Tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN “IN ITINERE” DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

## 16.4 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 4.

**RETO 4.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Diferenciación comercial de los productos del tabaco.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de nuevos productos y presentaciones.
- Línea estratégica 3. Promoción y venta a través de internet.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la elaboración de productos diferenciados dirigidos a nuevos mercados.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación sobre las oportunidades de mercado para productos alternativos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la comercialización de productos elaborados a partir del tabaco a través de Internet.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para envasado y venta de productos derivados del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para innovación en torno a un marchamo y marca de calidad del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN "IN ITINERE" DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020

## 11.5 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 5.

**RETO 5.** LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Desarrollo de una nueva gama de productos a través de la investigación y la innovación.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de productos terapéuticos y cosméticos.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Propuesta de investigación e innovación para el desarrollo de insecticidas y pesticidas.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de licores y usos culinarios.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Propuesta de programa para el desarrollo de sustitutivos del tabaco (chicles, caramelos).	////////	////////	////////	////////	////////	////////

REPROGRAMACIÓN. REVISIÓN "IN ITINERE" DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS E INCORPORACIÓN DE OTROS NUEVOS.	2015	2016	2017	2018	2019	2020





# CAPÍTULO 12.

PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.



## 12.1 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, consensuados 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.

## 12.2 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, interregional, 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?

### **12.3 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.



## 12.4 SISTEMA DE INDICADORES DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE ARJABOR.

**RETO 1. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA AGRICULTURA - TABACO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación e innovación para cultivo y producción de tabaco orgánico.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de tecnología aplicada al riego.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de fertilizantes no contaminantes.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la producción ecológica.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la mejora en los trabajos de cosecha.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación de cultivos alternativos al tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación de cultivos complementarios del tabaco que contribuyan al sostenimiento de las explotaciones.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de transgénicos.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para reforzar la cooperación de los productores en el sector tabaquero.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para formación de los productores del tabaco en las claves empresariales de la investigación, la innovación y el emprendimiento.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para producción de transgénicos.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO: Implementación de 11 actuaciones asociadas a la agricultura y sector primario y materialización de los acuerdos con las entidades y actores implicados para su correcta ejecución	////////	////////	////////	////////	////////	////////
DE RESULTADO: Participación de 20 explotaciones y empresas. Implicación de al menos 5 entidades (cuádruple hélice): universidad, centros de investigación e innovación en torno al tabaco. Ejecución de 11 proyectos bajo el principio del coliderazgo (cada organización o empresa asumirá tareas de liderazgo y coordinación de su proyecto). Realización de 1 informe para su transferencia a otras empresas y entidades del sector. Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados. Desarrollo de 5 nuevas líneas de innovación. Aplicación de las innovaciones resultantes a 10 empresas.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

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”.

REPROGRAMACIÓN DE LOS INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
DE RESULTADO:						

**RETO 2. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevas técnicas de procesado del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: restauración-alimentaria.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: medicina-aromaterapia.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: colorantes naturales- aceites esenciales.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de un centro de investigación e innovación del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la producción industrial de productos relacionados con el tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el diseño de prototipos sobre nuevos usos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
Implementación de 9 actuaciones adicionales asociadas a la industria y materialización de los acuerdos con las entidades y actores implicados para su correcta ejecución.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

DE RESULTADO: Participación de 5 empresas. Implicación de al menos 4 entidades que configuran la hélice del conocimiento. Ejecución de 9 proyectos bajo el principio del coliderazgo (cada organización o empresa asumirá tareas de liderazgo y coordinación de su proyecto). Realización de 1 informe para su transferencia a otras empresas y entidades del sector. Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados. Desarrollo de 4 nuevas líneas de innovación. Aplicación de las innovaciones resultantes en 5 empresas.	///////	///////	///////	///////	///////	///////
---	---------	---------	---------	---------	---------	---------

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”.

REPROGRAMACIÓN DE LOS INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
DE RESULTADO:						

### RETO 3. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de guías turísticos especializados en el tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de una Ruta temática del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de visitas guiadas a fincas e industrias del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de una oferta turística de experiencia en torno al tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la potenciación y promoción del Museo del Tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la creación de la Feria del Tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
Implementación de 6 actuaciones adicionales asociadas al turismo y materialización de los acuerdos con las entidades y actores implicados para su correcta ejecución.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
DE RESULTADO:						
Participación de 15 empresas.						
Implicación de al menos 4 entidades que configuran la cuádruple hélice.						
Ejecución de 6 proyectos bajo el principio del coliderazgo (cada organización o empresa asumirá tareas de liderazgo y coordinación de su proyecto).	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Realización de 1 informe para su transferencia a otras empresas y entidades del sector.						
Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados.						
Desarrollo de 3 nuevas líneas de innovación.						
Aplicación de las innovaciones resultantes en 15 empresas.						

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”.

REPROGRAMACIÓN DE LOS INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
DE RESULTADO:						

#### **RETO 4. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la elaboración de productos diferenciados dirigidos a nuevos mercados.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa de investigación sobre las oportunidades de mercado para productos alternativos del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para la comercialización de productos elaborados a partir del tabaco a través de Internet.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para envasado y venta de productos derivados del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para innovación en torno a un marchamo y marca de calidad del tabaco.	////////	////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<p>DE CONTEXTO:</p> <p>Implementación de 5 actuaciones adicionales asociadas a la comercialización y distribución y materialización de los acuerdos con las entidades y actores implicados para su correcta ejecución.</p>	////////	////////	////////	////////	////////	////////
<p>DE RESULTADO:</p> <p>Participación de 7 empresas.</p> <p>Implicación de al menos 4 entidades que configuran la cuádruple hélice.</p> <p>Ejecución de 5 proyectos bajo el principio del coliderazgo (cada organización o empresa asumirá tareas de liderazgo y coordinación de su proyecto).</p> <p>Realización de 1 informe para su transferencia a otras empresas y entidades del sector.</p> <p>Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados.</p> <p>Desarrollo de 4 nuevas líneas de innovación.</p> <p>Aplicación de las innovaciones resultantes en 7 empresas.</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”.

REPROGRAMACIÓN DE LOS INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
DE RESULTADO:						

**RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

PROGRAMAS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación e innovación para el desarrollo de productos terapéuticos y cosméticos.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Propuesta de investigación e innovación para el desarrollo de insecticidas y pesticidas.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Programa para el desarrollo de licores y usos culinarios.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Propuesta de programa para el desarrollo de sustitutivos del tabaco (chicles, caramelos).	////////	////////	////////	////////	////////	////////

INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
Implementación de 4 actuaciones adicionales asociadas a la creación de nuevos productos y materialización de los acuerdos con las entidades y actores implicados para su correcta ejecución.	////////	////////	////////	////////	////////	////////
DE RESULTADO:						
Participación de 5 empresas.						
Implicación de al menos 4 entidades que configuran la cuádruple hélice.						
Ejecución de 4 proyectos bajo el principio del coliderazgo (cada organización o empresa asumirá tareas de liderazgo y coordinación de su proyecto).	////////	////////	////////	////////	////////	////////
Realización de 1 informe para su transferencia a otras empresas y entidades del sector.						
Desarrollo de 1 jornada de transferencia de resultados.						
Desarrollo de 4 nuevas líneas de trabajo.						
Aplicación de las innovaciones resultantes en 5 empresas.						

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”.

REPROGRAMACIÓN DE LOS INDICADORES	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DE CONTEXTO:						
DE RESULTADO:						

## 12.5 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 resul-

tados 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.

## 12.6 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 imple-

mentación 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 participar en estas sesiones, se irá recabando 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 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.

## ORGANIZACIÓN DE LA GOBERNANZA

### PLANES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN







# **CAPÍTULO 13.**

## 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 GOBEX-TAGUS**  
**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)**

## 13.1 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.



## 13.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.

### 13.2.1 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 voluntariados 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 pro-

ducción 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.

### 13.2.2 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 pri-

vada (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 / ARJABOR.

Proposición de un convenio para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura (RIS3) en el marco territorial de ARJABOR.

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 ARJABOR (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 Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.



## FUENTES DE FINANCIACIÓN PUBLICAS REGIONALES Y PRIVADAS

- 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.

- 1.1. Administración electrónica.
- 1.2. Compra pública innovadora.
- 1.3. Mejora organizativa.
- 1.4. 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.

- 2.1. Incentivación de la inversión privada.
- 2.2. Evaluación, reorganización e impulso

del sistema.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- 3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.
- 3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.
- 3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.
- 3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- 3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

Fuentes de financiación provincial, incluyen el desarrollo de líneas de trabajo conjuntas Diputación de Cáceres / ARJABOR.

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.

### 13.2.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER).

El Plan estratégico comarcal con el que el Grupo de Acción Local de ARJABOR 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, 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.

Todas las líneas complementarias de financiación comarcal que se puedan incorporar “in itinere” en el periodo 2014-2020.

### 13.2.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA.

La Estrategia de Especialización Inteligente de ARJABOR 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 si-

guientes programas:

- Programa de micromecenazgo (micro-financiación, 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 (fon-

dos 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.

## 13.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN POR RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS.

### RETO 1. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA AGRICULTURA – TABACO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- ••Línea estratégica 1. Sostenibilidad de las explotaciones agrarias.
- ••Línea estratégica 2. Desarrollo de cultivos complementarios y alternativos.
- ••Línea estratégica 3. Desarrollo de la calidad en la producción bajo condiciones naturales y ecológicas.
- ••Línea estratégica 4. Mejora tecnológica en los procesos agrícolas y de producción

#### PROGRAMAS

- Programa de investigación e innovación para cultivo y producción de tabaco orgánico.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de tecnología aplicada al riego.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de fertilizantes no contaminantes.
- Programa de investigación e innovación para la producción ecológica.
- Programa de investigación e innovación para la mejora en los trabajos de cosecha.

- Programa de investigación e innovación de cultivos alternativos al tabaco.
- Programa de investigación e innovación de cultivos complementarios del tabaco que contribuyan al sostenimiento de las explotaciones.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de transgénicos.
- Programa para reforzar la cooperación de los productores en el sector tabaquero.
- Programa para formación de los productores del tabaco en las claves empresariales de la investigación, la innovación y el

empresarial.

Programa de investigación e innovación para producción de transgénicos.

#### 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 (PEICTY).

#### FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ARJABOR.

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 conoci-



miento 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.

- 2.1. 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 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.

## RETO 2. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A ACTIVIDADES EN LA INDUSTRIA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- ••Línea estratégica 1. Mejora de las técnicas y procesado en base a criterios de calidad total.
- ••Línea estratégica 2. Aplicación industrial del tabaco a otros campos.
- ••Línea estratégica 3. Referencia en la investigación e innovación del sector.
- ••Línea estratégica 3. Diseño de nuevos productos y prototipos.

### PROGRAMAS

- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevas técnicas de procesado del tabaco.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: restauración-alimentaria.
- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: medicina-aromaterapia.

- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos: colorantes naturales- aceites esenciales.
- Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos del tabaco.
- Programa para la creación de un centro de investigación e innovación del tabaco.
- Programa de investigación e innovación para la eliminación de los residuos químicos.

cos del tabaco.

- Programa para la producción industrial de productos relacionados con el tabaco.
- Programa para el diseño de prototipos sobre nuevos usos del tabaco.

**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 Ex-

tremadura / ARJABOR.

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 internaciona-



lización

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 conoci-

miento 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.
- 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 tec-

nologías 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

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 3 . LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO AL TURISMO A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Convertir al tabaco en el tema central de la oferta turística comarcal..
- Línea estratégica 2. Vincular e integrar todos los recursos y actividades comarcales en torno al tabaco.
- Línea estratégica 3. Potenciar el turismo experiencial reforzado en torno a un espacio referencia y el desarrollo de eventos.

#### PROGRAMAS

- Programa para el desarrollo de guías turísticos especializados en el tabaco.
- Programa para el desarrollo de una Ruta temática del tabaco.
- Programa para el desarrollo de visitas

guiadas a fincas e industrias del tabaco.

- Programa para el desarrollo de una oferta turística de experiencia en torno al tabaco.
- Programa para la potenciación y promoción del Museo del Tabaco.
- Programa para la creación de la Feria del Tabaco.

#### 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 Euro-



### peo 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 / ARJABOR.

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 es-

trategia 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 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 4. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.

#### LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Diferenciación comercial de los productos del tabaco.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de nuevos productos y presentaciones.
- Línea estratégica 3. Promoción y venta a través de internet.

#### PROGRAMAS

- Programa para la elaboración de productos diferenciados dirigidos a nuevos mercados.
- Programa de investigación sobre las

oportunidades de mercado para productos alternativos del tabaco.

- Programa para la comercialización de productos elaborados a partir del tabaco a través de Internet.
- Programa para envasado y venta de productos derivados del tabaco.
- Programa para innovación en torno a un marchio y marca de calidad del tabaco.

#### 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 / ARJABOR.

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 extre-

meña 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

Movilización del ahorro privado en la comarca.

Movilización de la inversión de empresas externas.



Programa de micromecenazgo y plataforma de crowdfunding.

Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera.

Programa de misiones comerciales directas e inversas.

Programa de Business Angels.

**RETO 5. LIDERAZGO EMPRENDEDOR EN TORNO A LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA INNOVACIÓN.**

**LÍNEAS ESTRATÉGICAS.**

- Línea estratégica 1. Desarrollo de una nueva gama de productos a través de la investigación y la innovación.

**Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.**

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

**PROGRAMAS**

- Programa de investigación e innovación para el desarrollo de productos terapéuticos y cosméticos.
- Propuesta de investigación e innovación para el desarrollo de insecticidas y pesticidas.
- Programa para el desarrollo de licores y usos culinarios.
- Propuesta de programa para el desarrollo de sustitutivos del tabaco (chicles, caramelos).

**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 UE Y NACIONAL.**

**Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.**

Horizonte 2020 (H2020).

**FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL**

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / ARJABOR.

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.



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE ARJABOR



DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE  
**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**  
COMARCAL DE **ARJABOR**



**ARJABOR**

*Asociación para el Desarrollo  
de la comarca del Campo Arañuelo*

