ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

EUROPA 2020

ONE

ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS

emprendedorex

AGVS Asociación para el Desarrollo Integral Tajo Salor Almonte

MANCOMUNIDAD TAJOSALOR

FUNDECYT PCTEX

UEX

ctaex centro tecnológico agroalimentario

DIPUTACIÓN DE CÁCERES

Torta del Casar

avante Extremadura

UN TRABAJO DE

TÍTULO DE LA OBRA
Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.

AUTORES
Equipo técnico de TAGUS.

Equipo técnico de EMPRENDEDOREX.

ASISTENCIA TÉCNICA
EMPRENDEDOREX.

Editado por TAGUS/EMPRENDEDOREX.

© TAGUS/EMPRENDEDOREX (2014).

CRÉDITOS

EQUIPO TECNICO ELABORACIÓN ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAJO-SALOR-ALMONTE:

TAGUS

Rosa Mª Liberal Acosta (Presidenta), José Mª Muñoz Godoy (Gerente), Mª Ángeles Muriel González (Coordinación de la EEI y Técnica de Proyectos de TAGUS), Mª Eugenia Herrero Moya (Técnica de proyectos de TAGUS), Elena Salgado Acosta (Técnica de Administración y proyectos de TAGUS), Margarita López Molano (Técnica-coordinadora de formación de TAGUS).

EMPRENDEDOREX

Juan Carlos Casco Casco, Fernando Barrena Mera, Damián Pérez Bueno

COORDINACIÓN Y GOBERNANZA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAJO-SALOR-ALMONTE

TAGUS Rosa Mª Liberal Acosta (Presidenta).

MANCOMUNIDAD TAJO-SALOR Alfredo Aguilera Alcántara (Presidente).

AYUNTAMIENTOS JUNTA DIRECTIVA DE TAGUS- AYTOS TAJO-SALOR-ALMONTE

Luis Mario Muñoz Nieto (Ayuntamiento de Alcántara) , Claudia Moreno Campón (Ayuntamiento de Aliseda), Santos Jorna Escobero (Ayuntamiento de Arroyo de la Luz), Leonardo Rodríguez Rodríguez (Ayuntamiento de Brozas), Florencio Rincón Godino (Ayuntamiento de Casar de Cáceres), Cándido Javier Gil Pizarro (Ayuntamiento de Garrovillas), Teofilo Durán Breña (Ayuntamiento de Hinojal), Alfredo Aguilera Alcántara (Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres), Luis Galán Hernández (Ayuntamiento de Mata de Alcántara), Telesforo Jiménez Sierra (Ayuntamiento de Monroy), Mª Luisa Gómez Blázquez (Ayuntamiento de Navas del Madroño), Francisca Prieto Cano (Ayuntamiento de Piedras Albas), Samuel Fernández Macarro (Ayuntamiento de Santiago del Campo), Juan Periañez Zarza (Ayuntamiento de Talaván), Jesús Mª Santano (Ayuntamiento de Villa del Rey), José Antonio Gomez Tapia (Representante En TAGUS de Ayuntamiento de Arroyo de la Luz), Antonio Moreno Pérez (Representante En TAGUS de Ayuntamiento de Brozas), Rosa Liberal Acosta (Representante En TAGUS de Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres), Vanessa Macías Novoa (Representante En TAGUS de Ayuntamiento de Navas del Madroño), Domingo Sevilla Sánchez (Representante en TAGUS del Ayuntamiento de Piedras Albas).

JUNTA DIRECTIVA DE TAGUS. TEJIDO ASOCIATIVO Y EMPRESARIAL

Marcelo González Rodríguez (Serfatima S.L.), Atilano Cancho Sánchez (Muebles Artesana S.L.), Fernando Molano Tejado (Electrónica Cascale), Victoria Bazaga Gazapo (Casa Rural "La Encarnación"), Felipe Jiménez Doncel (Casa Rural "El Doncel"), Ángel García Blanco (Sociedad Cooperativa Cuatro Lugares), Ángel Juan Pacheco Conejero (C.R.D.O. de la Torta del Casar), José Cruz Llanos (Upa-Uce), Carmen López Cerdeña (Amas de Casa, Consumidores y Usuarios de Arroyo de la Luz), Joséfa del Sol Vacas (Asociación de Amas de Casa Santa Ana de Monroy), Victor Vaca Lucas (Asociación de Pensionistas de Casar de Cáceres), Martín Barrigón Burgos (Cruz Roja Alcántara), Marcos Rolo Barriga (Asociación Juvenil la Barrera), Isidro García Barriga (Asoc. defensa Patrimonio Cultural, Historia y Medioambiental de Brozas), Felipe Ollero Lucas (Peña Flamenca de Casar de Cáceres), Pedro Jesús Santano Polo (Asindi), Ana López Falcón (Caja de Extremadura).

FUNDACIÓN SOCIEDAD UNIVERSIDAD Javier Díaz Valea (Director Gerente).

CTAEX (CENTRO TECNOLÓGICO Y AGROALIMENTARIO DE EXTREMADURA) José Luis Llerena (Director de la Otri de CTAEX), Abel Crespo Bermejo (Responsable del Área de Tecnología de Alimentos de CTAEX), Carmen Calle Aparicio (Responsable de Oficina de Gestión de Proyectos).

FUNDECYT-PCTEX Francisco Pizarro Escribano (Director de Desarrollo de Negocio), Patricia Da Costa Félix (Coordinadora de Proyectos), Lucila Castro Rovillard (Responsable de Área de Unidad de Proyectos), Carmen Sánchez Ruano (Responsable de Área de Unidad de Proyectos).

CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN PROTEGIDA DE LA TORTA DEL CASAR Ángel Juan Pacheco Prado (Presidente), Javier Muñoz Pérez (Gerente).

DIPUTACIÓN DE CÁCERES José Luis Médel Bermejo (Director del Área de Desarrollo Local y Formación).

AVANTE Cristina Gallardo Rey (Responsable de Innovación y Emprendimiento de Avante), Marisa Moreno González (Departamento de Innovación y Emprendimiento), Pilar Sánchez Lucas (Departamento de Innovación y Emprendimiento).

ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS DE LA COMARCA TAJO-SALOR ALMONTE Victoria Bazaga Gazapo (Presidenta).

PARTICIPANTES EN PROCESOS DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR: TAGUS-MANCOMUNIDAD TAJO-SALOR

Luis Mario Muñoz Nieto (Ayuntamiento de Alcántara), Claudia Moreno Campón (Ayuntamiento de Aliseda), Leonardo Rodríguez Rodríguez (Ayuntamiento de Brozas), Florencio Rincón Godino (Ayuntamiento de Casar de Cáceres), Cándido Javier Gil Pizarro (Ayuntamiento de Garrovillas), Alfredo Aguilera Alcántara (Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres (Mancomunidad Tajo-Salor)), Rosa Mª Liberal Acosta (Ayuntamiento de Malpartida de Cáceres (TAGUS)), Luis Galán Hernández (Ayuntamiento de Mata de Alcántara), Mª Luisa Gómez Blázquez (Ayuntamiento de Navas del Madroño), Samuel Fernández Macarro (Ayuntamiento de Santiago del Campo), Juan Periañez Zarza (Ayuntamiento de Talaván), Marcelo González Rodríguez (Serfatima), Atilano Cancho Sáez (Muebles Artesana), Fernado Molano Tejado(Electrónica Cascale), Felipe Jiménez Doncel (Casa Rural El Doncel), Ángel García Blanco (Sociedad Coop. Cuatro Lugares), Carmen López Cerdeña (Amas de Casa y Consumidores), Pedro Santano (Asindi), Ana Yepes (Mancomunidad Tajo-Salor), Maribel Collado (Mancomunidad Tajo-Salor), Juan Carlos Casco Casco (Emprendedorex), Fernando Barrena (Emprendedorex), José Mª Muñoz Godoy (TAGUS), Catalina Merchán (TAGUS), Mª Ángeles Muriel González (TAGUS), Mª Eugenia Herrero Moya (TAGUS), Elena Salgado Acosta (TAGUS), Margarita López Molano (TAGUS).

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR: ARROYO DE LA LUZ

Maribel Collado Bollero (Mancomunidad Tajo Salor), Alberto Palacín Sanguino (Joyería Relojería Palacín), Fernando Molano Montero (Electrónica Cascale), Fernando Molano Tejado (Electrónica Cascale), Antonio Cruz (Anloma S.L.), Antonio Leal (Muebles Leal), Begoña García Bernal (Ayuntamiento de Arroyo de la Luz), Patricia García González (TAGUS), Jesús Blanco (Unquiet Pixel S.L.), Ruth Andrada Barbancho (Apartamentos Barbancho), Margarita López Molano (TAGUS), Elena Salgado Acosta (TAGUS), David Romero (Globalpaint Coatings), José Mª Martín (Imea, S.L), Javier Mariñas (Heladería de Extremadura, S.L.).

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR: BROZAS

Mª José Montesinos Moreno (Asindi), Simona Coronel Guillén (Mesón la Chimenea), Francisco Javier Romero Macías (Leñas Paco), Isidro García Barrigón (La Mandila), Julio Sánchez Tascón (Divertimento Ocio, Deporte y Turismo), Jacinto Tostado Nevado (Ayuntamiento de Alcántara), Tomás Parrón (Tomás Parrón Instalaciones Eléctricas), Juan Moreno Escribano (Técnicas Agroforestales Biomasa, S.L.), Jesús Romero Fresneda (Técnicas Agroforestales Biomasa, S.L.), Jesús Cancho (Pinturas Atilano), Candi Hurtado (Muebles Artesana), Joan Gostems Colón (Lunares y Telelos, S.L), Luis López Sande (Ganadero Al Molano), David Cerro Herrero (Soluciones Wellness S.L..), Miguel Ángel Jorda (Docu Card Extremadura), Ignacio Salgado (C.A.I Carpintería Metálica y Forja C.B.), Ángel Courzo Lujan (C.A.I Carpintería Metálica y Forja C.B.).

TALLER DE PARTICIPACIÓN SOCIAL: MALPARTIDA DE CÁCERES

José Iván Durán Moreno (Asociación Cultural Pies de Gigantes), Óscar Reguero Padilla (Asociación Cultural Pies de Gigantes), Daniel Álvarez Salceda (Asociación Cultural Arroyo de la Luz Paisajes y Fiestas), Adela Rodríguez García (Asociación Carolina Coronado), Francisca Agúndez Manzano (Asociación Cultural la Siembra), Juan Barriga Chanchón (Asociación Cultural la Siembra), Mª Consolación Carrasco Carrasco (Amas de Casa Mujer Arroyana), Isabel María Carrera Salado (Asociación de Amas de Casa de Arroyo de la Luz), Román Rovira (Asociación de Mayores), Modesta Moreno (Asociación de Mayores), José Arias (Asociaciones de Mayores), Valentín Collazos Cuervo (Asociación Cultural Juvenil "El Horno"), Juani Álvarez Salceda (Asociación Cultural Arroyo de la Luz Paisajes y Fiestas), Antonia Plata Mogollón (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Dionisia Gómez (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Toñi Romero (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Mª Carmen Redondo (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Pilar Manzano (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Isabel Chávez (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Toñi (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), Mª Carmen (Los Barruecos Asociación Amas de Casa), María (Los Barruecos Asociación Amas de Casa).

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR: CRDOP "TORTA DEL CASAR"

Mario Blasco (Quesos del Casar), Maria Garrid (Rafael Pajuelo Quesería), Santiago Pajuelo (Hnos. Pajuelo Sat), Jesus Regalado (Quesería El Castuo Sc), Diego Lindo (Quesería Dña. Francisca), Javier Andrada (Quesería Los Casareños, S.L..), Juan José López Vivas (Iberques Extremadura, S.L.), Javier Muñoz Pérez (Dop Torta del Casar).

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR: ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS TURÍSTICOS TAJO-SALOR

Francisco García Leo (La Posada de Maria), Victoria Bazaga (Casa Rural La Encarnación), Isabel Madera Robledo (Hotel Rural Villa Matilde), Ana Salgado (Oficina de Turismo de Alcántara), Belén Díaz Bandillo (Oficina de Turismo de Alcántara), Joan Gostems (Albergue Rural La Jarilla), Esther Díaz (Albergue Rural La Jarilla), Julia Berrocal Javato (Restaurante El Telar), Mª Luz Berrocal Javato (Restaurante El Telar), Iris Andrada Barbancho (Apartamentos Barbancho), Ruth Andrada Barbancho(Apartamentos Barbancho).

ÍNDICE

PRESENTACIONES. PÁG 11

1. EL PAPEL DE TAGUS EN LAS ESTRATEGIAS NACIONALES Y REGIONALES PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE (RIS3). PÁG 19

1.1 Normas para la política de cohesión 2014-2020. PÁG 21

1.2 Una apuesta comarcal en línea con la Estrategia Europa 2020. PÁG 23

1.3 Bases jurídicas y metodológicas que definen la estrategia de especialización inteligente. PÁG 24

1.4 Secundar los objetivos de las políticas RIS3 del Gobierno de Extremadura desde TAGUS. PÁG 27

1.5 Contribuir a la transformación económica de TAGUS. PÁG 29

2. ENSAMBLE DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS CON LAS POLÍTICAS EUROPEAS, NACIONALES Y REGIONALES. PÁG 33

2.1 La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS dentro de las principales políticas de la UE. PÁG 35

2.2 La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS dentro de las principales políticas nacionales de ciencia, tecnología e innovación. PÁG 36

2.3 Análisis de la realidad comarcal en el contexto regional para el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente. PÁG 38

2.4 Sectores y actividades claves para la especialización inteligente comarcal en consonancia con la especialización inteligente regional. PÁG 39

2.5 Orientaciones y líneas maestras de conexión de la estrategia de especialización inteligente regional y comarcal. PÁG 41

3. LA ELECCIÓN DEL ELEMENTO SINGULAR Y LA ACTIVIDAD PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE. PÁG 43

3.1 Caracterización general. PÁG 45

3.2 Adecuación a las normas para la política de cohesión 2014-2020. PÁG 45

3.3 Adecuación a las bases jurídicas y metodológicas que definen la estrategia de especialización inteligente. PÁG 46

3.4 Adecuación a los objetivos de las políticas RIS3 del Gobierno de Extremadura. PÁG 46

3.5 Adecuación a los objetivos de transformación económica de TAGUS. PÁG 47

3.6 Adecuación general a los criterios y orientaciones de la RIS3. PÁG 47

4. EL POTENCIAL DE LA ACTIVIDAD PARA CONSTITUIR UN CLUB DE PRODUCTO. PÁG 51

4.1 Marco General. PÁG 53

4.2 Elementos que se hallan presentes en la comarca que definen el Club de Producto La Torta. PÁG 55

4.3 Los principales objetivos y ventajas del futuro Club de Producto La Torta. PÁG 55
4.4 Los elementos que componen el tema Torta del Casar. PÁG 56
4.5 Conexión de la actividad con otras actividades. PÁG 57
4.6 Creación del producto turístico Ruta Torta del Casar. PÁG 58
4.7 Diseño de herramientas para la participación de las empresas y la ciudadanía. PÁG 59
5. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL QUESO EN LA COMARCA DE TAGUS. PÁG 61
5.1 Aproximación al sector desde el análisis del CEDER. PÁG 63
5.2 Aproximación al sector desde los procesos de participación y descubrimiento emprendedor. PÁG 71
6. BASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS. PÁG 75
6.1 Bases para diseñar la estrategia de especialización inteligente comarcal (S3). PÁG 77
6.2 La estrategia de Especialización Inteligente comarcal se sustenta en cuatro principios de la especialización inteligente. PÁG 78
6.3 Combinación de medidas y acciones para lograr una estrategia de especialización inteligente comarcal en el concepto de Ecosistema de Innovación. PÁG 79
6.4 Fase de Preparación. PÁG 81
6.5 Fase Analítica PÁG 81
6.6 Fase Estratégica PÁG 86
6.7 Fase de Planificación PÁG 90
7. PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS. PÁG 91
7.1 Marco General PÁG 93
7.2 Fase I. Preparación. PÁG 94
7.3 Fase II. Creación del Grupo Motor. Análisis de la realidad territorial. PÁG 97
7.4 Fase III. Participación ciudadana. Desarrollo de la visión, misión y plan estratégico. PÁG 100
7.5 Fase IV. Redacción y preparación del proyecto. PÁG 105
7.6 Fase V. Creación del valor de marca. PÁG 106
7.7 Fase VI. Multifinanciación. PÁG 107
8. LA TORTA COMO ELEMENTO NUCLEAR CON CAPACIDAD TRACTORA SOBRE LOS RECURSOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA COMARCA. PÁG 109
8.1 La Torta como núcleo y elemento singular fuente de experiencias. PÁG 111
8.2 Los elementos físicos que configuran el núcleo. Los recursos presentes en el territorio. PÁG 113
8.3 Los elementos económicos que configuran el núcleo. PÁG 116

8.4 Los elementos transversales que configuran el núcleo. PÁG 118
8.5 Elementos que refuerzan el valor de marca de la Torta. PÁG 120
9. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. PÁG 121
9.1 Contexto general. PÁG 123
9.2 Trabajos y herramientas tecnológicas aplicadas en el proceso de participación y descubrimiento emprendedor. PÁG 124
10. DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR. PÁG 131
10.1 Contextualización general del proceso de participación y descubrimiento emprendedor. PÁG 134
10.2 Mesas de trabajo del equipo técnico. PÁG 133
10.3 Mesas de trabajo en el seno de la cuádruple hélice. PÁG 136
10.4 Mesas de trabajo D.O.P. Torta del Casar - CTAEX - Grupo Motor.. PÁG 144
10.5 Mesas de trabajo Asociación de Turismo Tajo-Salor-Almonte con el Grupo Motor. PÁG 149
10.6 Taller de Descubrimiento Emprendedor con representantes públicos, miembros de la Juna Drectiva y técnicos del territorio. PÁG 152
10.7 Talleres de descubrimiento emprendedor con las empresas y el tejido social. PÁG 155
10.8 Metodología empleada en el proceso. PÁG 157
10.9 Herramientas utilizadas en el proceso. PÁG 158
10.10 Resultados obtenidos y compromisos de acción surgidos de los talleres de descubrimiento emprendedor con las empresas y tejido social. PÁG 159
10.11 Taller de Participación Ciudadana y Descubrimiento emprendedor a través de Internet. PÁG 166
11. SISTEMATIZACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. PÁG 167
11.1 Perspectiva general. PÁG 169
11.2 Aportes de la D.O.P. PÁG 170
11.3 Aportes de la D.O.P y empresas del sector. PÁG 170
11.4 Aportes de las empresas turísticas PÁG 171
11.5 Aportes de la cuádruple hélice PÁG 171
11.6 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Conexiones. PÁG 172
11.7 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Programas y actividades (I). Agricultura. PÁG 174
11.8 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Programas y actividades (II). Ganadería. PÁG 175
11.9 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Programas y actividades (III). Sector cárnico y queso. PÁG 175
11.10 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Programas y actividades (IV). Sector turismo. PÁG 177

11.11 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Programas y actividades (V). Sector servicios PÁG 177
11.12 Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social. Programas y actividades (VI). Sector construcción. PÁG 177
12. DEFINICIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS. PÁG 179
12.1 El patrón de especialización de TAGUS. PÁG 181
12.2 Tendencias mundiales de la economía en las que se ensambla el patrón de especialización de TAGUS. PÁG 186
12.3 Conexión del patrón de Especialización de TAGUS con las prioridades, áreas de excelencia y dominios tecnológicos de la RIS3 de Extremadura. PÁG 187
13. LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE SE MATERIALIZA EN EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE TAGUS. PÁG 189
13.1 La conceptción de la comarca como un Ecosistema de innovación. PÁG 191
13.2 Un Ecosistema de innovación que responde a una nueva concepción del territorio comarcal y sus relaciones. PÁG 192
13.3 Objetivos del Ecosistema de innovación. PÁG 194
13.4 Espacios de acción en el Ecosistema de innovación. PÁG 194
13.5 Un nuevo modelo de funcionamiento con nuevos roles para el CEDER. PÁG 197
13.6 Programas que lleva a cabo el Ecosistema de Innovación. PÁG 200
14. GOBERNANZA EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS. PÁG 203
14.1 La creación de un patron de Gobernanza en el ámbito subregional-comarcal. PÁG 205
14.2 Concepción general de la Gobernanza en el ámbito global y de la Unión Europea. PÁG 207
14.3 Para un nuevo modelo de Gobernanza en el Horizonte 2020. PÁG 208
14.4 Hacia un nuevo modelo de Gobernanza para el Grupo de Acción Local. PÁG 211
14.5 La Gobernanza Multinivel en el marco de la Estrategia de especialización inteligente . PÁG 216
14.6 Guía práctica para implementar la Gobernanza Multinivel paso a paso. PÁG 224
14.7 La estructura del modelo de Gobernanza de TAGUS. PÁG 227
14.8 Estructuras de Gobernanza Multinivel en las estrategias de Especialización inteligente comarcal. PÁG 232
15. PLAN DE ACCIÓN. PÁG 237
15.1 Metodología, visión, misión, retos y objetivos. PÁG 239
15.2 Conexión de la Estrategia comarcal con los retos de la RIS3 de Extremadura. PÁG 240
15.3 Retos, líneas estratégicas, programas, actividades, liderazgo y Gobernanza. PÁG 245
16. TEMPORALIZACIÓN DE LAS ACCIONES. PÁG 259
16.1 Temporalización de las actuaciones asociadas al Reto 1. PÁG 261

16.2 Temporalización de las actuaciones asociadas al Reto 2. PÁG 263
16.3 Temporalización de las actuaciones asociadas al Reto 3. PÁG 264
16.4 Temporalización de las actuaciones asociadas al Reto 4. PÁG 265
16.5 Temporalización de las actuaciones asociadas al Reto 5. PÁG 266
16.6 Temporalización de las actuaciones asociadas al Reto 6. PÁG 267
17. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PÁG 269
17.1 Marco general. PÁG 271
17.2 Aspectos que se han tenido en cuenta en la elaboración del Plan de seguimiento y evaluación. PÁG 272
17.3 Descripción del sistema de Seguimiento y evaluación en relación a la RIS3 de Extremadura. PÁG 273
17.4 Sistema de indicadores de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS . PÁG 274
17.5 Plan de seguimiento y evaluación. PÁG 290
17.6 Los planes de seguimiento y evaluación de acuerdo con los órganos de Gobernanza multinivel en la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal. . PÁG 291
18. PLAN DE FINANCIACIÓN PÁG 295
18.1 Marco general. PÁG 297
18.2 Identificación de las fuentes de financiación. PÁG 298
18.3 identificación de fuentes de financiación por retos, líneas estratégicas y programas. PÁG 305
BIBLIOGRAFÍA PÁG 325
ANEXO
PARTE 1. Documentación de los procesos de participación y cuádruple hélice de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.
PARTE 2. Indicadores socio-económicos de la comarca Tajo-Salor-Almonte.

PRESENTACIÓN DE CRISTINA TENIENTE VICEPRESIDENTA DEL GOBIERNO DE EXTREMADURA

HACIA LA ESPECIALIZACIÓN COMARCAL

Todos sabemos que a lo largo de nuestras vidas hay un momento en el que nos toca elegir. Nos damos cuenta de que no podemos especializarnos en todo pero que sí podemos destacar en algunos ámbitos.

Hoy, estamos inmersos en un mundo que cambia a gran velocidad y sujetos a una competencia global en talentos, en proyectos y en ideas. Por eso los territorios también tienen que dar ese salto a la excelencia y a la especializacion.

Nos lo dicen las políticas europeas que se han diseñado para los próximos años y nos lo dicen todas las estrategias nacionales y regionales. Es la hora de definir con una visión diferente cuáles deben ser nuestras prioridades para los próximos años y concentrar en ellos todos nuestros esfuerzos.

Es el momento de abordar una estrategia transformadora, revolucionaria, abierta y adaptada que remarca la importancia de especializar nuestra economía en sus puntos fuertes para potenciarlos y desarrollarlos. Una estrategia que utiliza el lenguaje de la competitividad con un nexo común: la innovación y la transformación.

Como región hemos dado los primeros pasos en este sentido con la aprobación de la Estrategia de Especialización Inteligente, un documento aprobado con el máximo consenso social y político y que nos debe servir para rentabilizar todas las líneas de fondos comunitarios que van a venir a Extremadura para el próximo periodo 2014-2020.

No podemos olvidar que se trata del periodo de programación comunitaria más importante de nuestra historia, porque puede ser el último periodo con este nivel de intensidad de fondos. Por eso en los próximos años nos jugamos el ser o no ser en el presente y en el futuro.

Y para canalizar esos fondos de la mejor manera posible es para lo que hemos elaborado esa Estrategia, que nos permite tener una visión clara de lo que somos y lo que queremos ser como región para después orientar toda la acción a ese objetivo.

Desde el Gobierno de Extremadura tomamos el camino de la especialización no por obligación sino por absoluto convencimiento, o lo que es lo mismo, decidimos trabajar en lo que somos buenos no sólo para ser mejores sino para ser únicos en aquello en lo que podemos ser líderes

Y tras meses de trabajo hemos obtenido una visión que debe permitir posicionar a Extremadura como un espacio singular, líder en la innovación en la gestión sostenible de los recursos naturales, turísticos y culturales y en la aplicación de tecnología para el sector agro y para la mejora de la calidad de vida de la población en su contexto demográfico.

Es precisamente en dichos sectores donde hay que orientar la actividad hacia áreas punteras de especialización como: la agroalimentación, las energías limpias, el turismo, la salud y las tecnologías de la información y la comunicación desde su transversalidad

Nuestro patrón de especialización en estas áreas nos permitirá pasar de actividades de bajo valor añadido a otras de alto valor a partir de la aplicación de las tecnologías.

Pero decía antes que éste ha sido sólo el primer paso de un largo camino que aún debemos recorrer, ahora hay que seguir avanzando en la elaboración de patrones comarcales de especialización. Cada comarca extremeña tiene que analizar su situación con realismo, con ambición y con la seguridad de que debe ser desde el propio territorio desde donde mejor se puede marcar el itinerario de la transformación que debemos afrontar en los próximos años. Y quién mejor que los Grupos de Acción Local para liderar ese trabajo.

Este documento diseñado por la Asociación para el Desarrollo Integral del Tajo-Salor-Almonte TAGUS es el mejor ejemplo y debe ser el camino a seguir a lo largo y ancho de todo el territorio extremeño. Un trabajo riguroso, solvente y que se ha basado en innumerables variables pero siempre dando el protagonismo al territorio y sus peculiaridades.

Por eso quiero felicitar especialmente el trabajo de TAGUS y la decisión adoptada en su momento por sus dirigentes para seguir avanzando en la línea marcada por la Estrategia de Especialización Inteligente.

Porque ninguna estrategia puede dar frutos sin cooperación, sin colaboración público privada y sin la generación de nuevas ideas adaptadas a nuestro entorno regional.

Gracias a todos los que entendéis que la tarea de tomar decisiones, de priorizar, de distribuir recursos, de descubrir y de revelar qué nos hace mejores nos ayudará a crear una visión de oportunidades nuevas para nuestra tierra.

Cristina Teniente Sánchez, Vicepresidenta y Consejera de Economía, Competitividad e Innovación del Gobierno de Extremadura

PRESENTACIÓN DE ROSA LIBERAL PRESIDENTA TAGUS

Durante las dos últimas décadas las organizaciones que trabajamos para el desarrollo del medio rural (principalmente los Grupos de Acción Local) hemos concentrado nuestros esfuerzos en diversificar la economía, pasando de los sectores primarios, tradicionalmente la agricultura y la ganadería, hacia otras actividades industriales y de servicios y ello con el objetivo de mejorar la calidad de vida en nuestros pueblos. Además, hemos procurado que nuestros Programas de Desarrollo de ámbito comarcal estuvieran consensuados por los propios ciudadanos, las empresas, el tejido asociativo y las administraciones locales del territorio, consiguiendo con ello favorecer procesos de participación ciudadana tanto en su diseño como en su ejecución.

Desde TAGUS encaminamos nuestro futuro para los próximos años asumiendo nuevos retos y desafíos; y para ello hemos diseñado la Estrategia de Especialización Inteligente de Tajo-Salor-Almonte que se encuentra íntimamente conectada con la Estrategia Europa 2020 y la Estrategia de Especialización Inteligente del Gobierno de Extremadura (ONE)

Esta estrategia propone un nuevo enfoque que complementará el trabajo que se viene realizando y en la que se incorporan nuevos elementos como la innovación y la especialización en la búsqueda de soluciones válidas que contribuirán al desarrollo económico y social de nuestra Comarca.

El mapa de las empresas y la economía mundial describe grandes espacios de especialización como es el caso de China con la fabricación industrial masiva o el Silicon Valley para las TIC. El mundo de la globalización tiende a crear áreas superespecializadas en un ámbito concreto (componentes electrónicos, automóviles, productos químicos, medicinas, educación ...). Y es a partir de aquí donde se construyen economías de escala en esas áreas en torno a un sector o actividad concreta.

La principal novedad que presenta esta estrategia, consiste en el hecho de vertebrar el crecimiento y el desarrollo productivo del espacio rural en base a un elemento diferenciador y singular como es, en el caso de Tajo-Salor-Almonte, la Torta del Casar. Desde TAGUS Y LA MANCOMUNIDAD TAJO-SALOR, venimos avanzando este sentido, siendo un elemento importante en el proceso de especialización consensuar con toda la población una misma visión de futuro en torno a este elemento y a su capacidad para generar crecimiento en el territorio.

Este producto estrella de la gastronomía extremeña, ha conseguido en la actualidad posicionarse en el mercado internacional y ello no sólo gracias a su calidad como producto "gourmet", sino porque además se le atribuyen características "únicas" asociadas al medio en que se produce, entorno rural sostenible, producto ecológico, calidad medioambiental, etc..

La Torta del Casar es el elemento motor de la Estrategia de Especialización Inteligente, constituye su eje central a través del cual se han articulado un Plan de Acción con incidencia en la agricultura, la ganadería, el sector servicios, el turismo, las TICs, etc..Vertebrar en este producto, toda una agenda de transformación económica supone implicar a través de este elemento motor al resto de sectores productivos y conseguir una Hoja de ruta de intervención en el territorio, nueva en sus planteamientos, nueva en las metodologías de apoyo al empresariado y en la búsqueda de nuevos resultados.

La Estrategia de Especialización Inteligente tiene pues, un doble objetivo que cumplir en los próximos años, primero favorecer la aparición de una economía de escala en torno a esta actividad, incorporando procesos de investigación, innovación y desarrollo de nuevas iniciativas emprendedoras en torno al sector y al resto de actividades em-

presariales que arrastra en toda la comarca y segundo, conseguir ser más visibles en el exterior con el propósito de atraer inversiones de fuera que contribuyan a potenciar este elemento y al resto de recursos que se asocian directamente a él.

Todo este proceso implica la entrada en juego de nuevos actores, como la universidad, los centros de investigación e innovación o los clústeres. También una nueva visión sobre nuestras normas de gobierno (Gobernanza Multinivel), que se traduzca en un mayor grado de participación ciudadana y la profundización de los mecanismos y la práctica democrática.

El resultado es la configuración de nuestra comarca como un espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación) que facilite los procesos de innovación y emprendimiento de las iniciativas empresariales y sociales de nuestra comarca: descubrimiento emprendedor, creación de una visión compartida, creación de ideas emprendedoras, innovación aplicada a las empresas, creación de prototipos, formación masiva de las personas, asesoramiento masivo y acceso a la financiación.

Desde TAGUS somos pioneros en el desarrollo y ejecución de Estrategias de Especialización en el nivel Comarcal. Desde hace meses venimos trabajando en varios ámbitos, haciendo especial hincapié en asegurar el consenso de todos los actores públicos y privados de la comarca, y así no sólo TAGUS se encuentra en estos momentos liderando a nivel nacional esta nueva forma de encarar el futuro del medio rural, sino que la Mancomunidad Tajo-Salor y sus quince municipios, así como el tejido productivo y social han consensuado ya esta nueva visión de la comarca.

La apuesta de TAGUS abre un nuevo camino no sólo para los Grupos de Acción Local, sino que esta propuesta de trabajo permite ampliar el campo de intervención a los procesos de especialización en consonancia con las tendencias de la economía global, europea, nacional, y en nuestro caso la estrategia ONE del Gobex.

No puedo finalizar esta presentación sin agradecer el trabajo realizado por todos los que junto con TAGUS y la Mancomunidad Tajo-Salor han sumado esfuerzos y entusiasmo en esta tarea que nos hemos encomendado.

Me llena de orgullo que este documento comience sus páginas con los nombres de casi 150 personas de esta Comarca, que nos han acompañado en algo que considero tan importante como "Inventar nuestra Comarca", y a los que desde aquí aliento a seguir participando activamente en hacer realidad este futuro. Mi agradecimiento y reconocimiento a todas las instituciones que desde el principio se han sentido atraídas por esta nueva manera de hacer las cosas en el medio rural, y que han sabido recoger un testigo difícil pero ilusionante como es el de ayudarnos a ser más fuertes y trabajar en pos de la excelencia. Gracias a Fundación Sociedad-Universidad, a Fundecyt-Pctex, a CTAEX, a la Diputación Provincial de Cáceres y su área de Desarrollo Local y Formación, al Consejo Regulador de la DOP de la Torta del Casar, a la Agrupación de empresarios de la Torta del Casar y a la Asociación de Empresarios Turísticos de la Comarca Tajo-Salor-Almonte. Muchas gracias a los técnicos de TAGUS y al equipo de Emprendedorex, que con su arrojo e ilusión han sabido animar el proceso, y que con su esfuerzo y rigor técnico han sabido construirnos una nueva realidad. Gracias a los compañeros representantes de nuestros Ayuntamientos y de la Junta Directiva de TAGUS que han dejado atrás visiones localistas y partidistas y han apostado por crear un escenario donde un elemento se erige como identificativo de esta Comarca.

A todos ellos mi más sincero agradecimiento.

Rosa Liberal, Presidenta de TAGUS.

PRESENTACIÓN DE SAMUEL FERNÁNDEZ MACARRO

DIPUTADO DE DESARROLLO LOCAL Y FORMACIÓN DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CÁCERES

PARTICIPANDO EN LA ESTRATEGIA TERRITORIAL DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS.

" En igualdad de condiciones, la explicación más sencilla suele ser la correcta."

Hablamos de la Navaja de Ockham, también denominada principio de economía o de parsimonia. No entraré a valorar si es parsimoniosa o no, pero metodológicamente es impecable, y aún hoy en día, siete siglos después su actualidad es innegable: la pluralidad no se debe postular sin necesidad.

Es por eso que me entusiasmé con la idea de la Estrategia de Especialización Inteligente, tal como fue definida por el Knowledge for Growth Group (K4G), en los últimos años de la década pasada, pues en mi humilde entender, acertaba en el camino para revertir la brecha creciente entre Europa y Estados Unidos, en cuanto a desarrollo económico.

Mi entusiasmo procedía de que cuando leía lo que supone una estrategia de especialización inteligente, en aquel momento me vino a la cabeza el libro que Richard Dawkins había escrito tres décadas antes, El Gen Egoísta y que explicaba algo similar a ésta en el desarrollo evolutivo de las especies. Este texto divulgativo de la Sociobiología (he de decir que no coincido con ella en sus planteamientos básicos) planteaba como uno de sus pilares fundamentales el de Estrategia Evolutivamente Estable (EEE), que era definida como una estrategia que, si la mayoría de la población la adopta, no puede ser mejorada por una estrategia alternativa.

Dawkins ponía un ejemplo hipotético de una determinada población, que clasificaba en halcones o palomas:Todo individuo de nuestra población hipotética está clasificado ya sea como halcón o como paloma. Los halcones lucharán siempre tan dura y desenfrenadamente como les sea posible, replegándose sólo cuando se encuentren gravemente heridos. Las palomas se limitarán a amenazar de una forma digna y convencional, sin dañar jamás a nadie. Si un halcón ataca a una paloma, ésta se alejará rápidamente y así no resultará dañada. Si un halcón ataca a otro halcón, continuarán la lucha hasta que uno de ellos resulte muerto o gravemente herido. Si una paloma se enfrenta a otra paloma nadie saldrá lesionado.

Y explicaba a continuación: El aspecto importante es que no estamos interesados en si los halcones derrotarán a las palomas cuando peleen con ellas. Ya sabemos la respuesta: los halcones siempre ganarán. Lo que nos interesa saber es si los halcones o las palomas constituyen una estrategia evolutivamente estable. Si una de ellas es una EEE y la otra no lo es, hemos de esperar que la que es una EEE evolucionará.

¡Pues claro! Esta es la explicación más sencilla, y posiblemente correcta: No nos interesa si los demás territorios hacen otras cosas, no se trata de mimetizar y extrapolar otras experiencias: Ahora lo que buscamos es encontrar aquello en lo que somos competitivos, concienciar a todos los actores, invertir nuestros esfuerzos conjuntos en ello, y lograr de esta forma, un desarrollo Inteligente, Sostenible e Integrador. De esta forma nuestro territorio evolucionará.

No debemos olvidar que el enfoque de las estrategias de especialización inteligente surge de la constatación de que la mayoría de los poderes regionales estaban aplicando enfoques o políticas miméticas unas de otras, sin tomar realmente en cuenta la pluralidad y diversidad de sus contextos. Eso conducía a una excesiva uniformidad y a que no se alcanzaran en las regiones los umbrales críticos, necesarios para una mínima eficiencia y eficacia de las inversiones y para que la Unión Europea pudiera jugar un

papel líder en la mayoría de las áreas en el mundo. Ante esto, la Unión Europea propugna que las regiones apliquen estrategias de especialización inteligente.

Pero ahora, de la mano de TAGUS, damos un paso más en la concreción de la planificación de estas estrategias, y apoyamos abiertamente que, en consonancia con la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura, se puedan definir con mayor precisión estrategias de ámbito territorial más reducido, que respondan a esta necesidad de "simplificar los procesos" y "actuar con sentido común", para que esta estrategia de desarrollo consiga la mejora del bienestar de la población, ligando ése desarrollo a la consecución de objetivos económicos y también sociales y medioambientales.

Tampoco podemos olvidar que en los territorios al plantear una estrategia de este tipo, a diferencia de en la naturaleza, en la que como bien establece Dawkins no se trata de una estrategia conscientemente ideada por el individuo; los procesos participativos son esenciales, ya que ninguno de los múltiples actores y administraciones dispone de la autoridad, el conocimiento o los recursos para imponer o llevar adelante unilateralmente una estrategia.

Desde la Diputación Provincial de Cáceres y desde el Área de Desarrollo Local y Formación de la cual soy responsable, queremos aportar nuestra participación y colaboración con el resto de actores en lograr que esta planificación estratégica propuesta desde TAGUS se lleve a cabo, y obtenga los resultados esperados.

Samuel Fernández Macarro, Diputado de Desarrollo Local y Formación Diputación Provincial de Cáceres

PRESENTACIÓN DE ALFREDO AGUILERA ALCÁNTARA PRESIDENTE MANCOMUNIDAD TAJO-SALOR

No me cabe duda que el principal objetivo de todos los que desempeñamos responsabilidades políticas, con independencia de ideologías, ámbito de gobierno, lugar, etc. es el desarrollo económico y la mejora del bienestar de sus ciudadanos. Por ese motivo, la nueva estrategia de crecimiento de la Unión Europea para la próxima década, también conocida como Horizonte 2020, donde se encuadra la "Especialización Inteligente", es una oportunidad única que no debemos desaprovechar, porque de lo contrario no solo estoy convencido de que nos arrepentiríamos sino que no habría vuelta atrás.

Bajo esta terminología desconocida para muchos, se encuadra la nueva estrategia de desarrollo económico marcada por la Unión Europea de aquí al 2020 para la cohesión económica de todos los territorios europeos, principalmente las regiones objetivo prioritario, como es el caso de Extremadura. Para ello, se dispone de 80.000 millones de euros para toda la Unión, cantidad que resulta a todas luces lo suficientemente elocuente para trabajar, con mayor intensidad si cabe, por el futuro de nuestra tierra.

Es decir, nuestro objetivo principal sigue siendo acercar el nivel de desarrollo económico de Extremadura a la media europea, sin embargo en esta ocasión, a diferencia de las estrategias anteriores, la Unión Europea marca una obligación: la especialización inteligente. ¿Qué es la especialización inteligente? Consiste en que las autoridades nacionales y regionales de toda Europa deben preparar estrategias especializadas en un potencial único y diferenciador que incite un proceso de descubrimiento de emprendedores y potenciación de los existentes, a fin de que los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos puedan utilizarse de forma más eficaz y puedan aumentarse las sinergias entre los distintos sectores regionales, naciones y de la UE, así como las iniciativas públicas y privadas.

Pues bien, dentro de la directrices marcadas por la UE y dentro del marco estratégico marcado al respecto por el Gobierno de Extremadura, denominado ONE Extremadura, la comarca Tajo-Salor-Almonte, a través de su grupo de Acción Local TAGUS y en colaboración con otros agentes políticos, sociales y económicos, entre ellos la Mancomunidad Tajo-Salor y los 15 Ayuntamientos que la componemos, ha iniciado este ambicioso camino para, dicho de forma sencilla, moldear el futuro económico de la misma dentro de las siguientes directrices: fijar las prioridades, retos y necesidades de la comarca; aprovechar los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia diferenciador con la posible competencia no solo regional, sino también nacional o internacional; acentuar la innovación tecnológica y estimular la inversión en el sector privado y, por último, involucrar a los participantes y fomentar una nueva gobernanza basada en una mayor participación social.

En definitiva, con estos requerimientos europeos y basándonos en las directrices anteriores, teniendo en cuenta el objetivo de conseguir no solo un futuro desarrollo económico de la comarca, sino también buscar la excelencia dentro de un escenario competitivo globalizado, se han realizado numerosos talleres y mesas de trabajo donde han participado todos los agentes socioeconómicos posibles y la conclusión es que la apuesta de la comarca Tajo-Salor-Almonte es la Industria Agroalimentaria, teniendo como elemento vertebrador la Torta del Casar.

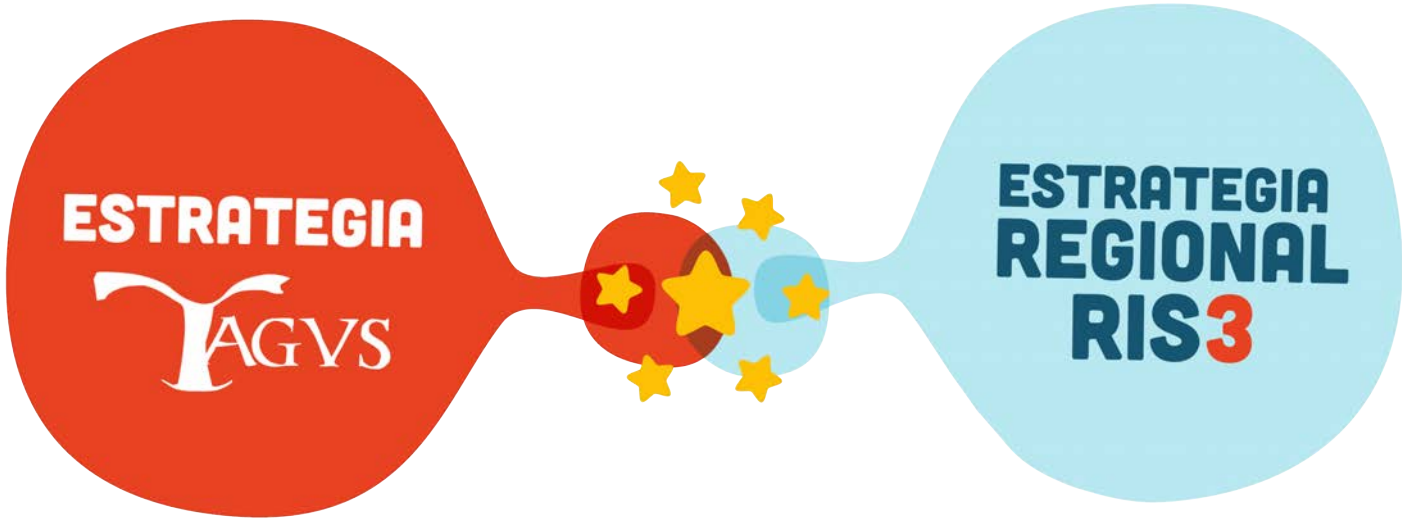
Nadie duda de la idoneidad de la Denominación de Origen, Torta del Casar, como eje de la Estrategia de Especialización Inteligente de la comarca, por múltiples motivos. En primer lugar porque su nivel de conocimiento y su cualidad diferenciadora es a nivel no solo regional o nacional, sino también internacional, unido todo ello a un proceso productivo de calidad contrastada y delimitado claramente a un territorio como es el nuestro. Además, posee cualidades inherentes que inciden en los principios de la especialización inteligente como son la explotación sostenible de los recursos naturales y el modelo de salud y bienestar.

Y todo ello con el objetivo de conseguir el crecimiento y la creación de puestos de trabajo basados en el conocimiento en una zona eminentemente rural para lograr mejoras

en investigación, innovación y desarrollo, que redunden en beneficio de múltiples sectores productivos como la industria agroalimentaria, la ganadería, el turismo, el sector servicios, etc.

En definitiva y como dice el refrán "no hay viento favorable para el que no sabe a qué puerto va". Nosotros, con esta Estrategia de Especialización Inteligente de la Comarca Tajo-Salor-Almonte, ya sabemos a dónde queremos ir, sabemos por dónde y sabemos cómo llegar, el trabajo, la constancia y el acierto futuro nos dirán si la elección es la correcta.

Alfredo Aguilera Alcántara, Presidente de la Mancomunidad Tajo-Salor.



1. EL PAPEL DE TAGUS EN LA ESTRATEGIA 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 TAGUS, 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 Parlamento Europeo sobre el proyecto de Reglamento por el que se establece el Marco Financiero Plurianual (MFP) de la UE para el período 2014-2020 y el Acuerdo Interinstitucional en materia presupuestaria. El Marco Financiero Plurianual (MFF-Multiannual Financial Framework) de la Unión Europea es el programa financiero mediante el que la UE desarrolla sus políticas económicas cada siete años y su validez alcanza hasta el 2020.

Este Marco tiene una importancia vital para el desarrollo de las políticas estructurales de la Unión Europea y refleja además la situación de crisis económica, financiera, social y política bajo la cual se ha negociado con los representantes de los países miembros. Es además, dentro de este contexto donde encuentran su argumento algunos nuevos adjetivos que cabe atribuirle, la

necesidad de ser más competitivos e innovadores en el contexto internacional, contribuir de forma coordinada a hacer frente al despoblamiento y al envejecimiento de la población, contrarrestar las nefastas consecuencias que está produciendo el alto desempleo juvenil; constituyendo los pilares sobre los que se asienta el esfuerzo económico y presupuestario de la Unión Europea.

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

Por su parte, el 29 de junio de 2011 la Comisión Europea presentó su propuesta para el próximo presupuesto plurianual de la UE 2014-2020. La estrategia Europa 2020 propone los siguientes elementos claves: El crecimiento inteligente, sostenible e integrador. Por su parte, la Comisión propone incrementar los importes previstos para la investigación y la innovación, la educación y el desarrollo de las PYME. 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 puedan aumentarse 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 las instituciones 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 en este ámbito. 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 TAGUS, 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 de 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 la participación de las autoridades de gestión nacionales o regionales y de partes interesadas, como universidades y otras instituciones de enseñanza superior, la industria y los interlocutores sociales en el proceso de descubrimiento de emprendedores.

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:

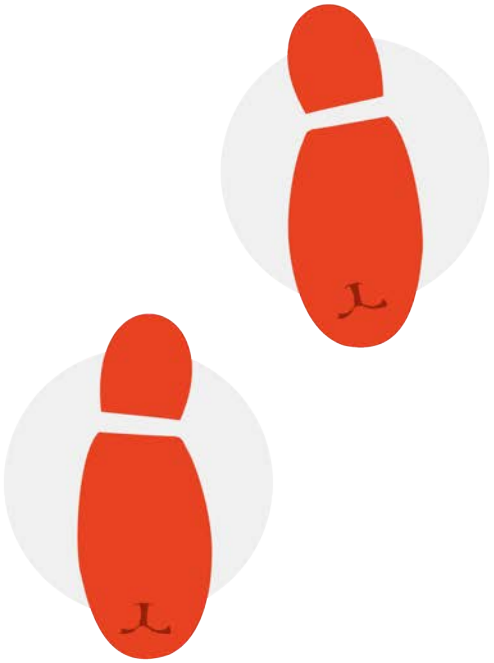
- Se base en un análisis de puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, o similar con el fin de concentrar los recursos en un conjunto limitado de prioridades de investigación e innovación.
- Presente las medidas para estimular la inversión privada en investigación, tecnología y desarrollo (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 TAGUS 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.



PASOS PARA LLEGAR A LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

Todo ello implica 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. En su lugar, es una afinación y actualización de la metodología existente para la programación de los Fondos Estructurales. Se basa en 15 años de experiencia en el respaldo de las estrategias de innovación en las regiones y en el pensamiento económico de primera línea por parte de las principales instituciones internacionales, como el Banco Mundial, la OCDE y el FMI. Las regiones más avanzadas ya se han implicado en ejercicios estratégicos similares, como demuestra la iniciativa de Regiones por el Cambio Económico o el Monitor de Innovación Regional.

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, 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 TAGUS 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 vengan 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 TAGUS.

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, TAGUS 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 de emprendedores ascendente, respaldado por la aplicación de una inteligencia estratégica que se encuentra íntimamente relacionada con los activos de Extremadura y la comarca de TAGUS, y donde además se conjuguen las estructuras industriales, clústeres, universidades, institutos de investigación, ciencia, tecnología, conocimientos, capital humano, medio ambiente, sistemas de gobernanza y otros vínculos y conexiones con otras regiones.

Esta nueva dimensión implica que se enfrenten retos: envejecimiento de la población, desajustes del mercado laboral, despoblación, dispersión demográfica, ubicación, aspectos medioambientales… Y se establezcan ventajas competitivas y potencial de excelencia: análisis de previsiones, tendencias y puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas, asignación de tecnología, análisis de clúster, conocimiento emprendedor de mercados.

Desde la coordinación regional-comarcal estaríamos

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

Desde la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS, 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 TAGUS.

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

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

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

RESPONDER A LOS RETOS ECONÓMICOS Y SOCIALES EN LA COMARCA.

Europa se enfrenta a una implacable competencia global de talento, ideas y capital. Al mismo tiempo, la austeridad fiscal requiere que los gobiernos centren unos recursos escasos en unas pocas áreas y medidas que tengan un potencial verdadero para crear empleos y crecimiento sostenibles.

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

En esta lógica descendente hasta el nivel comarcal, en el ámbito territorial de TAGUS 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 TAGUS 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 TAGUS, que se concreta en la entrada en escena de estos actores para desplegar todas las sinergias posibles con el sector productivo.

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

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

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

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

Siguiendo este razonamiento, y con la complicidad de todos los actores de la comarca, hemos establecido un consenso en torno a una única actividad, eso sí, buscando el mayor número de conexiones posibles

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

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

ACUMULAR UNA «MASA CRÍTICA» DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

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

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

PROMOVER LOS EFECTOS POSITIVOS DEL CONOCIMIENTO Y LA DIVERSIFICACIÓN TECNOLÓGICA.

El crecimiento ha de apoyarse en el desarrollo tecnológico, diversificando y mejorando las tecnologías existentes y acercando su uso con carácter masivo a la población. Cuando hablamos de tecnologías estamos hablando de Tecnologías Facilitadoras Esenciales (TFE): nanotecnología, microelectrónica, nanoelectrónica, fotónica, materiales avanzados, biotecnología; que son esenciales para el desarrollo de los sectores

productivos comarcales, y en especial para las actividades de especialización inteligente. Y por otro lado del conjunto de tecnologías que configuran el Ecosistema de Innovación de TAGUS que sustenta su estrategia de desarrollo con acceso abierto a toda la población para que pueda participar en los procesos de descubrimiento emprendedor, creación de ideas, innovación, prototipado, formación masiva MOOC, asesoramiento masivo y financiación de proyectos.

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

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

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

2. ENSAMBLE DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS CON LAS POLÍTICAS EUROPEAS, NACIONALES Y REGIONALES.

La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS 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 TAGUS 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 TAGUS 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)

[-] 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

[-] Micro y nanotecnología, fotónica.

[-] TIC X.

[-] Nanotecnologías.

[-] 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.

[x] Transporte inteligente, ecológico e integrado.

[x] Sociedades inclusivas, innovadoras y seguras.

[x] Acción del clima, eficiencia de los recursos y las materias primas.

AGENDA DIGITAL EUROPEA

2.2 LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS 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.

Por una parte es el marco de referencia que ha utilizado la AGE para instrumentalizar sus actuaciones en este ámbito a través del Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016. Por otra es el marco estratégico que permite integrar las Estrategias de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de las Comunidades Autónomas.

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 marco comarcal.

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

EECTI 2013 – 2020

I. Reconocimiento y Promoción del Talento y su Empleabilidad.

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

[-] Movilidad y desarrollo de la carrera investigadora.

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

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

[x] Generación de conocimiento de frontera.

[x] Desarrollo de tecnologías emergentes.

[x] Fortalecimiento institucional .

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

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

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

[x] Tecnologías facilitadoras esenciales.

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

IV. Investigación Orientada a los Retos de la Sociedad .

[x] Salud, cambio demográfico y bienestar.

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

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

[-] Transporte inteligente, sostenible e integrado.

[-] 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 TAGUS DENTRO DE LA RIS3 DE EXTREMADURA: ORGANIZANDO LA NUEVA EXTREMADURA (ONE).

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

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

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

BAJO DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA COMARCAL Y REGIONAL.

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

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

DEBILIDAD DEMOGRÁFICA.

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

OTRAS DIFICULTADES DE PARTIDA EN EL ÁMBITO COMARCAL Y REGIONAL.

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

Si bien la imagen que presenta la Comarca en lo referente a la inversión en innovación y gasto atribuible a la I+D+i no difiere de la que presenta la Comunidad Autónoma extremeña, desde TAGUS se ha venido trabajando en el periodo de programación actual 2007-2013, en el fomento de la cultura innovadora. Así con este propósito se han organizado diferentes eventos en el entorno empresarial que han tratado de acercar la incorporación de procesos de innovación a diferentes sectores empresariales con alta representatividad comarcal: Proceso de Participación ciudadana 2012.

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

HACIA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL.

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

El Ecosistema de innovación, que se propone desde TAGUS para sustentar el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor cuenta con dos herramientas que ya se encuentran operativas y que se han venido utilizando en los años precedentes. La Plataforma de Formación On-line y la Plataforma de Asesoramiento Empresarial con todos sus contenidos y funcionalidades, han supuesto una apuesta fuerte por sentar las bases de la cultura innovadora en el nivel comarcal.

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 la comarca quedan 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

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 LA AGROINDUSTRIA.

La región y la comarca disponen de materias primas y productos de alta calidad con un importante potencial agroalimentario 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.

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.

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 está definido por un número reducido de sectores, la especialización comarcal estará definida en una única actividad.

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 TAGUS, y a su vez con las políticas nacionales y de la UE.

Un aspecto crucial para la estrategia comarcal y 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, la actividad que sustenta la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS y su desarrollo ha de buscar el efecto demostrativo para servir de referente a otros sectores y actividades que en la actualidad están en la órbita de la Estrategia de desarrollo comarcal (diversificación productiva).

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

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

EXPLOTACIÓN SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS NATURALES.

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

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

SALUD, BIENESTAR Y DESTINO TURÍSTICO DE CALIDAD DE VIDA.

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

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

AGROALIMENTACIÓN SALUDABLE Y DE ALTO VALOR AÑADIDO.

Existe una tendencia generalizada mundial hacia productos más saludables y de alta calidad, a ello se une la imparable tendencia mundial de aumento de la población y concentración de la misma en espacios urbanos. Todo ello se une a la preocupación por el medioambiente y el desarrollo sostenible.

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

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

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

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

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

Pese a las restricciones al crecimiento de las energías limpias por la crisis, la reducción de las emisiones de CO_2 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.

3. LA ELECCIÓN DEL ELEMENTO SINGULAR Y LA ACTIVIDAD PARA LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

La elección de la Torta como eje de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS se basa en un proceso participado y de descubrimiento como veremos más adelante. En el presente capítulo hacemos un análisis de los factores que han justificado el porqué de esta elección por parte de todos los actores implicados en la cuádruple hélice.

3.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

La Torta del Casar una singularidad en:

[x] Mundo.
[x] España.
[x] UE.
[x] Extremadura.

La Torta del Casar es una especialidad unida a un territorio diferenciado y a una Denominación de Origen específica, con una tradición en su elaboración, una producción industrial localizada y un reconocimiento de su calidad por el mercado.

CAMPO DE ESPECIALIZACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA RIS3 DE EXTREMADURA: Agroalimentación Saludable y de Alto Valor Añadido.

Otros campos con los que entronca y potencia:

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

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

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

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

[x] Aprovecha los puntos fuertes, ventajas competitivas y potencial de excelencia de cada país o región.

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

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

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

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

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

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

[x] Incluye un sistema de supervisión y revisión.

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

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

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

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

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

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

[x] Apoyo a la concentración temática y refuerzo a la programación estratégica y la orientación al rendimiento para centrarse en la inversión y crear sinergias en la comarca para contribuir a la estrategia ONE.

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

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

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

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

3.5 ADECUACIÓN A LOS OBJETIVOS DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA DE TAGUS

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

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

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

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

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

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

[x] Promover 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 (extensible a un número reducido de territorios a escala global).

[x] Consigue la mejor relación calidad/precio.

[x] Alcanza visibilidad y presencia en el mercado.

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

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

[x] Minimiza inconvenientes de producción.

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

[x] Le ampara una marca diferenciada.

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

[x] Pone a la comarca en el mapa del mundo.

[x] Cuenta con el consenso local.

[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.

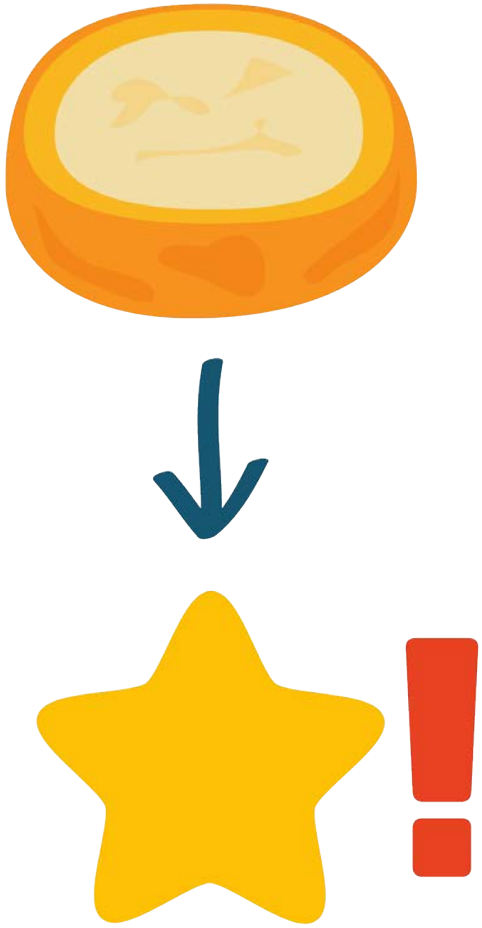
[x] Existencia de materia prima.

[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.



POLÍTICA DE COHESIÓN 2014-2020

BASES JURÍDICAS Y METODOLÓGICAS RIS3

RIS3 EXTREMADURA

OBJETIVOS TAGUS

ADECUACIÓN A CRITERIOS Y ORIENTACIONES RIS3

[x] Posibilidad de desarrollar actividades recreativas.

[x] Conocimiento por los consumidores.

[x] Distribución de actividades conexas por el territorio.

[x]Valor del producto para generar una experiencia única a escala global.

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

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

[x] Ensamble de actividades que garanticen el desarrollo integral comarcal.

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

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

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

[x] Previsión de incremento de la demanda del producto.

[x] Inexistencia de amenaza por incremento de la oferta.

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

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

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

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

[x] Potencial de creación de nuevas empresas en torno a la actividad.

[x] Existencia de un tejido empresarial en torno a la actividad en la comarca.

[x] Existencia de una concentración empresarial en la comarca.

[x] Existencia de empresas auxiliares y complementarias.

[x] Existencia de una mano de obra especializada.

[x] Existencia de un potencial de crecimiento del empleo en la actividad.

El proceso de especialización propuesto se sustenta en la identificación de las ventajas competitivas de nuestra comarca frente a otros territorios en torno a la Torta, 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 TAGUS: historia, técnicas, tradición, materia prima, atractivos, equipamientos, infraestructuras, servicios, actividades recreativas, imágenes, valores simbólicos, mercados, conocimiento por los consumidores.

• Profunda vinculación del territorio con el producto donde se ensamblan los elementos que lo hacen posible: lugares donde se produce, distribución territorial, capacidad de atracción del territorio, valor referencial…

• Altas expectativas que cubre el producto para un público de referencia mundial en torno a una delicatessen culinaria única.

• Valor experiencial y referencial de la actividad, capacidad del producto para generar una experiencia única: experiencia culinaria, experiencia cultural, experiencia de conocimiento.

• Riqueza de recursos y servicios que se ensamblan en torno a la actividad.

• Recursos, infraestructuras y equipamientos con los que contamos y se pueden utilizar y poner en valor, así como los servicios anexos que pueden revalorizarse al desarrollar la estrategia.

• Correcto ensamblaje de todos los elementos tangibles e intangibles de la actividad para que funcione como un todo y englobe el mayor número de actividades conexas posibles, garantizando un proceso de desarrollo integral de la comarca, contribuyendo a la sostenibilidad del máximo número de actividades posibles.

• Capacidad de la actividad para organizar en torno a ella una industria turística mediante una oferta diferenciada.

4. POTENCIAL DE LA ACTIVIDAD PARA CONSTITUIR UN CLUB DE PRODUCTO.

4.1 MARCO GENERAL

La inclusión de un capítulo especial en relación al turismo y la creación de un club de producto en torno a la Torta se debe, como veremos en capítulos posteriores, al gran número de conexiones entre actividades e hibridaciones resultantes del proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor en el seno de la Estrategia de Especialización Inteligente. Han sido los propios actores de la estrategia, y en especial las empresas y los emprendedores , los que han categorizado a las actividades turísticas en conexión con la Torta como prioritarias y de primer nivel.

Dadas las características de la comarca y la naturaleza de sus recursos, la elección de la Torta como elemento vertebrador de la Estrategia de Especialización Inteligente, puede desarrollar una actividad conexa de enorme potencial, se trata de la puesta en valor del turismo en torno a un elemento gastronómico diferenciado con capacidad para nuclear en torno a él un club de producto (Club de Producto La Torta).

Se trata de la incorporación del concepto de Club de Producto como elemento de valor de la estrategia y herramienta de planificación y gestión mediante la cual un conjunto de empresas y organismos del territorio (triple hélice), apoyadas en otras entidades como la universidad, centros de investigación, clústeres (cuádruple hélice), para generar una especialización dirigida a un segmento concreto de mercado con garantías de generar una masa crítica y liderar un campo de actividad.

Para armar esta estrategia hemos dado el primer paso, encontrando el necesario consenso de los diferentes actores comarcales, como antesala a una alianza estratégica publico-privada para desarrollar con las máximas garantías el esfuerzo común que representa un proyecto de este calado.

Una estrategia que trabaja para liderar y coordinar las acciones en torno al tema central de la Torta, aglutinando las denominaciones de origen y las producciones en otros lugares de la región (La Serena, Fedesiba, Adismonta), ya que la producción de Torta tiene otros puntos de referencia, pudiendo incorporar a esos actores, asumiendo desde TAGUS el liderazgo de todo el proceso.

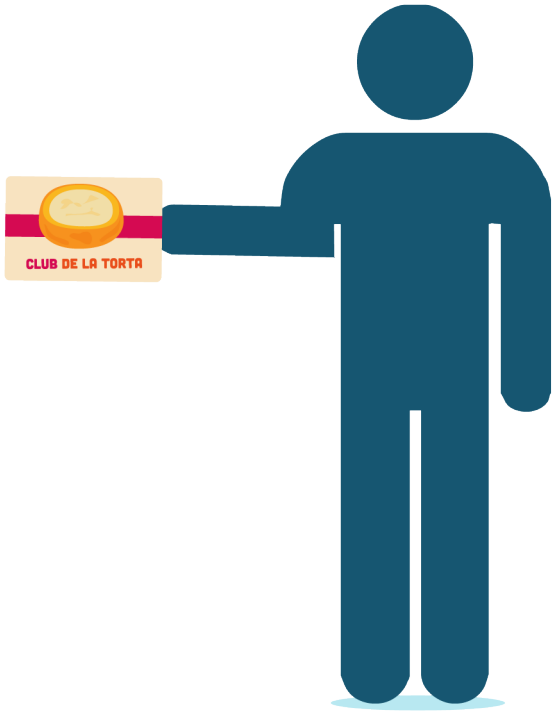
Se trata en definitiva de desarrollar una estrategia para crear el Club de Producto la Torta, cuyo objetivo es el desarrollo de la comarca en todos los niveles (producción, transformación, comercialización, destino turístico…); fijando la Torta como elemento identitario del territorio y uniendo esa imagen con la de la comarca para poner el territorio en el mundo.

[x] Existencia del recurso singular que lo define.

[x] Tecnología de producción distintiva.

[x] Desarrollo en un territorio concreto al cual se vincula y constituye su destino natural.

[x] Capacidad de Integrar en un mismo proyecto diferentes servicios y productos en torno al tema



específico que define al club.

[x] Capacidad para presentar al mercado un producto de garantía desarrollado a partir de un tema concreto y singular.

[x] Capacidad de desarrollar la comarca de TAGUS y otros territorios, en los que el tema forma parte de la identidad del mismo.

[x] Capacidad de mejorar la promoción y la comercialización del producto.

[x] Capacidad de garantizar la satisfacción de la demanda.

[x] Capacidad de incrementar el nivel de calidad del producto y servicio.

[x] Capacidad de diversificar y aumentar la competitividad del sector y sus empresas.

[x] Capacidad de crear la diferenciación de la comarca de TAGUS como destino turístico especializado.

[x] Capacidad de incrementar las relaciones y conexiones entre agentes implicados, incluidos los productores de otras comarcas.

[x] Capacidad de propiciar el asociacionismo profesional y cooperación público-privada.

[x] Capacidad de conferir al territorio una identidad definida por criterios homogéneos.

[x] Capacidad para motivar el desplazamiento de personas hacia él.

[x] Capacidad de albergar una oferta estructurada de atractivos, recursos y servicios.

[x] Capacidad de proyectar una imagen y marca integradora que le identifica y facilita su posicionamiento en el mercado

[x] Capacidad de sustentar unas estrategias conjuntas fruto de la cooperación empresarial y agentes públicos y privados.

[x] Definido por intangibles: identidad, descubrimiento, exclusividad, participación rural, autenticidad, tradición.

[x] Definido por tangibles: la torta, naturaleza, etnografía, gastronomía, historia y patrimonio, percepción sensorial.

[x] Definido por un espacio geográfico: DO Torta del Casar, DO Torta de la Serena, Fedesiba, Adismonta, Adesval.

[x] Conexión con actividades de investigación.

[x] Conexión con actividades de innovación.

[x] Conexión con actividades de procesado.

[x] Conexión con actividades de transformación.

[x] Conexión con actividades de gastronomía.

[x] Conexión con actividades de naturaleza.

[x] Conexión con actividades de etnografía, historia y patrimonio.

[x] Puesta en valor de la ganadería ovina y los espacios naturales (los llanos).

[x] Puesta en valor de los espacios naturales.

[x] Puesta en valor de las industrias del queso.

[x] Puesta en valor de: espacios naturales protegidos, fincas con ganadería ovina, tutas de la transhumancia, queserías.

[x] Puesta en valor de la oferta básica de servicios: alojamientos, restauración.

[x] Puesta en valor de la oferta complementaria: museos, ferias y eventos, empresas de actividades.

[x] Puesta en valor del destino turístico: zonas de producción de la torta, zonas de ganadería ovina.

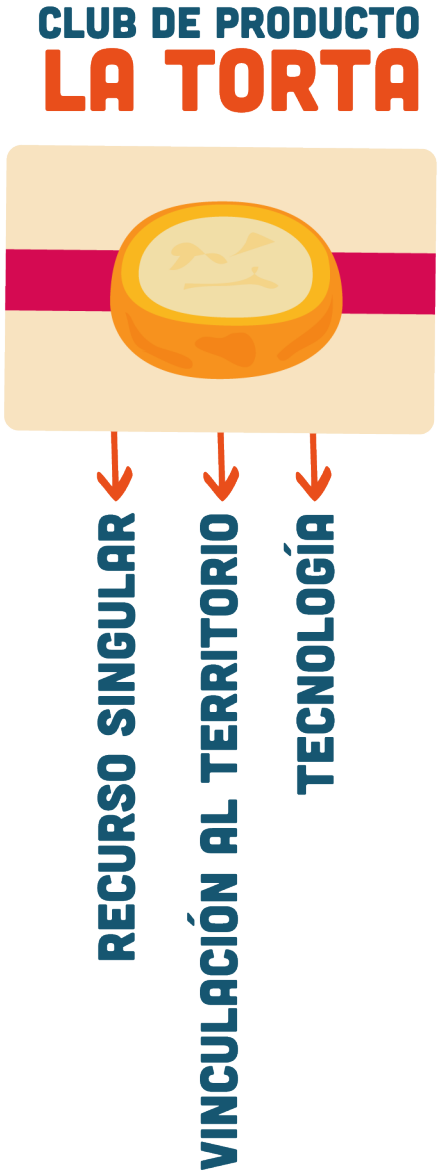
4.2 ELEMENTOS QUE SE HALLAN PRESENTES EN LA COMARCA QUE DEFINEN EL CLUB DE PRODUCTO LA TORTA.

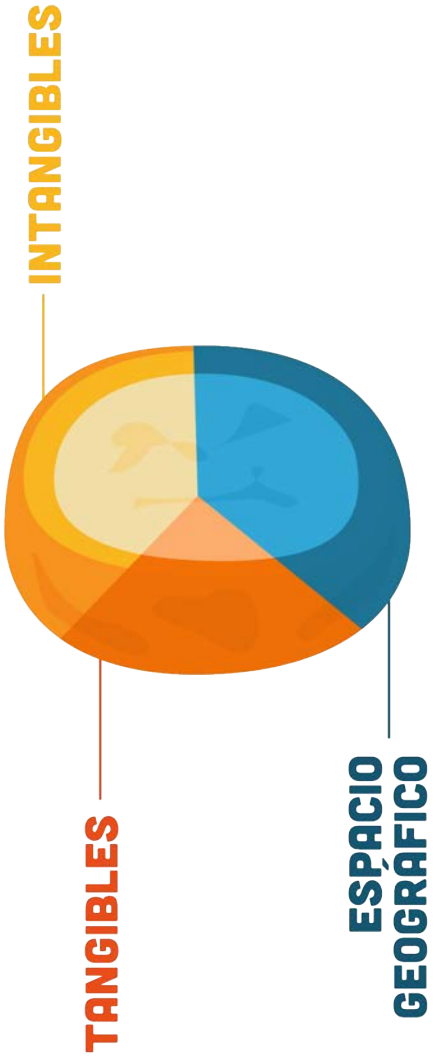
- Existencia del recurso singular lo define.
- Tecnología de producción distintiva.
- Desarrollo en un territorio concreto al cual se vincula y constituye su destino natural.

El proceso de ensamblado de los diferentes elementos del producto es posible y tiene potencial para presentarse en el mercado como una unidad indivisible.

4.3 LOS PRINCIPALES OBJETIVOS Y VENTAJAS DEL FUTURO CLUB DE PRODUCTO LA TORTA.

- Capacidad de Integrar en un mismo proyecto diferentes servicios y productos en torno al tema específico que define al club.
- Capacidad para presentar al mercado un producto de garantía desarrollado a partir de un tema concreto y singular.
- Capacidad de desarrollar la comarca de TAGUS y otros territorios, en los que el tema forma parte de la identidad del mismo.





- Capacidad de mejorar la promoción y la comercialización del producto.
- Capacidad de garantizar la satisfacción de la demanda.
- Capacidad de incrementar el nivel de calidad del producto y servicio.
- Capacidad de diversificar y aumentar la competitividad del sector y sus empresas.
- Capacidad de crear la diferenciación de la comarca de TAGUS como destino turístico especializado.
- Capacidad de incrementar las relaciones y conexiones entre agentes implicados, incluidos los productores de otras comarcas.
- Capacidad de propiciar el asociacionismo profesional y cooperación público-privada.

El enfoque de club de producto Torta del Casar pretende la creación de una agrupación o asociación de interés común que estructura una red de cooperación. Una asociación de intereses para incrementar el potencial de la oferta mediante un acuerdo entre agentes implicados (principalmente empresas) que es superior a la suma de sus capacidades individuales; así como una asociación de intereses hacia la demanda (que encuentra en el club la concreción de un producto y la garantía de su consumo).

La puesta en marcha de la estrategia tiene una rápida traslación al territorio como destino turístico en torno a la Torta, como espacio concreto que alberga un conjunto de recursos y oferta turística, es reconocido por el mercado y donde un segmento de la demanda dirige sus viajes en función de la imagen que representa.

- Confiere al territorio una identidad definida por criterios homogéneos.
- Tiene capacidad para motivar el desplazamiento de personas hacia él.
- Alberga una oferta estructurada de atractivos, recurso y servicios.
- Tiene una imagen y marca integradora que le identifica y facilita su posicionamiento en el mercado.
- Tiene unas estrategias de promoción y comercialización conjuntas producto de la cooperación empresarial y agentes públicos y privados.

4.4 LOS ELEMENTOS QUE COMPONEN EL TEMA TORTA.

Los elementos son el conjunto de componentes que se deben ensamblar para constituir el tema.

Conjunto de elementos que definen la calidad de la elección:

- Intangibles: identidad, descubrimiento, exclusividad, participación rural, autenticidad, tradición.
- Tangibles: la torta, naturaleza, etnografía, gastronomía, historia y patrimonio, percepción sensorial.

• Espacio geográfico: DO Torta del Casar (Comarca de Tajo-Salor-Almonte), La Serena (Comarca de la Serena), Fedesiba (Comarca de Tierra de Barros), Adismonta (Comarca de Montánchez-Tamuja), Adesval (Comarca del Valle del Alagón).

4.5 CONEXIÓN DE LA ACTIVIDAD CON OTRAS ACTIVIDADES

Este conjunto de elementos nos marcan las directrices para la búsqueda de conexiones con otras actividades productivas de la comarca que implican procesos de investigación, innovación, producción, transformación, diversificación productiva, comercialización, etc.

INVESTIGACIÓN: producción de nuevas variedades, incorporación de lactobífidus, producción de alimentos saludables bajos en calorías, colesterol, producción de cuajo, cabaña ganadera, etc.

INNOVACIÓN: en el producto, en el embalaje, en las formas de presentación (en pequeñas porciones, en crema, en espray, en líquido…), en los recipientes, en la imagen, en la venta, etc.

PRODUCCIÓN: obtención del cuajo natural, producción de cuajo natural, procesado del cuajo natural, incremento de la producción láctea, mejora de la calidad de la leche, aumento de la cabaña ganadera, creación de nuevas industrias, producción de nuevas variedades y formatos, etc.

PROCESADO Y TRANSFORMACIÓN: desarrollo de nuevos procesos industriales, incorporación de nuevas tecnologías y biotecnologías (TEF) para el procesado, etc.

Implica a otras actividades: sector tecnológico, sector biotecnológico, nanotecnologías, industria del metal, fabricación de componentes industriales, construcción, energías renovables, desarrollo de todas estas industrias auxiliares capaces de prestar servicios en otros lugares, etc.

COMERCIALIZACIÓN: desarrollo de nuevas estrategias de comercialización, creación de una imagen de calidad, creación de un marchamo del producto, plan para aglutinar las producciones de otras comarcas bajo una estrategia de comercialización conjunta, desarrollo de una plataforma de comercio electrónico, asistencia a ferias y certámenes, apertura de

nuevos mercados, desarrollo de una estrategia de logística y distribución…

Implica a otras actividades: sector tecnológico, logística, distribución, comercio exterior…

Otros sectores y actividades que se activan en torno a la actividad:

- Gastronomía: desarrollo de una especialización en torno a la torta, oferta gastronómica singular, recetarios, ruta gastronómica, etc.
- Naturaleza: paisajes naturales asociados a la ganadería y la producción extensiva, actividades al aire libre, transhumancia, etc.
- Etnografía, historia y patrimonio: puesta en valor de edificios y construcciones singulares (cobertizos, granjas, cortijos), actividades y utensilios relacionados con la producción artesana, recreación de actividades pastoriles, etc.

4.6 CREACIÓN DEL PRODUCTO TURÍSTICO RUTA DE LA TORTA.

La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS en torno a la Torta del Casar se revela como elemento articulador que proporciona los componentes básicos de un producto turístico de calidad, sobre el que un turista puede fundamentar su idea de viaje en base a la singularidad del destino y el producto.

A su vez nos proporciona el conjunto de elementos objetivables y mensurables sobre el que podemos actuar para poder construir la calidad total del producto.

Elementos básicos que configuran el tema y son esenciales para configurar la oferta turística:

- La ganadería ovina y los espacios naturales (los llanos).
- Los espacios naturales donde pastan las ovejas y se produce el cuajo natural (cynara carduculus)
- Las industrias del queso.

La oferta de servicios: empresas que suministran los servicios esenciales para el turista (alojamiento y la restauración). La estrategia ha de vincular los alojamientos y la restauración con el elemento central la Torta.

La oferta complementaria: bienes y servicios que añaden valor al destino turístico y están asociados al tema central: museos y centros de interpretación, ferias, tiendas especializadas, empresas de actividades…

El destino: que es el territorio que alberga al conjunto de recursos y servicios que contiene el producto y es el escenario donde se ponen en juego y se establecen los intereses y las sinergias existentes entre los responsables públicos y privados como agentes del producto turístico. El destino sobrepasa el límite territorial de la comarca, orquestando una estrategia

que abarca a otros territorios.

RECURSOS DEL PRODUCTO TURÍSTICO.

- Espacios naturales protegidos.
- Fincas con ganadería ovina.
- Rutas de la transhumancia.
- Queserías.

OFERTA BÁSICA DE SERVICIOS.

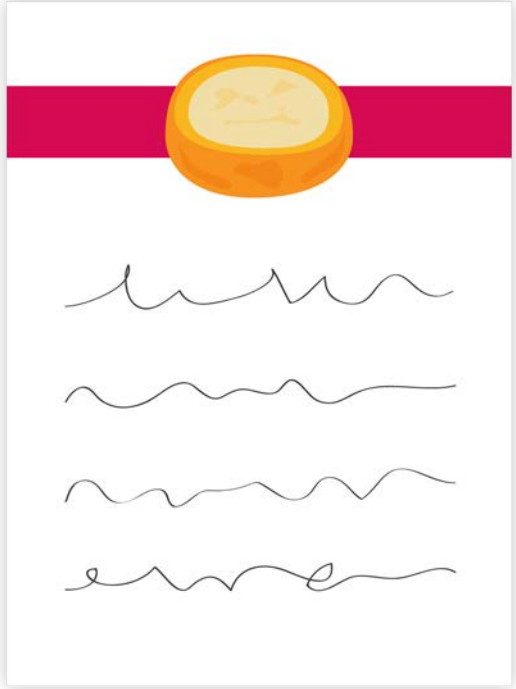
- Alojamientos.
- Restauración.

OFERTA COMPLEMENTARIA.

- Museos y centros de interpretación comarcales (Malpartida de Cáceres).
- Ferias y eventos.
- Empresas de actividades.

EL DESTINO TURÍSTICO.

- Zonas de producción de la Torta.
- Zonas de ganadería ovina.



4.7 DISEÑO DE HERRAMIENTAS PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS Y LA CIUDADANÍA EN EL DISEÑO DEL CLUB DE PRODUCTO.

Para acompañar el proceso de participación ciudadana, con especial presencia de las empresas en la creación del Club de Producto, hemos creado una serie de herramientas que han sido utilizadas en las actividades de participación, a través de las cuales las personas implicadas han hecho aportes tanto a la Estrategia de Especialización Inteligente como a la futura articulación del Club de Producto la Torta, estableciendo las conexiones con otros sectores y actividades.

CUESTIONARIO PARA DEFINIR LA EEI TORTA DEL CASAR.

Mediante este cuestionario vas a participar directamente en la definición de la EEI Torta del Casar.

¿Qué actividades relacionadas con la investigación desarrollarías en torno a la Torta del Casar? Por ejemplo: producción de nuevas variedades, incorporación de lactobífidus, producción de alimentos saludables bajos en calorías y colesterol, producción de cuajo, cabaña ganadera…

¿Qué actividades relacionadas con la innovación llevarías a cabo en torno a la Torta del Casar? Por ejemplo: en el producto, en el embalaje, en las formas de presentación (en pequeñas porciones, en crema, en espray, en líquido…) , en los recipientes, en la imagen, en la venta…

¿Qué actividades relacionadas con la producción llevarías a cabo en torno a la Torta del Casar? Por ejemplo: obtención del cuajo natural, cultivo de cuajo natural, procesado del cuajo natural, incremento de la producción láctea, mejora de la calidad de la leche, aumento de la cabaña ganadera, creación de nuevas industrias, producción de nuevas variedades y formatos…

¿Qué actividades relacionadas con el procesado y la transformación llevarías a cabo en torno a la Torta del Casar? Por ejemplo: desarrollo de nuevos procesos industriales, incorporación de nuevas tecnologías y biotecnologías para el procesado, ….

¿Qué actividades relacionadas con la comercialización llevarías a cabo en torno a la Torta del Casar? Por ejemplo: desarrollo de nuevas estrategias de comercialización, creación de una imagen de calidad, creación de un marchamo del producto, plan para aglutinar las producciones de otras comarcas bajo una estrategia de comercialización conjunta, desarrollo de una plataforma de comercio electrónico, asistencia a ferias y certámenes, apertura de nuevos mercados, desarrollo de una estrategia de logística y distribución…

¿Qué actividades distintas a la Torta del Casar podrían entrar en juego? Por ejemplo: agricultura, ganadería, industria, servicios, construcción, diseño, comercialización, sector tecnológico, sector biotecnológico, nanotecnologías, industrias del metal, fabricación de componentes industriales, construcción, energías renovables, industria del metal, fabricación de componentes industriales, construcción, energías renovables, logística, distribución, comercio exterior…

¿Cómo se potenciarían otras actividades relacionadas con la gastronomía, la naturaleza , la historia y el patrimonio? Por ejemplo: oferta gastronómica, rutas de la transhumancia, actividades pastoriles…

¿Cómo potenciarías el sector turístico? Por ejemplo: actividades en el campo, con las rutas de la transhumancia, con las fincas de ovejas, con los espacios naturales protegidos, con las industrias del queso, con los alojamientos rurales, con los restaurantes, con otras zonas de Extremadura que producen torta, con las empresas de la comarca, con los museos de la comarca, con las ferias de la comarca…

5. ANÁLISIS DEL SECTOR DEL QUESO EN LA COMARCA DE TAGUS.

5.1 APROXIMACIÓN AL SECTOR DESDE EL ANÁLISIS DEL CEDER.

A continuación vamos a analizar el sector del queso en el que se enmarca la actividad de especialización inteligente la Torta, tomando como base el estudio llevado a cabo por el CEDER para el Plan estratégico de desarrollo 2007-2013.

[x] Crecimiento de la demanda.

[x] Aumento de las exportaciones y comercio exterior hacia Iberoamérica, EE UU y Japón.

[x] Acciones de promoción comercial y presencia en ferias internacionales.

[x] Alto valor como producto con características artesanales.

[x] Gestión empresarial.

[x] Política comercial.

[x] Percepción de la necesidad de aplicar nuevas tecnologías.

[x] Canales de comercialización desarrollados para una producción de gran calidad.

[x] Percepción de la necesidad de desarrollar procesos de innovación.

[x] El sector del queso tiene un gran dinamismo a escala mundial.

[x] Precios del producto más elevados que los similares de la competencia.

[x] Impacto positivo futuro de la publicidad en la rentabilidad.

La facturación de Torta del Casar durante el año 2013, ascendió a 4.415.765,20 euros, con un precio medio en el mercado a mayoristas de 13,20 en quesos certificados y 10,00 sin certificar.

Los datos económicos en relación a las industrias productoras de leche y las industrias transformadoras se desglosan a continuación:

	Año 2013 (litros)	Euros
Sector productor de leche	2.506.939	2.506.939,00
TOTAL SECTOR PRODUCTOR DE LECHE		2.506.939,00
Sector industrial (Queserías)	Año 2013 (kgs)	Euros
Quesos certificados	297.536	3.927.475,20
Quesos sin certificar	48.829	488.290,00
TOTAL INDUSTRIAL (QueseríaS)		4.415.765,20
TOTALES		6.922.704,20

En relación a la evolución de las ventas según el destino de mercado nacional e internacional, los datos se indican a continuación:

EVALUACIÓN INTERANUAL DE COMERCIALIZACIÓN DEL QUESO DOP TORTA DEL CASAR

Total Ventas (Kg)	2010	2011	2012	2013
Mercado Nacional	369.343	343.364	298.582	279.279
Mercado Internacional	12.373	18.077	20.228	18.257
TOTAL	381.716	361.441	318.810	297.536

Respecto a las exportaciones, habiéndose comercializado 18.257 Kilos en mercado exteriores, el 56,1% se vendió en el área de Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica, con una suma total de 10.249 Kilos. Por su parte el comercio en

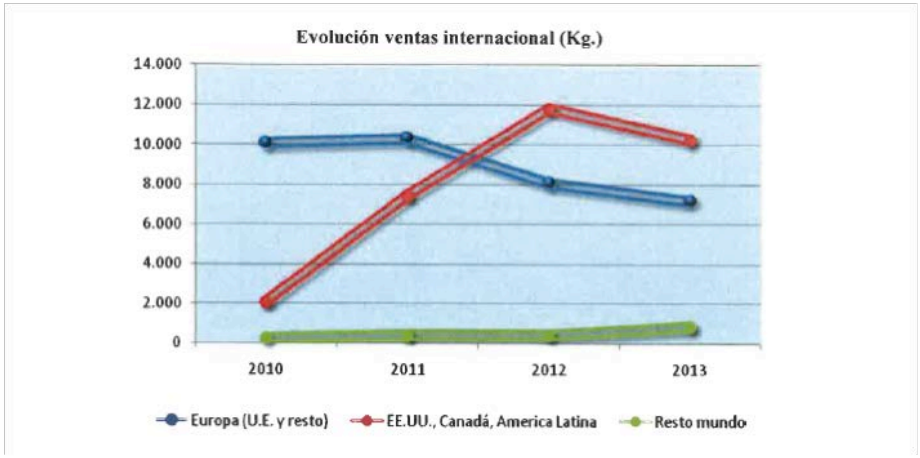
FOMENTO DEL CONSUMO
CALIDAD
SINGULAR
PROYECCIÓN INTERNACIONAL
LA TORTA
ARTESANAL
MARCA ÚNICA
COMERCIALIZACIÓN
INVESTIGACIÓN
MARKETING
INNOVACIÓN

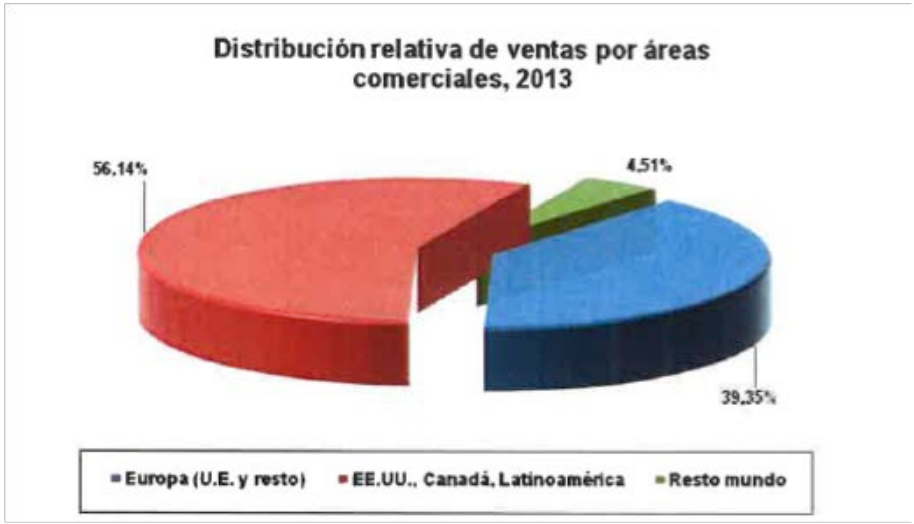
el área de la Unión Europea ha supuesto un 39,4% de las exportaciones (7.185 Kgs), siendo que el 4,5% restante (823 Kilos) han sido comercializados en el resto del mundo.

Por áreas comerciales internacionales, la distribución del producto transformado (Queso certificado conforme al Pliego de Condiciones aprobado por el Consejo Regulador de la Torta del Casar) aporta la siguiente tabla:

Áreas comerciales mercado internacional (kgs)	2010	2011	2012	2013
Europa (U.E y resto)	10.049	10.261	8.048	7.185
EE.UU, Canadá y Latinoamerica	2.094	7.447	11.786	10.249
Resto de mundo	230	369	394	823
TOTALES	12.373	18.077	20.228	18.257

Es destacable el aumento producido en la última anualidad de las ventas realizadas en el capítulo Resto del mundo, que suponen un incremento con respecto al año anterior, habiendo subido del 1,95% al 4,50% en relación al total de ventas en el mercado internacional.



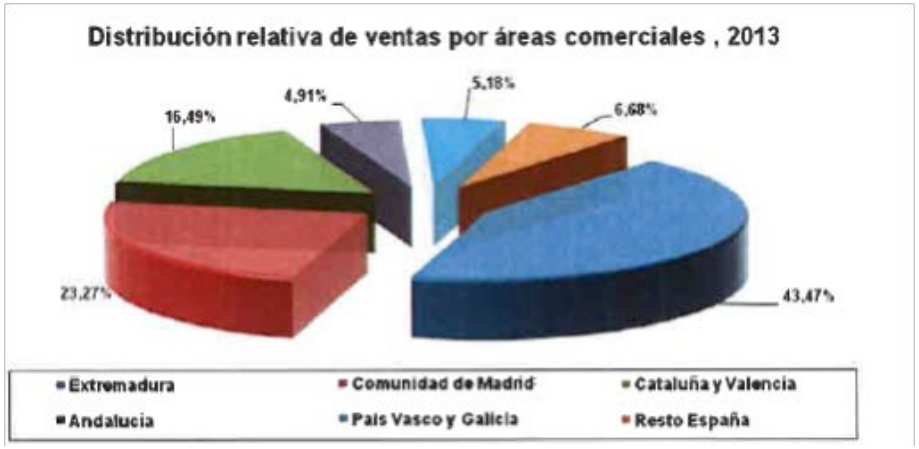


El porcentaje que representa el total de facturación nacional con respecto al mercado internacional es del 93,86%. Además su distribución en ventas según las diferentes Comunidades Autónomas se comparte principalmente entre Extremadura, en primer orden, seguido de: Madrid, Cataluña y Comunidad Valenciana, Andalucía, País Vasco y Galicia y resto de España.

Áreas comerciales en mercado nacional	Participación 2012	Participación 2013
Extremadura	47,29%	43,47%
Comunidad de Madrid	24,87%	23,27%
Cataluña y Comunidad Valenciana	15,17%	16,49%
Andalucía	5,17%	4,91%
País Vasco y Galicia	3,93%	5,18%
Resto de España	3,56%	6,68%

En donde la distribución por CC. AA., muestra que el 43,47% se realiza dentro de la propia región, mientras que la Comunidad de Madrid representa el 23,27%

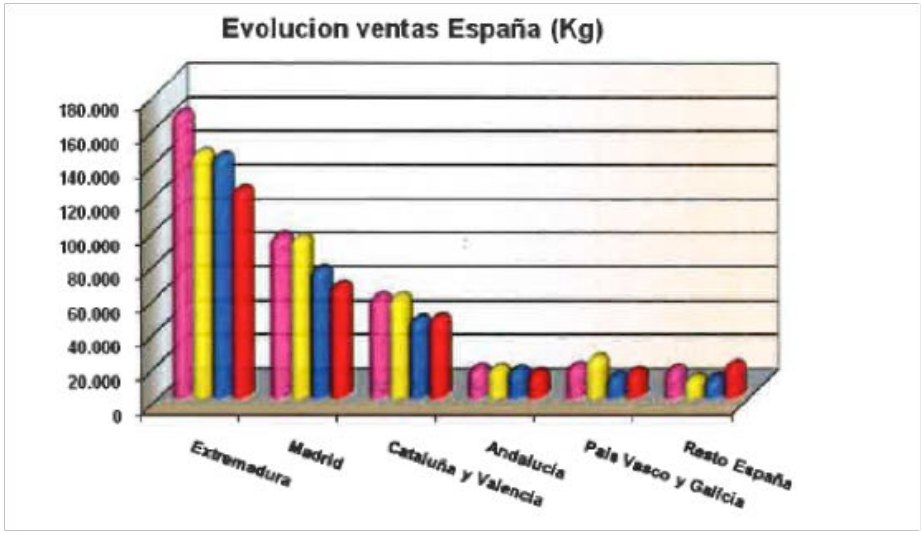
del total, en tercer puesto en la comercialización está representado por las regiones de Cataluña y Comunidad Valenciana que representa el 16,49%, mientras que el resto de áreas significan menos de un 10% del total de ventas efectuadas en el ámbito nacional: Andalucía, País Vasco y Galicia y el resto de España. En el gráfico anexo se puede observar el reparto del mercado en España:



En cuanto a la distribución de las ventas de la Torta del Casar, la proporción comercializada en el territorio nacional sigue siendo mayoritaria. El mercado nacional, con 279.279 kilos, se han distribuido de la siguiente forma: 121.406 kilos dentro de la propia Comunidad Autónoma Extremeña (suponen más del 43% de las ventas realizadas en territorio nacional); en la Comunidad de Madrid se vendieron 65.000 kilos (más del 22 por ciento), en Cataluña y la Comunidad Valenciana 46.055 (más de un 16 por ciento); en Andalucía 13.711 (casi un 5%), en el País Vasco y Galicia 14.453 (un poco más del 5%) y en el resto de España 18.654 (más de un 6%).

Según las valoraciones del gerente de la CRDOP: "las oscilaciones de consumos que se dan entre Comunidades Autónomas dependen de las acciones comerciales de las propias queserías, si bien se pude indicar que este año las caídas en unas zonas se han compensado en parte con la apertura de nuevas vías de comercialización, especialmente en el marco mediterráneo y cornisa cantábrica".

También el acceso a nuevas líneas de productos selectos que algunas grandes distribuidoras están poniendo al alcance de sus clientes, ha permitido el que las queserías de la DOP lleguen a puntos muy dispares en la geografía nacional, lo que ha incrementado de forma sensible el capítulo "Resto de España".



El número total de kilogramos elaborados y comercializados de Torta del Casar aunque ha disminuido en términos absolutos en este último año, en relación al periodo 2010-2013 ha experimentado una evolución positiva. Ello es debido, según indicaciones de los representantes del CRDOP a las acciones realizadas para mejorar la calidad de la leche y del proceso de elaboración del queso. Estas medidas se han orientado a la profesionalización de los operadores, así como a las mayores exigencias de verificación de que se han instaurado en el Consejo Regulador después de haber conseguido la acreditación por parte de ENAC, lo que ha hecho posible la salida al mercado de un producto homogéneo y de gran calidad.

Uno de los grandes problemas a los que ha tenido que enfrentarse la demanda de Torta del Casar en 2013, y más concretamente en la Campaña de Navidad es la falta de producción láctea durante los meses de Julio-Octubre, lo que ha

imposibilitado poder atender a la demanda de Queso certificado, y lo que ha producido pérdida de parte del mercado. Las medidas encaminadas por parte de las explotaciones ganaderas productoras de leche, con la cooperativización de gran parte de la producción vendrán a solventar estos problemas de aprovisionamiento en estas épocas del año, lo que a su vez también va a permitir atender y recuperar la cota de mercado perdida.

En cuanto a la producción láctea se arrojan en la comparativa de las anualidades 2010,2011, 2012 y 2013 los siguientes datos del sector:

PRODUCCIÓN LÁCTEA

DATOS GENERALES

Registro de Ganaderías	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Número de ganaderías	28	27	23	21
Número de cabezas productoras	24.656	21.400	18.800	16.600

EVOLUCIÓN INTERANUAL DE PRODUCCIONES DE LECHE DE OVEJA DE GANADERÍAS

Total de leche (litros)	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Producida	3.159.172	3.181.733	2.860.092	2.506.939
Transformada	2.910.865	2.611.854	2.126.651	2.051.636

En relación a la cabaña ganadera, el Consejo Regulador de la D.O.P. Torta del Casar cerró el ejercicio 2013 con 21 ganaderías inscritas, 16.600 cabezas de ganado y ocho industrias en producción certificada. Según el Presidente del Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida Torta del Casar, se ha producido una disminución de la cabaña por la imposibilidad de mantener unos resultados mínimamente rentables en las explotaciones lecheras, en su conjunto, debido principalmente al aumento de los costes y a los bajos precios del cordero y la leche. Recientemente se ha procedido a la cooperativización del 70% de la producción láctea por lo que se espera que a medio plazo, se puedan garantizar la viabilidad de las explotaciones asegurando la producción de leche necesaria para abastecer a las industrias transformadoras queseras.

En cuanto a la producción lechera según los litros producidos en los 4 trimestres del 2013, los datos que se han recogido por el Consejo Regulador, se incluyen en el cuadro y gráfico siguiente:

AÑO 2013	1º Trimestre	2 Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
Producciones (litros)	671.838	742.826	580.465	511.810
% trimestral/Total producido	26,80%	29,63%	23,15%	20,42%

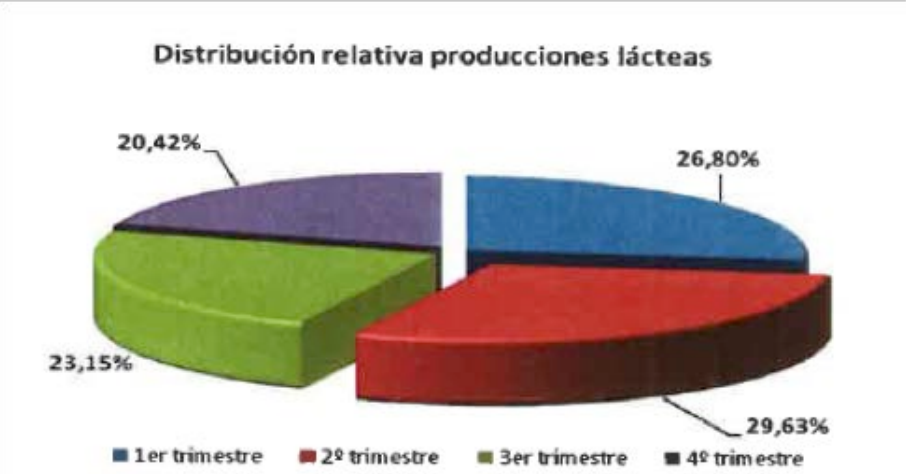
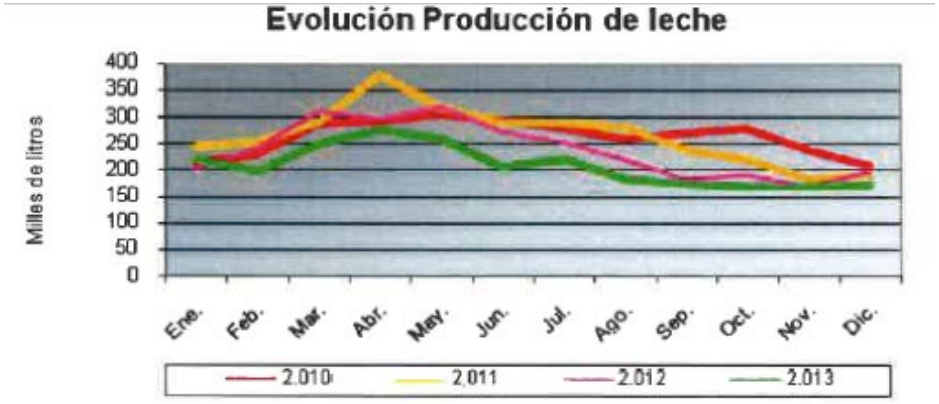


Grafico 3



Según el Informe de la DOP en relación a la producción láctea en base a los 4 trimestres del año se comprueba como existe un incremento de la producción láctea en el 2º Trimestre del año; sin embargo el suministro láctea en época de transformación para Campaña de Navidad no es suficiente para atender a las necesidades de Certificación de Queso destinado a Torta del Casar.

PRODUCCIÓN QUESERA Y CERTIFICACIÓN

DATOS GENERALES

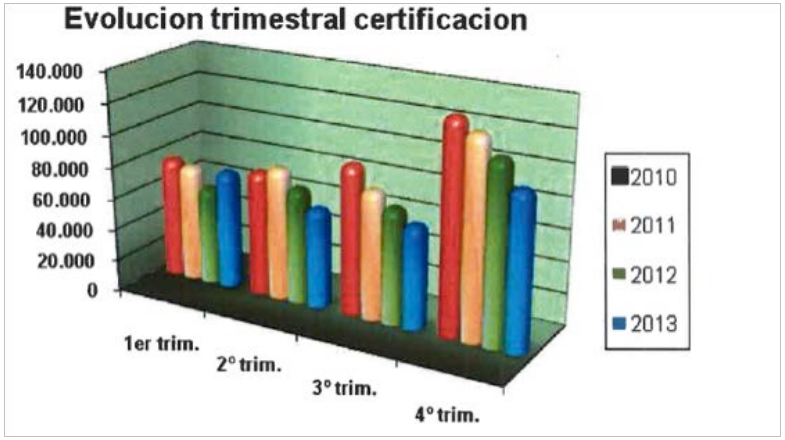
Registro de Industrias Queseras	2010	2011	2012	2013
Número de industrias inscritas	14	11	11	11
Número de industrias certificadas	10	10	9	8

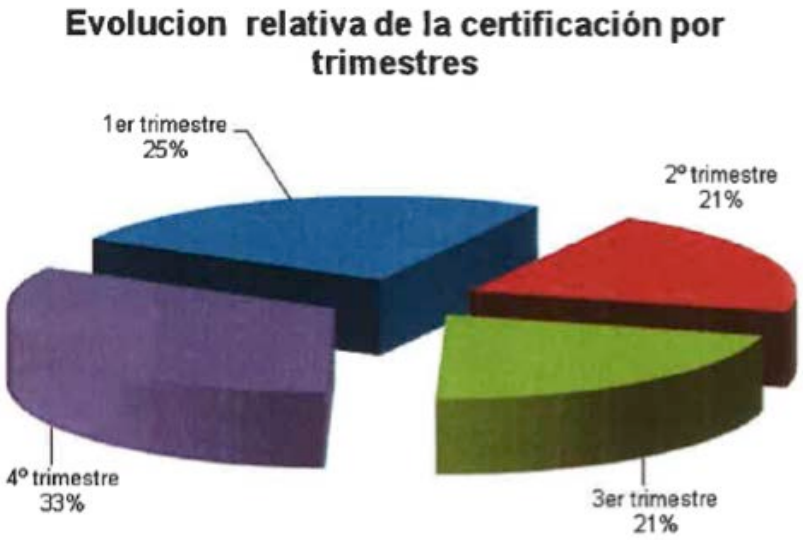
EVOLUCIÓN INTERANUAL DE TRANSFORMACIÓN DE LECHE EN QUESO

Periodo	2010	2011	2012	2013
Transformada/Total producida	92,14%	82,90%	74,36%	81,84%

EVOLUCIÓN TRIMESTRAL DE CERTIFICACIONES DE QUESOS DOP TORTA DEL CASAR

Kilogramos	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
Año 2010	76.663	79.025	94.033	131.995
Año 2011	73.559	83.085	80.518	124.278
Año 2012	61.830	72.630	71.975	112.375
Año 2013	74.391	62.303	64.014	96.827



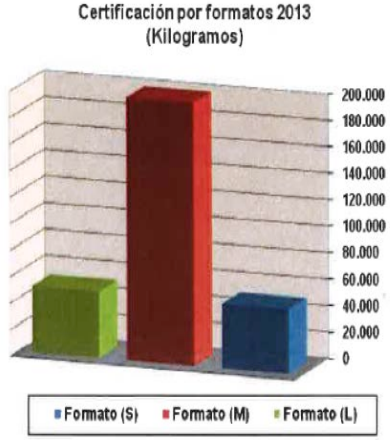


MODELO ÓPTIMO DE VENTA

En relación a los formatos de Torta del Casar comercializados, continua la tendencia de los mercados a demandar menos los formatos de gran tamaño, manteniéndose el formato pequeño (alrededor de 350 grs), pasando de 34.627 Kilos en 2012 a 48.708 en 2013. En una comparativa de unidades aplicable a las anualidades 2012 y 2013 se observa que se han vendido el mismo número de unidades, lo que también significa que se ha traslado parte del consumo hacia formatos de Torta del Casar de menor coste por unidad, que no por Kilogramo, lo cual también ha permitido al consumidor mantener el queso certificado en su cesta de la compra, y no apostar por su sustitución hacia quesos sin certificación. El análisis de estos datos demuestra que se ha mantenido, gracias a los formatos de menor tamaño la presencia en el mercado tanto a nivel nacional como internacional.

EVOLUCIÓN INTERANUAL DE CERTIFICACIÓN DE QUESO DOP TORTA DEL CASAR.

Kilogramos	2010	2011	2012	2013
Total Formato (S)		28.351	34.627	48.708
Evolución/año anterior			+22,1%	+40,7%
Total Formato (M)	253.552	242.428	213.227	198.653
Evolución/año anterior		-4,4%	12,0%	-6,8%
Total Formato (L)	118.205	90.662	70.956	50.175
Evolución/año anterior		-23,3%	-21,7%	-29,3%



En cuanto a las Queserías certificadas que se encuentran comercializando Torta del Casar, y los nombres de los Quesos que responden a esta denominación amparada por el Consejo Regulador, a continuación se reflejan en cuadro adjunto las marcas comercializadoras en el año 2013.

COMERCIALIZACIÓN

MARCAS COMERCIALES AUTORIZADAS AÑO 2013		
Cremosina	La Aldea Extremeña	Roanga
Crempa Gran Gourmet	La Cobija	Serranía de San Cristobal
Doña Engrancia	Manjar Extremeño	Tiana
Flor de Dehesa	Don Rebesino	Virgen del Prado
Gran Casar	Montecremosa	Torypan
Gran Tajo Selección	Antaño 1790	Rafael Pajuelo

CONCLUSIONES

Se trata de productos de enorme calidad con desarrollo en los canales de distribución, aunque en algunos casos sería importante la creación de herramientas comercializadoras en la zona que permitan al sector ser más competitivo. Otro de los problemas existentes y definidos por los propios empresarios es la importancia de establecer nuevas formas de comercialización que permita una mayor consolidación en el mercado de las pequeñas y medianas empresas.

Según el informe aportado por el CRDOP Torta del Casar, la causa del descenso de certificación en el año 2013 se relaciona con la falta de producción láctea en el trimestre precedente a la Campaña de Navidad, y no la baja de algunas Queserías, ya que tan sólo una de las Queserías ha dejado de certificar. Así existen buenas expectativas en relación a una Quesería de gran capacidad que ha sido adquirida recientemente por un grupo empresarial cacereño, que comenzará a producir a pleno rendimiento en el 2014, así como la ampliación de otra quesería que mejorará notablemente sus capacidades.

Los objetivos fijados para el 2014 desde la DOP son en primer lugar fomentar la producción de leche, incentivando la ampliación de la cabaña y tratando de trasladar las producciones lácteas a las épocas de mayor necesidad para las industrias transformadoras queseras, con la consiguiente mejora del precio para el ganadero y con ello contribuir a mejorar la rentabilidad de las explotaciones ganaderas. Y en segundo lugar, y como consecuencia del primer objetivo, es necesario incrementar la producción de Torta del Casar en la épocas de mayor demanda, a través de los sistemas de los que se ha dotado la propia Denominación de Origen Protegida, continuando con la mejora de la calidad final del queso amparado.

Se puede definir que el sector se ampara en ser una producción artesanal, con una importante presencia en los mercados internacionales, que a pesar de su limitada producción ha podido consolidarse en el mercado exterior.

Uno de los problemas existentes es la falta de gestión empresarial, la falta de política comercial en la mayoría de las empresas, que no les permite ser más competitivos en el mercado ya que buscan el amparo de los organismos o estamentos públicos conseguir mayor presencia tanto en el ámbito nacional como internacional. Es importante la representación de los productos en las grandes superficies locales, que no es igual que en el resto de grandes superficies a nivel nacional. A su vez existe un gran desconocimiento la importancia de las nuevas tecnologías que permitan apostar por el desarrollo de nuevos tipos de negocio e incluso por nuevas vías de comercialización, aunque los empresarios dan muestras de tener conocimientos de sus ventajas.

Existe una plena disposición por parte de los empresarios en su especialización a la innovación y elaboración de nuevos productos que permitan una mejor entrada en el mercado y tener un mayor crecimiento en las ventas. Se deben desarrollar estrategias de comercialización y formación específica en temas de gestión empresarial y mano de obra cualificada que permitirán el desarrollo óptimo de las empresas de estos sectores en la comarca.

En cuanto al Sector del Queso, es un sector con gran dinamismo y representación a nivel mundial, la D.O.P. establece canales fructíferos para un mejor desarrollo del producto fuera de nuestras fronteras. Actualmente el sector se caracteriza por ser empresas con una gran iniciativa y búsqueda de nuevas formas empresariales, aunque perviven reminiscencias tradicionales en convivencia con este impulso.

La Torta es un producto de altísima calidad y presencia, en donde la publicidad y el marketing se deben trabajar para obtener una mayor cantidad de cuota de mercado. Los canales de venta están mejor estructurados que antes, aunque se debe fomentar el consumo, y que el cliente tenga un mejor conocimiento del producto ya que existe excesiva dependencia del cliente final. El precio del producto se encuentra con valores superiores a los de otros quesos similares.

Se deben crear ayudas al fomento de la inversión empresarial y el desarrollo de innovación tanto en las cadenas de producción como en materia de nuevas vías de comercialización con mayor eficiencia. Una mayor publicidad de producto no sólo a nivel local o regional sino a nivel nacional, que permita redirigir los hábitos de consumo tradicionales de los consumidores, a la vez que la búsqueda de la creación de una marca única con proyección a los mercados nacionales e internacionales.

5.2 APROXIMACIÓN AL SECTOR DESDE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

Como podremos ver más adelante, a través de los procesos de participación y descubrimiento emprendedor, en la lógica de la cuádruple hélice se han establecido un conjunto de conexiones, programas y actividades en cuyo proceso se ha realizado un diagnóstico preciso del sector de cara a la elaboración del Plan de acción.

Sirva como muestra y resumen, el diagnóstico del sector realizado con las empresas del sector y DOP Torta del Casar para contribuir al análisis y exploración de líneas de trabajo futuras.

En torno a la producción de leche de ovino se identifican las siguientes problemáticas, que se emparejan con dos grandes bloques: cuestiones relacionadas con la financiación, por una parte, y con los costes elevados de producción, por otra, éstos últimos se derivan a las propias características de las explotaciones ganaderas.

ACTIVIDAD DE ORDEÑO: la dimensión de las explotaciones ganaderas, y su propia viabilidad obligan a soportar unos gastos de mano de obra elevados, ya que para el ordeño son necesarias al menos dos personas (en periodo de lactancias, el ordeño se produce dos veces al día), lo que significa que los costes de personal sean bastantes significativos, y ello además en las explotaciones de menor dimensión donde estas tareas no pueden cubrirse exclusivamente por el titular de la explotación.

RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LAS EXPLOTACIONES: muy ligada a la problemática anterior, es necesario dimensionar de una forma correcta las explotaciones de forma que los ingresos producidos puedan absorber los gastos ocasionados por la rotación de personal en las diferentes tareas de la explotación. Del mismo modo, la rentabilidad está relacionada con la producción de leche fruto de la demanda en las industrias transformadoras, limitada

por la estacionalidad de dos producciones anuales, lo que obliga a tomar medidas artificiales para provocar las cubriciones y con ello los periodos de lactancia.

REQUISITOS DE EXPLOTACIONES EN SEMIEXTENSIVO Y EXTENSIVO: la normativa aplicable y el propio Pliego de Condiciones de la DOP exige que las explotaciones se encuentren en régimen de extensivo o semiextensivo, no admitiéndose la producción de leche de ganado estabulado. Según se manifiesta por parte del representante de la DOP, se prevé una vigilancia más exhaustiva de este requisito, si bien hasta ahora se están admitiendo prácticas de semiextensivo en fincas cercanas a la explotación principal. En relación a esto, y de acuerdo con la regulación vigente es muy necesario sensibilizar al ganadero para que dimensione de forma correcta la superficie sujeta a la actividad, de manera que no haya dificultades en cumplir con esta exigencia.

Se proponen acciones de sensibilización e información al ganadero en orden a que conozca en detalle la exigencia establecida en la normativa vigente, así como posibles soluciones para el cumplimiento de la misma.

INCREMENTO DE LA PRODUCCIÓN LÁCTEA: la producción de leche se ve afectada por distintos factores, tanto intrínsecos (factores ligados al animal), como extrínsecos (factores ligados al ambiente y al manejo). Entre los factores ligados al propio animal se pueden identificar cuestiones relacionadas con la raza (y ello siempre y cuando se trate de razas admitidas por el Pliego de Condiciones establecido por el Consejo Regulador), la época del parto, el número de lactaciones, etc. Uno de los principales problemas que puede determinar la pérdida de capacidad láctea son las mamitis de diferente tipo. De la misma manera la calidad de la leche y su contenido graso y proteico también dependen de la raza.

Para el caso de los factores ligados al ambiente y al manejo de la cabaña, entre los más importantes destacan: tipo y número de ordeños, tipo de lactancia y destete, instalaciones y condiciones ambientales, alimentación y sistemas de explotación, etc.

En base a todo lo anterior se proponen realizar un diagnóstico de estos factores que nos permita conocer en profundidad si estos condicionamientos están afectando sensiblemente a la producción láctea de las explotaciones pertenecientes a la DOP y proponer acciones de mejora.

Obviamente, unas buenas instalaciones, que suavicen las condiciones adversas del clima, van a ayudar a conseguir unos mejores rendimientos lecheros; Temperaturas excesivamente altas o bajas van a influir negativamente en la cantidad de leche producida. En cuanto a la calidad, sobre todo la tasa grasa, se va a deprimir con temperaturas altas e incrementar con las bajas, por lo que es preciso contar con las medidas aplicables a las explotaciones para contrarrestar las condiciones negativas de habitabilidad y confort de las cabañas en aras a un incremento y mejora de la producción láctea.

En torno a esto, se prevén acciones de sensibilización y demostración de buenas prácticas en explotaciones, tanto a nivel de manejo y factores ambientales de la propia explotación, como aquéllos que tienen que ver directamente con el animal: raza, periodos de lactancia, etc.

COSTES GENERALES DE LAS EXPLOTACIONES: principalmente energía. Se propone la búsqueda de soluciones que mejoren la rentabilidad incorporando el uso de energías renovables, de menor coste y menor impacto medioambiental, como paneles termosolares.

ALIMENTACIÓN: para conseguir unas lactaciones largas, de buen rendimiento y alta calidad es imprescindible un adecuado manejo de la alimentación a lo largo de todo el ciclo productivo, en sistemas con pastoreo, es muy importante suplementar adecuadamente a los animales, tanto en cantidad como en calidad para conseguir unas producciones adecuadas. Es también muy notoria la influencia de una correcta alimentación en la calidad de la leche producida, una alimentación desequilibrada y pobre va a producir una leche con unas tasas bajas en grasa.

Para ello sería muy conveniente, introducir estudios y otros análisis de la alimentación que se está utilizando en las explotaciones y cómo éste condiciona sensiblemente la producción láctea. Serían también necesarias acciones de sensibilización e información en base a la utilización de diferentes tipos de pienso y suplementos alimenticios.

SELECCIÓN: en cuanto a la selección en las razas

autorizadas por el Consejo Regulador, hasta ahora sólo se ha limitado a la que realizan los propios ganaderos en el seno de sus propias explotaciones y rebaños con criterios de mayor o menor productividad y directamente sobre el animal en cuestión. Sería muy conveniente trabajar en esquemas de selección serios, basadas en estudios de progenie en razas autóctonas y/u otras que se han ido integrando como la Assaf.

Se prevé la realización de estudios por parte de la Universidad u otros organismos que ayuden a realizar una selección de razas en base a aquellas que presentan mejores rendimientos lácteos.

INVESTIGACIÓN EN SANIDAD ANIMAL: la situación sanitaria de la cabaña de ovino lechero en España es muy mejorable, limitándose en la mayoría de las CCAA a las campañas oficiales de saneamiento que incluyen solamente brucelosis y scrapie o tembladera, sólo en algunas de ellas se incluye también la tuberculosis y paratuberculosis.

Sería muy conveniente que se conociera de primera mano los estudios que tanto la Universidad como otros organismos han realizado en estos temas y trasladarlos a los productores.

Eliminación de cadáveres animales: para adecuarlo a la normativa vigente, y ello en base a que esta obligatoriedad también fuera aplicable a caprino, ovino y bovino.

MAQUINARIA DE ORDEÑO: esta cuestión afecta directamente a la producción lechera en tanto en cuanto, las técnicas de manejo y control sobre los equipos mejoran sin duda la calidad de la leche. Es preciso incorporar acciones demostrativas y de sensibilización que ayuden a los ganaderos a mejorar el manejo de la maquinaria, así como la mecánica de utilización en el manejo de los animales, controles de calidad: bacteriología, etc.

TRAZABILIDAD: la trazabilidad se define como un conjunto de medidas dirigidas a vigilar el proceso de transformación y comercialización, teniendo en cuenta que en la industria agroalimentaria de la UE ocupa una de las principales preocupaciones, tanto es así, que se ha convertido en un elemento crítico en las exportaciones, de forma que su cumplimiento y la identificación de los productos desde el origen en campo hasta su llegada la mesa, es sinónimo de garantía en las relaciones comerciales con otros países.

Por ello, las acciones a acometer con los productores irían encaminadas a ofrecer información y concienciación en torno a la normativa y exigencias a cumplir, pero además sería muy conveniente iniciar procesos que vayan más allá del cumplimiento de lo estrictamente necesario. Es necesario hacer ver que también se trata de un elemento diferenciador de calidad, convirtiéndose en un distintivo y un atributo de las producciones que se encamina a mejorar su competitividad.

En relación a las industrias transformadoras se plantean también varias temáticas que podrían vertebrar

- ORDEÑO
- PRODUCCIÓN LÁCTEA
- INSTALACIONES
- ALIMENTACIÓN
- SELECCIÓN
- SANIDAD
- TRAZABILIDAD
- TECNOLOGÍAS

una línea estratégica de cara a los siguientes años.

La D.O.P. a través del Pliego de Condiciones tiene estandarizado los requisitos necesarios para la certificación del producto final, así la Torta tiene reconocidos 3 formatos que además permiten su fraccionamiento. Según esto se pueden plantear nuevos tamaños y formatos de comercialización que estén más en consonancia con las tendencias del mercado, por lo que se proponen acciones de prospección de mercados con la intención de adaptar estos formatos a los gustos y preferencias actuales.

Se apunta a las posibilidades que ofrece la torta en otros entornos de comercialización al hilo de quesos con características más funcionales: bajos en calorías, alimento apto para celíacos, certificaciones religiosas como quesos kosher y halal, etc. En base a ello, la utilización del cuajo natural, también podría ser objeto de actuaciones y estudios que permitan su uso en otros formatos: polvo, líquido, etc. Sin que por ello se pierdan las propiedades naturales.

En el entorno de la producción también se explora posibilidad de diversificar las líneas de producción de las industrias transformadoras hacia otros productos semejantes en los procesos de elaboración, y comercialización como son los quesos de cabra.

Se trabajan otros conceptos relacionados con el etiquetado, packaging, film microperforado, etc. Como nuevas tendencias en la comercialización que podrían incorporarse de forma que se redujeran los costes de producción al tiempo que se utilizaran formatos más sensibles con el medioambiente, y ello de cara a mejorar la competitividad del producto y aumentar su proyección al exterior.

Decálogo de actuaciones propuestas:

1. Fomento de tejido productivo altamente competitivo a través del desarrollo de nuevos productos y procesos.

2. Fomento e incorporación de actividades de I+D+i empresarial para la especialización inteligente en los sectores productores y transformadores de la Torta.

3. Impulso al intercambio de conocimiento y transferencia tecnológica: incorporación de tecnologías avanzadas, avances científico-tecnológicos, vigilancia tecnológica, etc. que permitan posicionar a la Torta en un entorno de liderazgo a nivel internacional.

4. Fomento de la cooperación empresarial de las empresas transformadoras con las explotaciones ganaderas.

5. Nuevas oportunidades de proyección exterior: acciones de acompañamiento orientadas al turismo.

6. Atracción de inversiones y unidades de apoyo de I+D exterior que complementen la cadena de valor en la Torta.

7. Promoción, acceso y adaptación de las empresas industriales de transformación quesera a nuevos mercados.

8. Fomento de un desarrollo sostenible en las actividades productoras y transformadoras.

9. Incorporación de Tecnologías Facilitadoras (TEF) a los procesos de producción, transformación y comercialización: agronomía, biotecnología y bioquímica, biología y ecología, ecodiseño y nuevos materiales, nuevos software, etc.

10. Fomento de las relaciones de las industrias queseras bajo la DOP de la Torta del Casar con otras DOP queseras, y en general con otras DOP de carácter alimentario que puedan crear sinergias en su posicionamiento internacional y en su comercialización exterior.

6. BASES METODOLÓGICAS PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS.

METODOLOGÍA EEI TAGVS

- 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 de trabajo y por consiguiente, el ámbito donde se concentrarán las principales inversiones y esfuerzos financieros de la UE en los próximos años. Lo hacemos en aras a optimizar las sinergias entre las políticas de la UE, nacionales, regionales y comarcales.

6.1 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, conocimiento y las TIC.
- Centrada en las fortalezas, ventajas competitivas y potencial para la excelencia comarcal. Dicho análisis responde a las ventajas 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 Gobex.
- 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.

6.2 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 TAGUS 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 generar 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 (ver Ecosistema de Innovación).
- 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 TAGUS se centran en la incorporación de nuevos actores y el reparto de responsabilidades entre ellos, de tal manera que cada parte del sistema tenga responsabilidades y se sienta parte importante del proceso (ver modelo de Gobernanza Multinivel).

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

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

Elaboración de un amplio menú de medidas que se podrán utilizar para alcanzar los objetivos, de las cuales algunas se realizarán directamente a través del Grupo de Acción Local o indirectamente a través de la captación de recursos de los ámbitos regional, nacional y comunitario. Para ilustrar este apartado vamos a presentar una relación, que no pretende ser exhaustiva, de ejemplos de medidas, instrumentos y estrategias que se tienen en cuenta en el nivel regional de especialización inteligente, al objeto de que puedan servir de referencia para el desarrollo de la estrategia del Grupo de Acción Local:

- Proponer al Gobierno de Extremadura que la comarca sea el referente para la implementación de la RIS3 y la Estrategia ONE a todo el territorio.
- Acceso a fondos de tecnología, subvenciones y apoyos a la I+D canalizados desde las convocatorias públicas (regionales, nacionales y europeas) a las empresas a través del CEDER.
- Desarrollo de partenariados público – privados

MEDIDAS

INSTRUMENTOS

ESTRATEGIAS

EN EL NIVEL REGIONAL DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

para la innovación comarcal.

- Acuerdos y convenios con parques científicos y oficinas de transferencia de los resultados de la investigación (OTRI, SGTRI).
- Desarrollo de programas de formación para la innovación (Talleres de innovación aplicada, escuela MOOC, Centro de Asesoramiento…).
- Desarrollo de programas de creatividad (Taller de estímulo a la idea).
- Desarrollo de procesos de conexión global y acuerdos estratégicos con otros mercados.
- Desarrollo de procesos y servicios de benchmarking y networking para los sectores prioritarios comarcales.
- Líneas de apoyo a la cultura de la innovación.
- Desarrollo de procesos de asesoría especializada para empresas (Centro de Asesoramiento).
- Acciones de coaching en innovación, formación en la gestión de la innovación.
- Apoyo técnico para la participación en programas competitivos de innovación regionales, nacionales e internacionales.
- Atracción de inversores y empresas intensivas en conocimiento.
- Apoyo a las empresas para la contratación de graduados cualificados.
- Actividades para el desarrollo de marca local.
- Apoyo a la instalación de start ups innovadoras en los sectores identificados como prioritarios.
- Desarrollo de plataformas tecnológicas que centralicen los servicios a las empresas.
- Actividades de educación y formación en empresas, promoción de la cultura de la innovación y el empresariado, eventos de promoción y formación del espíritu empresarial.
- Orientación politécnica hacia nuevas cualificaciones.
- Programa de apoyo a innovaciones incrementales.
- Desarrollo de acuerdos y relaciones con agencias de exportación y comercio.
- Esquemas de aprendizaje permanente para empresas e individuos…

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

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

6.4 FASE DE PREPARACIÓN.

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

Constituimos el grupo inicial de trabajo formado por el equipo técnico del CEDER (Gerente, Técnicas de proyectos, Técnica-coordinadora de formación y Técnica de Administración), junto con el grupo de expertos especializados a través de una consultora externa, para el establecimiento de la metodología, las herramientas a utilizar y los procedimientos de trabajo. El avance de los primeros trabajos será soportado por el diseño de documentos de trabajo preliminares y la creación de un Ecosistema de Innovación que incluye el desarrollo de herramientas en soporte tecnológico.

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

FASE DE PREPARACIÓN

6.5. FASE ANALÍTICA.

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO COMARCAL Y SU POTENCIAL INNOVADOR.

El Grupo de trabajo en los primeros estadios, se enfoca a la identificación del sector o sectores para la especialización inteligente, el trabajo está pilotado por el personal técnico del CEDER de TAGUS y un 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, …).

TAGUS, como Asociación para el Desarrollo de la Comarca de Tajo-Salor-Almonte 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.

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

- Plan estratégico de desarrollo (2007-2013).
- Estudios diversos y documentación elaborada por el CEDER sobre la realidad socioeconómica comarcal (www.TAGUS.net).

FASE ANALÍTICA

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

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

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

- La estrategia está basada en las especificidades comarcales analizando sus puntos fuertes y débiles. La diferenciación 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 científico-tecnológicos a los que pueden conectarse.

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

- Proyección de la especialización inteligente comarcal en los contextos regional, nacional y mundial, dimensionando la posición y las ventajas comparativas que tiene la comarca en la economía regional, nacional y global.

- La planeación estratégica en cuanto a especialización está centrada respecto a sus condicionantes y posición con relación a otros ámbitos geográficos. Las ventajas competitivas de la comarca se establecen a través de comparaciones con otras comarcas y regiones, explorando el contexto nacional e internacional para buscar ejemplos de los que poder aprender o de los que poder diferenciarse.

Se trata de realizar un proceso de "benchmarking", con el 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

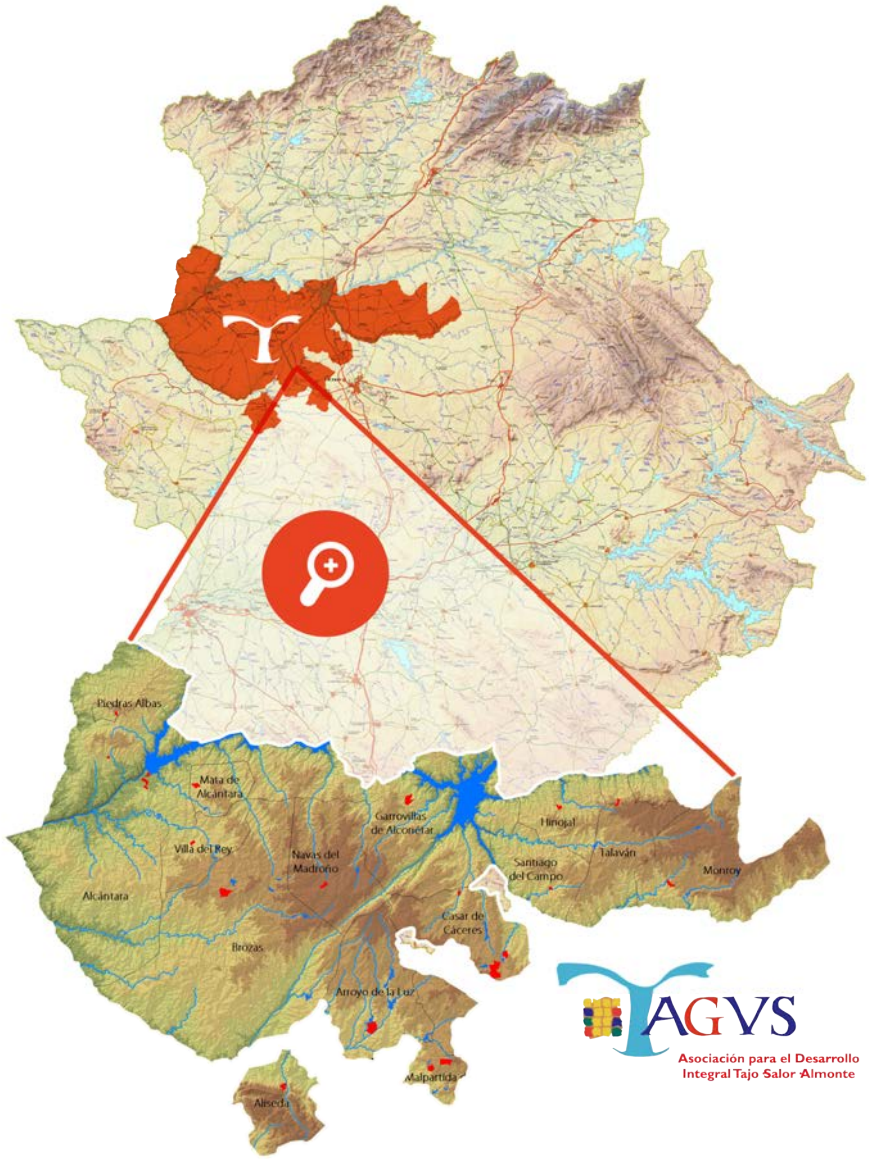
este conocimiento y su procedimiento correcto de aplicación. El proceso de análisis comparado se realiza también para poder identificar en la comarca los vínculos de las empresas y organizaciones involucradas en esos sectores, así como sus relaciones e integración con otros territorios y la posición 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 TAGUS, como un espacio abierto y sin fronteras, tal y como se representa en el modelo de Ecosistema de Innovación, de esta manera se pueden establecer partenariados y proyectos de cooperación con agentes de otros territorios (comarcas, regiones, país, UE y resto del mundo), para investigar, innovar, colaborar y emprender acciones dentro de las actividades de 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.

En cuanto a nuestro territorio, un asunto de vital importancia para el desarrollo de la estrategia es la presencia activa y de gran influencia de la ciudad de Cáceres, cuyo término municipal está ensamblado con el territorio comarcal, abriendo un espacio para el desarrollo de proyectos conjuntos aprovechando las orientaciones de la Comisión Europea en el marco del enfoque LEADER y del Desarrollo Local participado por la Comunidad Local (DLCL), y la posibilidad de desarrollar 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 TAGUS 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



FASE ANALÍTICA

para ser explotadas.

Los trabajos de campo han tomado el pulso al sector empresarial, diagnosticando su sentimiento y potencial innovador, contribuyendo a alimentarlo mediante un proceso de creación de nuevas herramientas para hacerlo posible dentro del Ecosistema de Innovación y poniendo las mismas al servicio de la población (participación, descubrimiento emprendedor, estímulo a la idea, innovación transversal aplicada, prototipado…); generando todo un método y una praxis para cumplir con este cometido.

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

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

Actividades llevadas a cabo.

- Estudio de las variables geográficas, económicas y sociales de la comarca para establecer las bases de la estrategia.
- Elaboración de documento de trabajo "Análisis del contexto comarcal y su potencial innovador", como documento base con el que se trabaja en las actividades de participación y descubrimiento emprendedor. Dicho documento está desgranado y forma parte de los diferentes capítulos relacionados con el análisis comarcal y sus potencialidades de la presente Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.
- Desarrollo de la metodología de intervención.
- Desarrollo de herramientas tecnológicas para el descubrimiento emprendedor y la participación ciudadana
- Desarrollo de talleres sectoriales con los actores empresariales y la sociedad civil de la comarca.
- Desarrollo de mesas de trabajo y actividades con los actores de la cuádruple hélice que forman parte de la estrategia.
- Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de estímulo a las ideas en el marco de la estrategia de especialización inteligente comarcal para producir ideas en el marco de las actividades y sectores prioritarios.
- Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de innovación aplicada en el marco de la estrategia de especialización inteligente comarcal para producir ideas innovadoras en el marco de las actividades y sectores prioritarios.
- Desarrollo de herramienta tecnológica: Taller de prototipado para la creación de prototipos empresariales en el marco de las actividades y sectores prioritarios.

3. GOBERNANZA: ASEGURAR UN MODELO DE PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS ACTORES DE LA COMARCA QUE GARANTICE LA APROPIA-

CIÓN Y ASUNCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

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

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

La construcción de un modelo de Gobernanza Multinivel es un proceso que por su naturaleza compleja no se materializa en un solo momento, requiere de un proceso de reflexión, participación e inclusión de nuevos actores.

Desde TAGUS profundizamos en la perfección de la gobernanza, siguiendo las indicaciones de la RIS3 para buscar un equilibrio armónico de relaciones a la hora de tomar decisiones, conjugando el mercado y la sociedad civil; trabajando para que la toma de decisiones no esté acaparada por las autoridades o grupos de interés. Avanzamos hacia un modelo de liderazgo colaborativo al objeto de evitar la monopolización del poder por parte de determinadas personas o grupos influyentes, velando por que todos los actores tengan un papel y puedan liderar una parte del proceso.

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

Actividades:

- Desarrollo de las bases metodológicas 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

FASE
ANALÍTICA

en esta compleja tarea.

6.6 FASE ESTRATÉGICA.

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

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

La creación de la visión ha incluido el análisis compartido del escenario comarcal en 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 presencia de elementos y valores diferenciados, capaces de responder a los retos de la especialización inteligente para que esa meta de futuro sea realista y posible, además de conectar emocionalmente a la población y dar sentido y significado a todas las personas que viven en el territorio.

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

Para garantizar el equilibrio en la realidad que compartimos como ciudadanos de la UE, España y Extremadura; y la participación activa en la definición del futuro de la comarca, hemos tenido presentes las directrices de los marcos descritos. Por tanto, en el proceso de participación que hemos llevado a cabo se ha trabajado la comunicación de los retos, objetivos y prioridades que como ciudadanos de la UE nos hemos dado para conquistar el futuro y su traslación a las políticas nacionales y especialmente en Extremadura (ONE). De esta manera hemos garantizado que los aportes sean consecuentes con este enfoque global.

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

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, tiene que 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 comarcal que constituye el área donde la comarca puede destacar realmente, en torno a ella vertebramos un conjunto de actividades y prioridades concatenadas con el poder tractor de la primera.

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

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

Bases para establecer las prioridades:

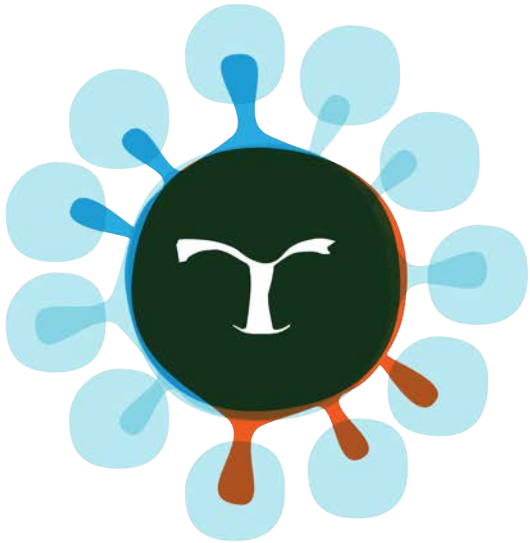
- Definir objetivos concretos y alcanzables, basados en la ventaja competitiva presente y futura así como en el potencial para la excelencia que puede tener la comarca, y que se deriva de un análisis del potencial comarcal para la diferenciación basado en la innovación.

- Definir prioridades horizontales. Además de señalar la actividad donde se centrará la especialización inteligente, se deberán definir prioridades horizontales que faciliten el proceso futuro de crecimiento inteligente relacionadas con la innovación social, constituyendo éste un elemento diferenciador y de calidad en nuestra propuesta plasmado en el concepto de Ecosistema de Innovación, que permite desarrollar procesos participativos y masivos de la población en la metodología de especialización inteligente, generando un caldo de cultivo idóneo para el desarrollo de la estrategia.

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

- La existencia contrastable y demostrable de capacidades y fortalezas de la actividad de especialización con presencia sectorial e intersectorial.

FASE
ESTRATÉGICA



ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

TAGVS
Asociación para el Desarrollo Integral Tajo Salor-Almonte

PARTICIPA

- TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR
- TALLER DE PARTICIPACIÓN SOCIAL
- TALLER DE VISIÓN-MISIÓN DE LA COMARCA
- BANCO DE IDEAS
- TALLER PARA CREAR IDEAS
- TALLER PARA INNOVAR EN TUS IDEAS
- TALLER PARA CONSTRUIR PROTOTIPOS
- TALLER DE PROYECTOS
- FORMACIÓN
- ASESORAMIENTO
- FINANCIACIÓN

- 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 de la actividad 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 triple 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 plasmada 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 empresarial (fomento del espíritu emprendedor), asegurando un proceso de priorización abierto, inclusivo y dirigido a nivel comarcal pero con una sólida base y perspectiva empresarial.

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

Para la definición de la actividad de especialización inteligente y las prioridades desde el Grupo de Acción Local de TAGUS hemos generado una metodología innovadora para el desarrollo de estos complejísimos procesos de ingeniería social, cuyos contenidos y herramientas están disponibles a través de Internet para sustentar la participación activa y coliderazgo de los diferentes actores.

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

Actividades:

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

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

Mediante este proceso se facilita la participación masiva de la población de la comarca para descubrir las actividades de especialización inteligente, desarrollo de ideas y proyectos en torno a esas actividades, desarrollo de procesos de innovación, creación de prototipos, creación de nuevos proyectos empresariales y emprendedores, acceso a procesos de formación masiva en esos sectores, asesoramiento masivo y financiación de los proyectos. La metodología descrita se proyecta en un doble ámbito: proceso de diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal y acciones de futuro que desarrollará el Grupo de Acción Local en el marco de dicha estrategia.

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

En realidad el "ecosistema tecnológico" basado en las KETs constituye un marco ideal en el desarrollo de la base industrial y tecnológica, indispensable para

FASE DE
PLANIFICACIÓN

un crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo de la economía y la sociedad comarcal, poniéndonos a la cabeza en el liderazgo europeo de estos procesos.

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

6.7 FASE DE PLANIFICACIÓN.

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

Con toda la documentación y trabajos de campo recabados hasta el momento 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 TAGUS 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.

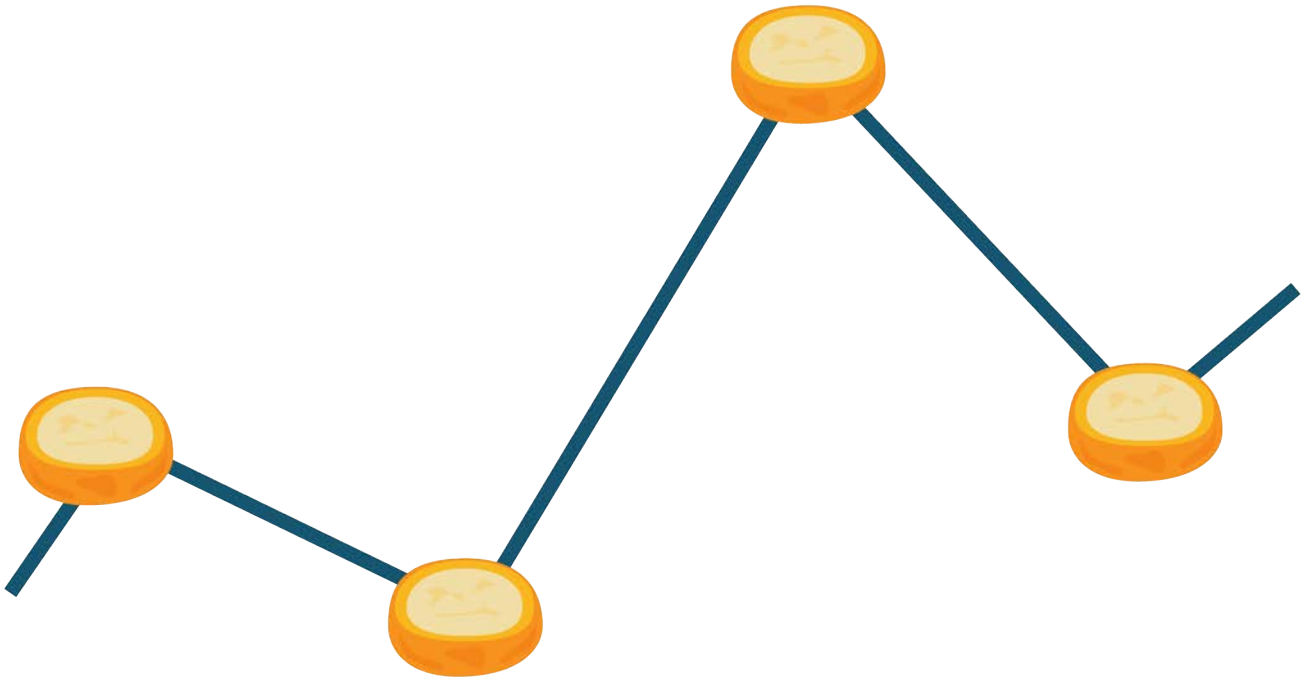
La Estrategia de Especialización Inteligente comarcal a través de la incorporación del modelo de cuádruple hélice con nuevos actores en su estructura de gobernanza, como la universidad o los centros de investigación e innovación, servirán de base para el

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

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, RIS 3, Europa Creativa, COSME, Fondo de Cooperación Transfronteriza…

Actividades:

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



7. PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS.

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

FASE 1 PREPARACIÓN

CREACIÓN DEL GRUPO INICIAL DE TRABAJO.
CEDER - EMPRENDEDOREX
- METODOLOGÍA
- DOCUMENTOS [DOC1 DOC2 DOC3 DOC4]
- PROCEDIMIENTOS

→ ELABORACIÓN DE LA GUÍA DE INTERVENCIÓN Y EL PLAN DE TRABAJO
- DEFINICIÓN DEL MODELO DE GOBERNANZA
- DEFINICIÓN DEL GRUPO MOTOR [CUÁDRUPLE HÉLICE]
- ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE PARTICIPACIÓN

UNIVERSIDAD · CLÚSTERS · CENTROS TECNOLÓGICOS · OTROS

DOCUMENTO DE TRABAJO **PARA LA INTERVENCIÓN**

FASE II CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR. ANALISIS DE LA REALIDAD TERRITORIAL

FORMACIÓN DEL GRUPO MOTOR
- GERENCIA CEDER
- LÍDERES EMPRESARIALES
- CLÚSTERS REGIONALES
- UNIVERSIDAD
- ASISTENCIA TÉCNICA CUÁDRUPLE HÉLICE

→ ELABORACIÓN DE ESTUDIO COMPARADO SOBRE LAS POTENCIALIDADES COMARCALES **BENCHMARKING**
- CONTEXTO REGIONAL
- CONTEXTO NACIONAL
- CONTEXTO GLOBAL

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

→ PRIMERA PROPUESTA DEL PLAN DE DESARROLLO COMARCAL → VERSIÓN REDUCIDA / VERSIÓN AMPLIADA
- INICIO DE BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PÚBLICA **FEDER, FES, FC, FEMP**
- BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PRIVADA

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

DOCUMENTOS DE TRABAJO **PARA LA PARTICIPACIÓN**

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

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

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

- DESARROLLO DE TALLERES
  - TALLERES SECTOR PRODUCTIVO (TSP 1, TSP 2, TSP N)
  - TALLERES ASOCIACIONES (TA 1, TA 2, TA N)
  - TALLERES COLECTIVOS (TC 1, TC 2, TC N)
- REUNIONES EQUIPO MOTOR
  - INCLUSIÓN DE NUEVOS SOCIOS
  - CIERRE DE ACUERDOS Y CONVENIOS

METODOLOGÍA [TALLERES]
CREACIÓN DE IDEAS (EI)
NNOVACIÓN APLICADA (EI)
PROTOTIPOS (EI)
DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR (EI)
PARTICIPACIÓN SOCIAL (EI)

PARTICIPACIÓN PRESENCIAL · PARTICIPACIÓN VIRTUAL WEB PROPIA Y REDES SOCIALES

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

DOCUMENTO DE APORTES **PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

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

FASE IV REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DE LA ESTRATEGIA

RECOPILACIÓN DE LOS DOCUMENTOS ELABORADOS

→ REDACCIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO
- VISIÓN
- MISIÓN
- OBJETIVOS
- EJES
- ESTRATEGIA
- PLAN
- ACTUACIONES
- MEDIDAS

→ VERSIÓN AMPLIADA → PUBLICACIÓN WEB / FORMATO LIBRO
→ VERSIÓN REDUCIDA → MATERIAL PROMOCIONAL

SE DARÁ EL FORMATO Y ESTRUCTURA QUE ESTABLEZCA LA CONVOCATORIA

CREACIÓN DE UN MODELO DE INNOVACIÓN SOCIAL EN LA COMARCA

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

FASE V CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA

- TRABAJO CON LÍDERES LOCALES
- PRESENTACIÓN PÚBLICA DE LA ESTRATEGIA
- TRABAJO CON PERSONALIDADES RECONOCIDAS
- DESARROLLO DE ACCIONES PROMOCIONALES

FASE VI MULTIFINANCIACIÓN

CONCURRENCIA A LEADER → FINANCIACIÓN REGIONAL Y NACIONAL
→ FINANCIACIÓN PRIVADA

FEDER, FSE, FEMP, FC → RIS 3, HORIZON, COSME, EUROPA CREATIVA, COOP. TRANSFRONTERIZA, OTROS

7.1 MARCO GENERAL

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

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

- Creación del partenariado para el desarrollo de la estrategia, incorporando nuevos actores en el modelo de cuádruple hélice, que se han sumado a la triple hélice que constituía la base de trabajo de TAGUS, avanzando de facto en un nuevo modelo de gobernanza.
- Desarrollo de un proceso de participación en el que han intervenido las empresas, las autoridades, la sociedad civil y el sector del conocimiento, priorizándose en las empresas y en los procesos de descubrimiento emprendedor.
- Elaboración y redacción de la estrategia con una participación activa de todos los actores implicados en el proceso, trabajo que ha concluido con la elaboración del documento final.
- Creación de un Ecosistema de Innovación, trabajo consistente en la creación de herramientas tecnológicas en formato web para facilitar todos los procesos de diseño de la estrategia y el espacio de servicios a la ciudadanía para que pueda operar en el ecosistema que se ha creado con la aplicación práctica de la Estrategia de Especialización Inteligente.

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

Desarrollo de una herramienta web para el descubrimiento emprendedor.

Desarrollo de una herramienta web para la participación social.

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

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

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

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

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

7.2 FASE I. PREPARACIÓN.

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

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

- Documento I. Marco general y aproximación a los retos que enfrenta el Grupo de Acción Local en el periodo 2014-2020.
- Documento II. Guía de trabajo y metodología para el desarrollo de un plan estratégico del Grupo de Acción Local para el periodo 2014-2020 bajo la estrategia de la especialización inteligente RIS 3.
- Documento III. Recreación de un modelo de innovación social (Ecosistema de Innovación) como marco de trabajo del Grupo de Acción Local 2014-2020.
- Documento IV. Orientaciones prácticas para el desarrollo de la estrategia de especialización inteligente y el diseño del plan de desarrollo del Grupo de Acción Local 2014-2020.
- Documento V. Plan para una gobernanza multinivel.
- Documento VI. Plan de asistencia técnica.

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

Aunque el Grupo motor no se configura en la Fase I, sí se establecen las personas y organizaciones que participan en él.

ELABORACIÓN DE LA AGENDA DE PARTICIPACIÓN.

Se confecciona la agenda con las personas y organizaciones que formarán parte del Grupo motor, que aunque por la propia naturaleza operativa de este grupo será reducida (7/8 personas), sí contendrá un número mayor de personas y entidades que jugarán un papel en el desarrollo de la estrategia y el modelo de gobernanza en los próximos años.

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

DESARROLLO DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Desde el primer momento se comenzó a trabajar en el desarrollo de reuniones y encuentros para cerrar alianzas y acuerdos con los agentes económicos, y clústeres. Realizando con ellos sesiones exploratorias para darles a conocer el proyecto y preparar el terreno para que formen parte de la estrategia.

METODOLOGÍA Y PROCEDIMIENTOS.

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

MODELO DE GOBERNANZA.

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

GRUPO MOTOR.

Para el inicio de los trabajos se definió el Grupo motor, siguiendo el modelo de participación de cuádruple hélice: autoridades locales, sociedad civil, sector empresarial, centros de investigación / universidad.

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

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

FASE I

PREPARACIÓN

Dado que en las regiones con un elevado peso del mundo rural, los centros de investigación e innovación, los clústeres y las organizaciones empresariales, las universidades y sus centros adscritos que son necesarios para establecer marcos de colaboración en cuádruple hélice, tienen poco desarrollo, se hace necesaria una acción decidida para comprometer a las mencionadas instancias con la estrategia.

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.

Confección de la agenda de entidades que se barajan y con las que se mantienen conversaciones para la incorporación a la cuádruple hélice.

Centros tecnológicos y de investigación, parques científicos: CETA-Ciemat, CENATIC, Fundación Parque Científico y Tecnológico de Extremadura, CCMIJU, Centro de Investigación Agraria "Finca La Orden-Valdesequera", ICMC-IPROCOR, INTAEX, INTROMAC, FUNDECYT, CAEM, CETIEX, Centro Tecnológico de FEVAL, INTROMAC, CTAEX, CENSYRA, CENTRO REGIONAL DE ACUICULTURA, FUNDESALUD…

Clústeres: alimentario, salud, TICs, conocimiento, envases, transporte y logística, metal-mecánico, turismo.

Financiación: Corporación Empresarial de Extremadura (CEX), Sociedad de Desarrollo Industrial de Extremadura (SODIEX).

Universidad: Fundación Universidad Sociedad, Universidad de Extremadura (UEX), Servicio de Gestión y Transferencia de Resultados de Investigación (SGTRI), Oficina de Transferencia de los Resultados de la Investigación (OTRI).

Específicos de la actividad de especialización: DOP Torta del Casar.

Otros: Diputación de Cáceres, Cámara de Comercio, Organizaciones empresariales.

Entidades con las que se han cerrado acuerdos y/o firmados convenios de colaboración para su participación activa en el diseño y ejecución de la estrategia:

- Fundación Universidad Sociedad.
- FUNDECYT-PCTEX
- CTAEX.
- Consejo Regulador de la DOP Torta del Casar.
- Diputación de Cáceres.

Documento de trabajo para la intervención.

Durante la Fase I se han desarrollado un conjunto de acciones sobre las que se ha generado un documento de trabajo, en el que además se incluyen las intervenciones producidas con todos los agentes intervinientes en la cuádruple hélice y los instrumentos utilizados para la formalización del grupo inicial.

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

FORMACIÓN DEL GRUPO MOTOR.

En la Fase I definimos la composición del Grupo motor y en esta se constituye formalmente, reuniendo a los participantes y definiendo la metodología de trabajo. Está formado por 7 miembros técnicos fijos al que se suman los responsables de la Junta directiva del Grupo de Acción Local, representantes de la Mancomunidad y representantes de entidades que han entrado a formar parte de la cuádruple hélice.

Los trabajos del Grupo motor forman parte de la dinámica del día a día en el diseño de la estrategia (reuniones, encuentros, videoconferencias). Dentro del grupo motor hay diversas funciones: trabajos de participación y descubrimiento emprendedor, diseño y programación de herramientas tecnológicas, diseño de la estrategia y dirección y coordinación global del proyecto. Toda la estrategia de trabajo está pilotada por el equipo técnico del CEDER.

Elaboración del estudio comparado sobre las potencialidades comarcales.

En la elaboración del estudio de benchmarking ha participado el equipo técnico del CEDER, el equi-

FASE II

CREACIÓN DEL GRUPO MOTOR

po de expertos y los responsables de la cuádruple hélice.

La elaboración del estudio comparado se ha apoyado en los estudios previos que el CEDER ya tiene elaborados sobre el análisis comarcal y otros documentos. Su contenido aparece desgranado en los diferentes capítulos del presente documento.

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

El estudio comparado se completa con el informe sobre el potencial de la comarca y la definición de las actividades para la especialización inteligente, incorporando visiones y tendencias actuales de la economía, como por ejemplo los trabajos sobre la economía de la experiencia de B. Joséph Pine II y James H. Gilmore (The Experience Economy).

Mediante esta metodología se propone la actividad para la especialización inteligente, que en paralelo se trabaja con los actores de la cuádruple hélice y en los procesos de participación y descubrimiento emprendedor con los agentes sociales y económicos del territorio. El tema central y la actividad de especialización se construyen y articulan en torno a elementos en los cuales se establecen conexiones entre los diferentes sectores y actividades presentes en el territorio.

PRIMERA PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

A partir de los documentos anteriores se elabora un borrador de propuesta de la Estrategia de Especialización Inteligente, que sin ser el documento definitivo (estamos aún en fase preliminar), sí nos permite tener sólidos fundamentos para desarrollar los procesos de participación ciudadana, llegar a acuerdos y alianzas con socios y agentes implicados, buscar financiación pública y privada para el Plan de acción…

Es posible que antes de poner en marcha el programa LEADER, y sin que aún tengamos disponible la redacción final del proyecto (Fase IV), podamos concurrir a diversas convocatorias de ayudas y programas a los que pueda acogerse el Grupo de Acción Local (RIS3, HORIZON 2020, Programa Transfronterizo…), pudiendo utilizar como base para dichas convocatorias la primera propuesta de la Estrategia de Especialización Inteligente.

DOCUMENTOS DE TRABAJO PARA EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN.

A partir de la primera propuesta de la estrategia tenemos la base para iniciar el proceso de participación ciudadana (Fase III), conteniendo las claves y orientaciones para el desarrollo del proceso participativo bajo un paradigma de especialización inteligente.

Todo el proceso participativo debe centrarse en el tema de especialización como eje motor, de manera que se desarrolle un trabajo intenso de "ingeniería social" centrado en este ámbito que evite la dispersión en los planteamientos, más característica de los procesos de diversificación productiva. .

Para los trabajos de participación ciudadana se utilizan un conjunto de herramientas creadas al efecto:

- Informe reducido sobre la estrategia de especialización.
- Herramienta web para el desarrollo de los talleres.
- Fichas y materiales prácticos de trabajo.
- Juegos de lego.

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

Metodológicamente el proceso de participación ciudadana se orienta a los resultados, para ello hemos utilizado como referencia el MODELO OSAR (Observador, Sistema, Acción, Resultados) de Rafael Echevarría, de manera que se dé respuesta a las siguientes preguntas:

FASE III

PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- ¿Qué resultados queremos conseguir en el marco de la especialización inteligente?
- ¿Qué necesitamos cambiar para producir los resultados que queremos?
- ¿Qué responsabilidad y acciones concretas debe asumir cada parte para conseguir los resultados?
- ¿Cómo evaluamos y verificamos el cumplimiento de los compromisos?

El proceso de participación ciudadana no es un mero trámite para cumplir con los requerimientos para acceder a financiación, se trata de la actividad principal para garantizar el desarrollo de un nuevo modelo de empoderamiento de los actores locales y la ciudadanía para pilotar y ser artífices de su propio futuro.

Aspectos como la Gobernanza Multinivel se sustentan en el desarrollo de un plan estratégico que está protagonizado por las personas y organizaciones del territorio. La participación no responde a un momento determinado del proceso, es consustancial al nuevo modelo de funcionamiento.

La Gobernanza Multinivel a su vez se sustenta en el liderazgo colaborativo. Las personas y organizaciones que forman parte del proceso de participación no solamente aportan su voz para decidir cómo se harán las cosas, están asumiendo una parte alícuota de responsabilidad y de liderazgo en el diseño y puesta en práctica de la Estrategia de Especialización Inteligente, ya que su intervención se materializa en la toma de decisiones del plan y en la configuración de los órganos de gobierno: esto es de una importancia vital.

A la participación, Gobernanza Multinivel y liderazgo colaborativo; le agregamos la conectividad del conjunto de agentes implicados en la estrategia, generando un entorno de tecnologías facilitadoras (TEF) que serán el embrión del futuro espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación, en el que se convertirá el territorio fruto de la aplicación práctica de la estrategia.

PREPARACIÓN.

En todo proceso de participación la preparación es esencial. Es el punto en el que menos se puede improvisar. Este momento precisa de una exhaustiva preparación que evite la creación de falsas expectativas o la sensación de que el proceso es un mero trámite porque las decisiones ya están tomadas de antemano.

La participación ha de estar encauzada hacia los sectores y actividades en los que se centra la especialización inteligente, y a la vez ha de ofrecer un espacio válido y eficaz para realizar aportes que sean tenidos en cuenta a la hora de la redacción final del plan estratégico (Fase IV).

DESARROLLO DE LOS TALLERES.

La participación adquiere diversas modalidades: reuniones del Grupo motor, reuniones con otros actores y entidades, talleres específicos con las empresas y sociedad civil, mesas de trabajo de empresas para trabajar aspectos de investigación e innovación…

Se planifican las sesiones presenciales que se llevarán a cabo en el proceso de participación.

El equipo técnico del CEDER define los colectivos del territorio a los que se invitará a participar, el proceso de participación es de cuádruple hélice.

Preparación y desarrollo de los Talleres con el sector productivo del territorio.

Preparación y desarrollo de Talleres con el sector social.

Preparación y desarrollo de los Talleres con responsables políticos y Junta directiva.

METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LOS TALLERES.

La primera actividad que se desarrolla en los talleres es compartir con los participantes las directrices generales para la especialización inteligente, orientando desde el principio los aportes hacia los sectores y actividades para la especialización inteligente y evitando la dispersión.

Los talleres presenciales tienen su réplica como herramientas accesibles a la ciudadanía a través del Ecosistema de Innovación de TAGUS.

Junto a los talleres de participación se pone a disposición de la ciudadanía un conjunto de herramientas para el estímulo a la innovación, creación de ideas y concreción de las mismas:

- Taller para la creación de ideas en el marco de la especialización Inteligente.
- Taller para la innovación transversal aplicada en el marco de la especialización inteligente.
- Taller para la creación de prototipos en el marco de la especialización Inteligente.

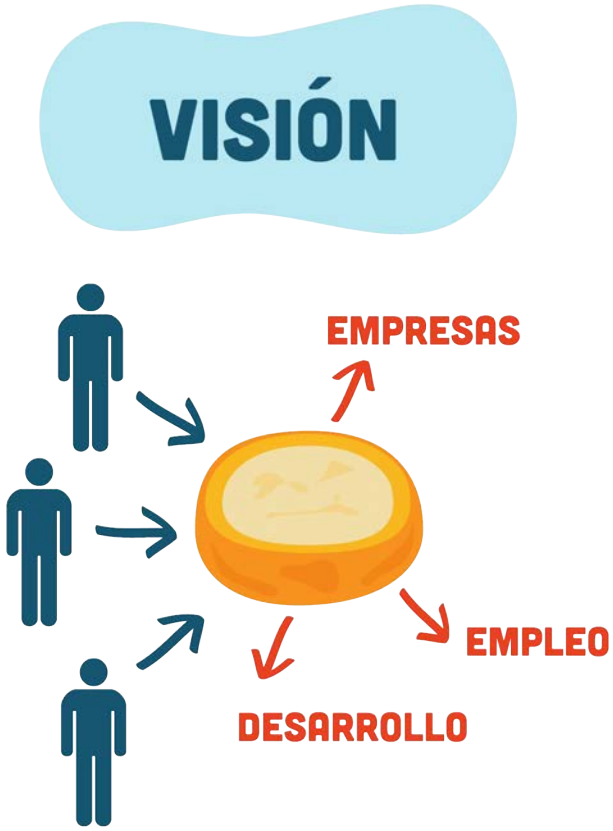
Estos tres talleres que se desarrollan en 45, 60 y 90 minutos respectivamente, están diseñados para la Fase III y pueden aplicarse transversalmente al conjunto de las fases, formando parte a su vez del Ecosistema de Innovación y de herramientas facilitadoras que son parte sustancial de la propia estrategia del Grupo de Acción Local, dando acceso masivo a la población a los procesos de creación y desarrollo de sus proyectos.

DESARROLLO DE LA VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA.

El desarrollo de la visión compartida es transversal a todas las fases y procesos de participación, forma parte de la dinámica de trabajo en los talleres a través de una serie de dinámicas que tenemos perfectamente pautadas y establecidas para la visualización del futuro en torno a los parámetros establecidos, diseño de la misión compartida y el plan estratégico.

Los participantes en los diferentes procesos crean de manera compartida una visión del futuro que se pueda trasladar a resultados tangibles.

A partir de la visión se ha diseñado la misión y un slogan.



Finalmente se realizan aportes para el diseño de las actuaciones.

Todo ello se realiza en el marco metodológico de la Estrategia de Especialización Inteligente.

A continuación vamos a realizar un breve resumen de la metodología y procedimientos que hemos diseñado y puesto en práctica para el desarrollo de las operaciones.

Trabajar la visión compartida en las claves de la especialización inteligente.

Es la captura de un sueño.

Es breve y concisa (unas palabras concretadas en una frase corta).

Es positiva y alentadora, habla de un mundo mejor.

Es genérica, no contiene información específica.

Es realista, no es una ensoñación, sino una realidad potencial y objetivamente alcanzable.

Es coherente y convincente.

Es comprometida con las necesidades de una comunidad.

Es inspiradora.

Es desafiante y compensa con creces los esfuerzos.

La visión es el resultado de los sueños en acción de las personas de TAGUS, es la imagen convincente que precede al éxito, el esfuerzo de todo el equipo se ha centrado en desarrollar con fuerza esa ambición.

Para que la visión se concrete se necesita acción, y para que las personas estén dispuestas a movilizarse necesitan pensar en grande. Una visión con acción puede cambiar la realidad de un territorio, por eso hemos redoblado esfuerzos en ello, y continúa siendo una prioridad de la estrategia a lo largo del tiempo.

Preguntas que se han lanzado al grupo para crear la visión compartida:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué es lo que pensamos de nosotros?
- ¿Cómo nos gustaría ser en el futuro?
- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿En qué nos gustaría destacar?
- ¿Dónde y en qué queremos trabajar?
- ¿En qué queremos destacar?
- ¿A quiénes nos queremos parecer?
- ¿Tenemos claro el esfuerzo y sacrificio que debemos asumir?

- ¿Tenemos claro a qué hemos de renunciar?

TRABAJAR LA MISIÓN COMPARTIDA EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

Una vez que hemos establecido la visión centramos el trabajo en la misión bajo las siguientes características:

- Es la concreción de un sueño, orientada a resultados (qué se va a lograr).
- Es breve y concisa (unas palabras concretadas en una frase corta).
- Es concreta en lo que se va a lograr (cuánto, dónde).
- Es concreta en el tiempo que se va a lograr, tiene un marco temporal verificable (cuándo).
- Es concreta en cuanto a las personas a las que implica (quiénes).
- Es ambiciosa y desafiante (supone un reto deseable).
- Es inspiradora (porqué).
- Es movilizadora canaliza el sentir de la gente y lo transforma en acción (hacia dónde).
- Es comprometida con las personas (por quién).
- Es pensada en grande, trascendente (cómo).
- Es innovadora y diferenciadora (nos hará únicos)

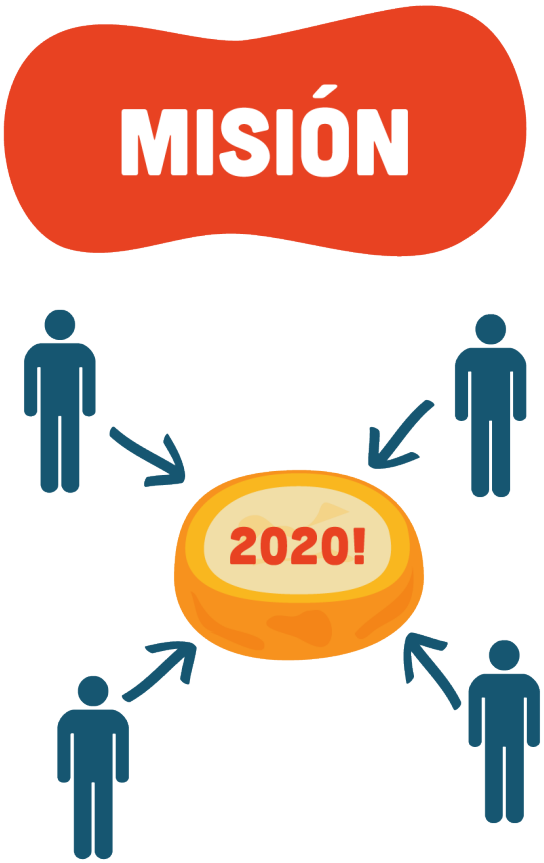
Un marco temporal verificable. Para que el proyecto compartido sea realista se establece una fecha de cumplimiento en el que se podrá verificar el logro colectivo conseguido. Una misión sin fecha es una declaración de intenciones que no puede crear la suficiente energía para movilizar al logro.

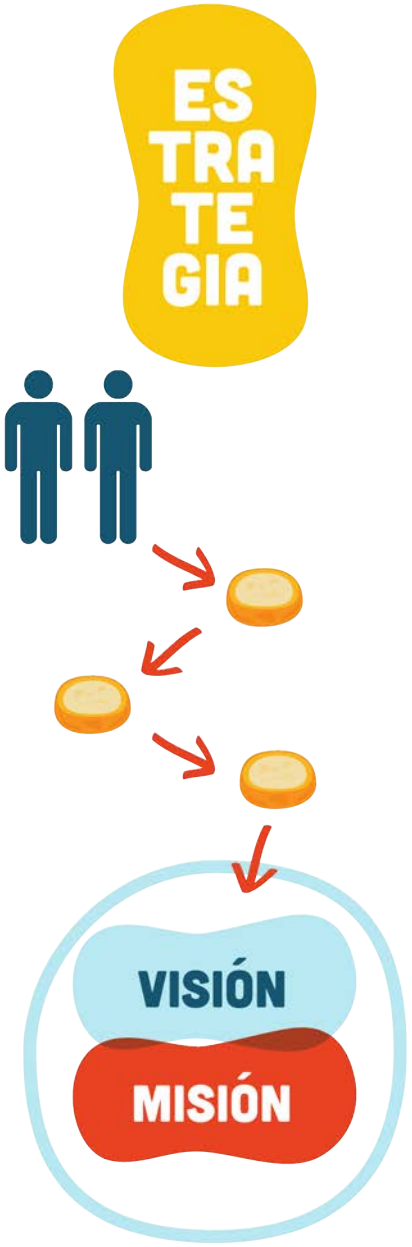
El trabajo que impulsa la participación se enfoca en hacer partícipes a las personas de algo importante y trascendente. Las personas han de estar motivadas por la innovación, conseguir un reto, hacer algo único, ser los primeros.

En la lógica del proceso se trabaja en la respuesta a la pregunta ¿Qué ganaré con ello? Las personas invitadas a participar en los logros de la misión tienen presente el valor que todo esto aportará a sus vidas, la ganancia puede ser económica, reputación, prestigio, reconocimiento, cambio de status, crecimiento personal…

Preguntas que se trabajan con el grupo de diseño de la misión:

- ¿Qué se va a lograr?
- ¿Dónde?
- ¿Quiénes?
- ¿Cuánto?
- ¿Cuándo?
- ¿Por qué?
- ¿Para quién?
- ¿En qué es diferente?
- ¿Qué ganamos?





TRABAJAR LA ESTRATEGIA COMPARTIDA EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

En la definición de la estrategia hemos establecido la forma de alcanzar los objetivos. Este trabajo lo hacemos de manera breve a través de preguntas sencillas que se lanzan en el proceso: cómo, cuándo, dónde, cuánto, porqué, con quién.

Los objetivos son la meta, los logros tangibles que se van a alcanzar, por tanto, han de ser medibles, realistas, alcanzables, verificables en el tiempo.

Desde la visión, pasando por la misión y llegando a los objetivos, lo que estamos haciendo es aproximarnos a un grado de concreción de la estrategia. Hemos pasado de la visión como algo genérico y difuso a la precisión de los objetivos.

Los objetivos se concretan y representan lo que la gente se compromete a lograr. En consecuencia, los objetivos proporcionan un sentido de dirección a las personas comprometidas con la misión, a la vez que son una guía para la acción, ayudan a priorizar y a asignar medios y recursos. Además, su fijación ayuda a evaluar los avances.

TRABAJAR LAS ACTUACIONES EN LAS CLAVES DE LA ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

De forma general, podemos definir las actuaciones como el conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos, en este sentido hemos realizado un esfuerzo para establecer qué cosas vamos a hacer para que los objetivos se cumplan. Todo el trabajo elaborado a través de la participación y el descubrimiento emprendedor se plasma en el Plan de acción (retos, líneas de actuación, programas y actividades).

PARTICIPACIÓN PRESENCIAL Y PARTICIPACIÓN VIRTUAL.

El proceso de participación se desarrolla bajo dos modalidades, a través de talleres que hemos definido con anterioridad y a través de una aplicación web donde la ciudadanía dispone de un cauce para hacer sus aportes, siempre dentro de la lógica de la especialización inteligente.

REUNIONES DEL GRUPO MOTOR.

En paralelo el Grupo motor trabaja reforzando la cooperación y la inclusión de nuevos socios para perfeccionar el partenariado y el desarrollo de acuerdos y compromisos.

DOCUMENTO DE APORTES DE LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN.

Con todos los aportes de los actores implicados que garantizan la participación, la Gobernanza Multinivel y el descubrimiento emprendedor, se elabora un documento que sirve de base para el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente, haciéndose extensivo al equipo técnico del CEDER para que incorpore el proceso al Plan estratégico comarcal 2014-2020 con el que el Grupo de Acción Local concurrirá a las ayudas LEADER.

7.5 FASE IV. REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL PROYECTO.

La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS queda plasmada en el presente documento, dotando al Grupo de Acción Local de dos herramientas y dos vías para promover su desarrollo futuro: estrategia de especialización y estrategia de diversificación; un nuevo enfoque para encarar el futuro en el horizonte 2020.

VERSIONES DEL DOCUMENTO.

El plan estratégico se editará en diversas versiones y formatos.

- Versión larga: se imprimen varios ejemplares para el CEDER y los actores del partenariado.
- Versión corta: se edita un documento breve en forma de dossier para su uso y divulgación en los procesos de participación, captación de nuevos socios y aliados…
- Además se incorpora una versión on-line: a través de la página web.
- Material promocional: edición de un folleto divulgativo.

CREACIÓN DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

El plan estratégico define un modelo de desarrollo comarcal basado en el concepto de espacio social de innovación, como Ecosistema de Innovación en el que se convierte el territorio.

La consecuencia de la puesta en marcha de la estrategia de Especialización Inteligente comarcal es la creación de un nuevo modelo de desarrollo de carácter abierto y masivo para todas las personas del territorio, caracterizado por un itinerario de servicios que van desde el apoyo a las personas para que diseñen sus propias ideas empresariales y emprendedoras de especialización inteligente hasta la financiación y materialización de las mismas.

A todo este conjunto de servicios y oportunidades nuevas que es el territorio se puede acceder de manera presencial y on-line, garantizando la fiabilidad de un modelo sustentado en la conectividad y las tecnologías facilitadoras de procesos (TEF).

7.6 FASE V. CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA.

FASE V CREACIÓN DEL VALOR DE MARCA

- TRABAJO CON LÍDERES LOCALES
- PRESENTACIÓN PÚBLICA DE LA ESTRATEGIA
- TRABAJO CON PERSONALIDADES RECONOCIDAS
- DESARROLLO DE ACCIONES PROMOCIONALES

La creación del valor de marca no afecta a un momento puntual de la intervención, se trata de una acción transversal en la que se pone en valor la identidad del trabajo generado fruto de la participación de los actores, la definición de un futuro compartido en el que están dispuestos a participar y comprometerse en torno a una visión conjunta, el desarrollo de unas fórmulas democráticas que definirán la relación (Gobernanza Multinivel y coliderazgo), el desarrollo de un plan y unas actuaciones fruto de la participación, la creación de un espacio social de innovación coinventado y coparticipado por todos y al servicio de todos (Ecosistema de innovación)…

Todo el trabajo realizado en las fases anteriores se concreta en la creación de una imagen de marca que puede estar recogida en un manual corporativo (diseño de la imagen, plan de comunicación, estrategia de marketing…).

Para la divulgación del plan se propone el desarrollo de diversas acciones: creación de página web, folletos, carteles, paneles…

PRESENTACIÓN PÚBLICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

Se lleva a cabo una presentación pública multitudinaria en la que participan todos los agentes y organizaciones implicadas en el proceso de cuádruple hélice. El acto sirve como lanzamiento de toda la estrategia con el máximo impacto mediático (prensa, radio, televisión, internet, redes sociales….).

TRABAJO CON PERSONALIDADES RECONOCIDAS.

Se recaba el apoyo de personalidades reconocidas que representen el valor de la marca (artistas, deportistas, personalidades…).

DESARROLLO DE ACCIONES PROMOCIONALES.

A partir de aquí se propone la realización de un conjunto de acciones promocionales para extender la marca, buscar adhesiones, fortalecer las relaciones en la cuádruple hélice (promoción en eventos comarcales y regionales, jornadas, intervención en medios de comunicación…).

7.7 FASE IV. MULTIFINANCIACIÓN.

El resultado final en la práctica de todos los trabajos ha sido la concepción del territorio comarcal en un espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación), para cuyo desarrollo y eclosión se necesita de recursos financieros que han de venir de diversas fuentes y fondos, además de FEADER (LEADER).

CONCURRENCIA A LEADER.

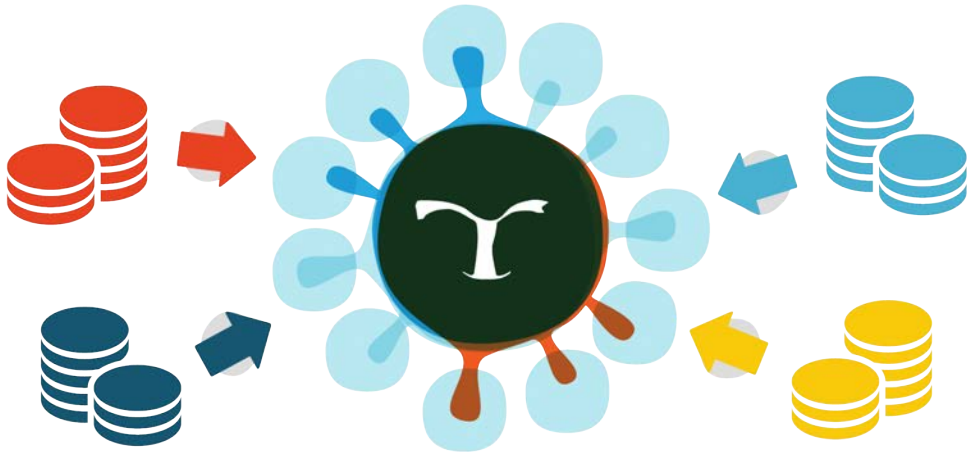
Con los trabajos realizados se refuerza la candidatura de LEADER, elaborándose además un catálogo de acciones a las que concurrirá el Grupo de Acción Local

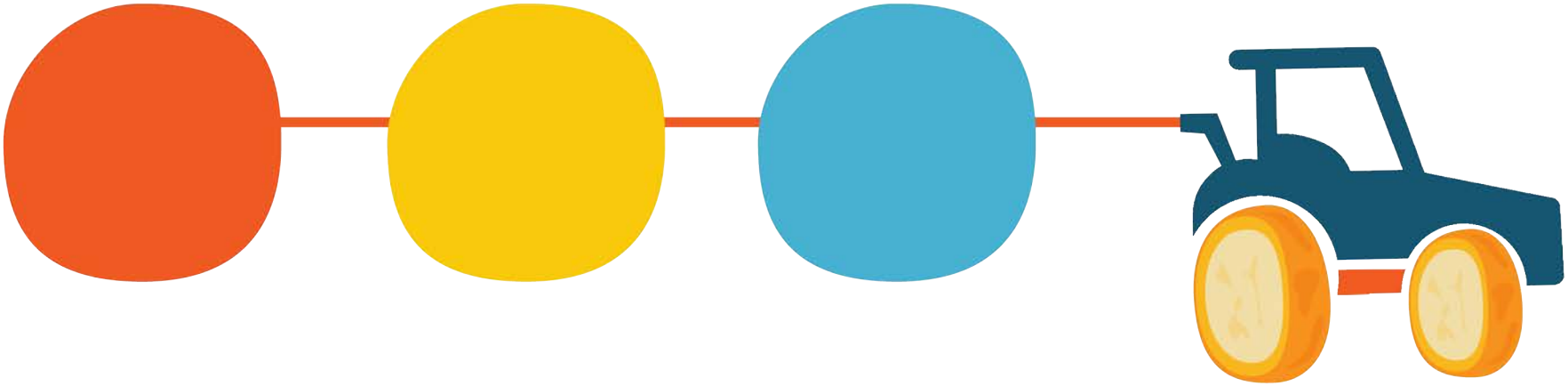
(programas regionales, nacionales y de la UE.).

El desarrollo de todos estos procesos busca la optimización de recursos y las sinergias entre financiación pública y privada para transformar la realidad del territorio.

COMPETITIVIDAD.

A lo largo de todo el proceso hemos venido desarrollando una estrategia y metodología de trabajo consecuentes con la elaboración de una estrategia basada en criterios de excelencia, en torno a los criterios esenciales de la Unión Europea para los próximos años y que constituyen una prioridad para acceder a muchos de los fondos (RIS3, HORIZON, COSME, EUROPA CREATIVA, COOPERACIÓN TRANSFRONTERIZA, COMENIUS…).





8. LA TORTA COMO ELEMENTO NUCLEAR CON CAPACIDAD TRACTORA SOBRE LOS RECURSOS Y ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE LA COMARCA.

LA TORTA

TEMA CENTRAL DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

ELEMENTOS ECONÓMICOS

SECTOR AGRARIO

LA TORTA ABRE EL PANORAMA PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS ESPECIALIDADES AGRARIAS COMO LA CYNARA CARDUNCULUS PARA LA ELABORACIÓN, ENVASADO Y COMERCIALIZACIÓN DE CUAJO NATURAL.

SECTOR GANADERO

LA GANADERÍA DE TODA LA COMARCA ES EL EJE QUE HACE POSIBLE EL MUNDO DE LA TORTA. EN TORNO AL SECTOR OVINO SE PROYECTAN ACTIVIDADES: MEJORA EN LA PRODUCCIÓN, CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS, PRODUCCIÓN DE NUEVAS VARIEDADES DE GANADO, ETC...

SECTOR CÁRNICO Y QUESOS

LA TORTA SE VINCULA DIRECTAMENTE CON LA PRODUCCIÓN OVINA Y DE QUESOS, SIENDO LAS ACTIVIDADES ÍNTIMAMENTE RELACIONADAS CON EL TEMA CENTRAL.

SECTOR CONTRUCCIÓN Y DERIVADOS

CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS QUESERÍAS, INFRAESTRUCTURAS AUXILIARES, TURISMO, EQUIPAMIENTOS, ETC...

SECTOR INDUSTRIAL

CONSTRUCCIÓN DE NUEVAS QUESERÍAS, INFRAESTRUCTURAS AUXILIARES, TURISMO, EQUIPAMIENTOS, ETC...

SECTOR TURISMO

LA OFERTA TURÍSTICA DE LA COMARCA PUEDE QUEDAR INTEGRADA EN TORNO A LA TORTA, CON UNA OFERTA QUE INTEGRA NATURALEZA, RECURSOS ECONÓMICOS, ACTIVIDADES, RESTAURACIÓN, ETC... AFECTANDO A TODA LA COMARCA..

SECTOR SERVICIOS

OPORTUNIDADES PARA LAS EMPRESAS RELACIONADAS CON LA INVESTIGACIÓN, PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, RESTAURACIÓN ETC... AFECTANDO A TODA LA COMARCA

ELEMENTOS FÍSICOS

POBLACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

PERSONAS VINCULADAS AL SECTOR PRIMARIO (AGRICULTURA Y GANADERÍA DEL OVINO, ORDEÑO, ESQUILA, RECOLECCIÓN DEL CUAJO NATURAL), ACTIVIDADES INDUSTRIALES Y ARTESANAS (ELABORACIÓN DE TORTAS), ACTIVIDADES COMERCIALES (COMERCIALIZACIÓN Y VENTA).

INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS

INFRAESTRUCTURAS GANADERAS PARA EL MANEJO ANIMAL, CONSTRUCCIONES RURALES, CAMINOS Y VÍAS PECUARIAS, QUESERÍAS, FERIAS GANADERAS, FERIA DEL QUESO, MUSEOS (MUSEO DE LA LANA).

CLIMA

EL CLIMA DE LA COMARCA FORMA PARTE DEL CONJUNTO DE LA EXPERIENCIA EN TORNO AL MUNDO DE LA TORTA Y EL ESPACIO EN LA QUE SE PRODUCE.

MEDIO NATURAL Y PAISAJES

PASTIZALES, MONTE ABIERTO Y EXISTENCIA DE UNA RED DE VÍAS PECUARIAS PARA MOVERSE POR EL TERRITORIO Y CONOCER EL ESPACIO QUE DA SENTIDO A LA TORTA.

VÍAS PECUARIAS Y ESPACIOS PROTEGIDOS

EXISTENCIA DE VÍAS PECUARIAS QUE POSIBILITAN LA VISITA AL ESPACIO DONDE DOMINA EL ANIMAL QUE PRODUCE LA MATERIA PRIMA DE LA TORTA. ASÍ COMO UNAS CONDICIONES AMBIENTALES INCOMPARABLES QUE CONVIERTEN AL TERRITORIO POR SUS SINGULARIDADES EN UN ESPACIO PROTEGIDO QUE AUMENTA EL VALOR DE SINGULARIDAD Y NATURALIDAD DEL ESPACIO REFORZANDO ESTAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO ESTRELLA.

ELEMENTOS TRANSVERSALES

ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE INVESTIGACIÓN

PLAN DE INVESTIGACIÓN EN TORNO A LAS ACTIVIDADES CRÍTICAS VINCULADAS CON LA TORTA.

ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE INNOVACIÓN

LA INNOVACIÓN SE TRABAJA PARA APLICARSE A LA TORTA Y TODAS SUS ACTIVIDADES CONEXAS CON TODAS LAS PERSONAS Y COLECTIVOS (AGRICULTORES, GANADEROS, INDUSTRIALES, HOSTELEROS, RESTAURADORES ETC...).

ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE EMPRENDIMIENTO

LAS ACCIONES ENFOCADAS AL EMPRENDIMIENTO TIENEN COMO OBJETO EL DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS PRODUCTIVOS RELACIONADOS CON LA PRODUCCIÓN AGRARIA, GANDERÍA, INDUSTRIAS LÁCTEAS, ACTIVIDADES TURÍSTICAS, COMERCIALIZACIÓN, AFECTANDO A TODOS LOS SECTORES Y ACTIVIDADES DE LOS MUNICIPIOS DE NUESTRA COMARCA.

ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE LIDERAZGO

LAS ACCIONES ENFOCADAS AL LIDERAZGO TIENEN COMO OBJETO GARANTIZAR LA MOVILIZACIÓN DEL CONJUNTO DE ACTORES PARA EL DESARROLLO DE TODOS LOS PROCESOS PRODUCTIVOS VINCULADOS CON LA PRODUCCIÓN AGRARIA, GANADERÍA, INDUSTRIAS LÁCTEAS, ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y COMERCIALIZACIÓN, AFECTANDO A TODOS LOS SECTORES Y ACTIVIDADES DE LOS MUNICIPIOS DE NUESTRA COMARCA.

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

AGVS Asociación para el Desarrollo Integral Tajo-Salor Almonte

8.1 LA TORTA COMO NÚCLEO Y ELEMENTO SINGULAR FUENTE DE EXPERIENCIAS.

Las economías occidentales en los últimos años han experimentado un cambio radical en sus hábitos y pautas de consumo. Los consumidores de nuestro tiempo antes que adquirir productos y/o servicios se inclinan por la compra de emociones en forma de experiencias.

De la economía agraria de principios del siglo XIX, en la que el consumo se centraba en los productos básicos de alimentación, pasamos a la economía de los productos industriales transformados y entramos de lleno en la sociedad del consumo masivo de productos industriales.

A partir de la década de 1970 las sociedades occidentales comienzan a experimentar un cambio económico de gran calado basado en el desarrollo de los servicios, los clientes comienzan a adquirir masivamente servicios, coincidiendo con un proceso agigantado de terciarización de las economías.

En la última década del siglo XX el concepto del consumo y de los negocios sufre una gran transformación en la cual nos hallamos inmersos, se trata de la economía de la experiencia.

Las propensiones de los clientes en este momento se orientan a la compra de emociones nuevas y experiencias memorables centradas en la singularidad. La clave para el desarrollo de nuestro territorio está en buscar un elemento diferenciador.

ELEVAR LA TORTA A LA CATEGORÍA DE EXPERIENCIA.

Experiencias se pueden crear en todos los ámbitos, el elemento que dota de un valor diferencial a un producto es el potencial de experiencia que es capaz de crear en torno a él, y la Torta reúne todos los requisitos para convertirse en un producto-experiencia por la riqueza de recursos y actividades genuinos que aglutina.

Sentir nuevas experiencias y pagar un precio elevado por ellas, es un hecho que está avalado por las tendencias actuales del consumo, sin embargo el diseño de estrategias y alternativas en este ámbito es algo que presenta grandes dificultades para los actores económicos y en especial para los empresarios e inversores. Nos hallamos ante una nueva economía cuyas claves hemos de conjugar rápidamente para poner en el mercado nuevas ofertas basadas en la originalidad.

Nuestro propósito es descubrir las experiencias únicas que puede proporcionar la comarca, poniendo en valor desde una mirada renovada los recursos disponibles para generar una identidad y una marca que nos diferencie en el mundo.

EL TEMA CENTRAL ES LA TORTA. JUSTIFICACIÓN.

- Especialidad única de queso.
- Vinculación plena con nuestra comarca.

- Existencia de una actividad económica articulada en torno a la actividad.
- Con un gran número de conexiones con otras actividades capaz de generar movimientos económicos.
- Tradición empresarial.
- Existencia de tradición histórica en su producción.
- Apertura y conocimiento de los mercados respecto al recurso.
- Capacidad de generar nuevas empresas y empleos del sector y de otros sectores.
- Capacidad de liderar los procesos de investigación, innovación, transformación y comercialización de las producciones de otras zonas geográficas.

DIRIGIDA A UN SEGMENTO DE CLIENTES.

Vivimos en una economía global organizada en tribus que buscan satisfacer sus necesidades a través de la adquisición de experiencias únicas y singulares. Esto supone un enfoque renovado a la hora de buscar la "tribu" a la que se orienta nuestra oferta en el mundo.

A qué grupo de clientes con afinidades comunes está dirigido:

- Clientes interesados en el mundo del queso.
- Consumidores de alimentos de calidad diferenciada.
- Consumidores que buscan sentir una experiencia única en el mundo
- Turismo gastronómico y de experiencia asociado a la restauración.

Carácter diferenciado de la oferta respecto a las existentes en el mercado.

- Existen muchos territorios en el mundo vinculados con el queso pero ninguno con esta especialidad.
- Presentar una oferta integrada y diferenciada en torno a la Torta.
- Un destino singular a escala mundial identificado por un producto.
- Autenticidad de la oferta por estar nucleada en torno a un conjunto de recursos y actividades que alcanzan su máxima autenticidad en la comarca.

Elementos de autenticidad están presentes en el entorno para justificar la identidad del tema (historia, naturaleza, cultura...):

- La zona donde se inventó el producto.
- La tradición histórica en su producción.
- Toda una cultura relacionada con la producción.
- La presencia de industrias.
- La presencia de elementos culturales y patrimoniales.

- La presencia de oferta gastronómica.
- Un entorno natural que forma parte sustancial de la unidad del concepto.

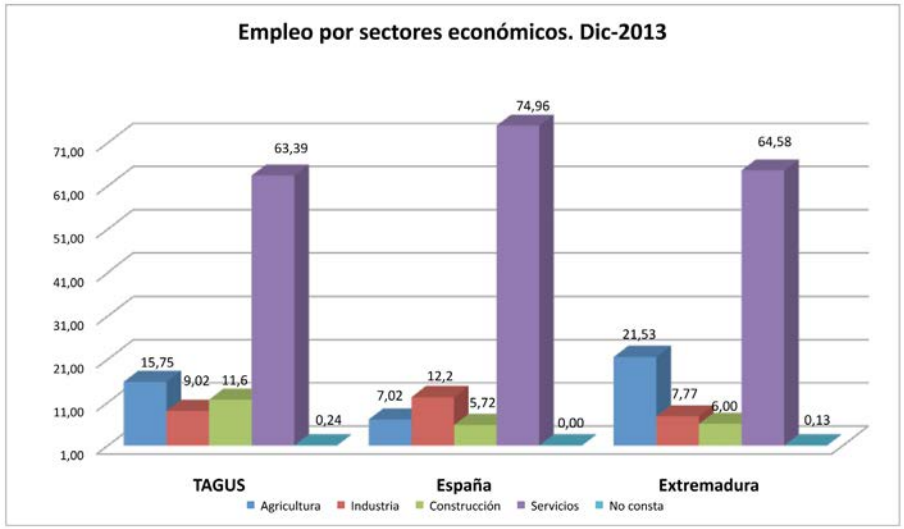
8.2 LOS ELEMENTOS FÍSICOS QUE CONFIGURAN EL NÚCLEO. LOS RECURSOS PRESENTES EN EL TERRITORIO.

En este apartado se incluyen todos los recursos que están presentes en el territorio y contribuyen a dar forma y ensamblar el tema central de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

ELEMENTO 1: POBLACIÓN Y RECURSOS HUMANOS.

Existencia de un conjunto de recursos humanos en el territorio con conocimientos y capacidades para el desarrollo de todas las actividades que demanda la actividad y las actividades conexas.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: en la población de nuestro territorio y los recursos humanos existe una tradición vinculada a la Torta, en cuanto a las personas vinculadas al sector primario (agricultura y ganadería del ovino, ordeño, esquila, recolección del cuajo natural), actividades industriales y artesanas (elaboración de torta), actividades comerciales (comercialización y venta).



ELEMENTO 2: INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS.

La existencia de una rica tradición económica en torno a la producción de la Torta tiene como consecuencia un amplio legado de infraestructuras, equipamientos y tradiciones relacionadas.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: existencia de infraestructuras y patrimonio relacionadas con la ganadería: infraestructuras ganaderas para el manejo animal, construcciones rurales, caminos y vías pecuarias, queserías, ferias ganaderas, Semana de la Torta, museos (Museo del Queso y Museo Etnográfico), centros de interpretación (Centro de Interpretación de Vías Pecuarias) etc.

ELEMENTO 3: CLIMA Y CONDICIONES AMBIENTALES.

El clima es otro de los componentes que definen el elemento central y forma parte del atractivo de la zona vinculado a la ganadería ovina y la Torta.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: el clima de la zona es benigno, con la posibilidad de realizar actividades al aire libre la mayor parte del año, en especial en la primavera, otoño e invierno. El verano es la estación con mayor rigor climático. El clima de la comarca forma parte del conjunto de la experiencia en torno al mundo de la torta y el espacio en la que se produce.

ELEMENTO 4: MEDIO NATURAL Y PAISAJES.

El medio natural de la comarca en su totalidad responde al espacio que da sentido a la Torta, el marco ideal para la producción y el desarrollo de vivencias y experiencias relacionadas con el ovino.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: existencia de los espacios naturales para la ganadería ovina y producción de la materia prima con la que se elabora la torta: pastizales, monte abierto y existencia de una red de vías pecuarias para moverse por el territorio y conocer el espacio que da sentido a la Torta. En relación al tema central existen una serie de unidades paisajísticas singulares: llanura pseudoesteparia, penillanura adehesada, riberos y zonas húmedas.

Aprovechamiento		Sup. (ha.)	%
1	Tierras ocupadas por cultivos herbáceos SECANO (Ha)	4.761	2,19
2	Barbecho y otras tierras no ocupadas SECANO (Ha)	5.391	2,48
3	Tierras ocupadas por cultivos leñosos SECANO (Ha)	4.679	2,15
4	Prados naturales SECANO (Ha)	1.386	0,64
5	Monte maderable SECANO (Ha)	3.467	1,59
6	Pastizales (Ha)	97.720	44,91
7	Monte abierto (Ha)	68.033	31,26
8	Monte leñoso (Ha)	15.573	7,16
9	Erial a pastos (Ha)	2.268	1,04
10	Espartizal (Ha)	0	0,00
11	Terreno improductivo (Ha)	3.117	1,43
12	Superficie no agrícola (Ha)	3.105	1,43
13	Ríos y lagos (Ha)	7.346	3,38
14	Tierras ocupadas por cultivos herbáceos REGADÍO (Ha)	593	0,27
15	Barbecho y otras tierras no ocupadas REGADÍO (Ha)	0	0,00
16	Tierras ocupadas por cultivos leñosos REGADÍO (Ha)	165	0,08
17	Prados naturales REGADÍO (Ha)	0	0,00
18	Monte Maderable REGADÍO (Ha)	0	0,00
SUPERFICIE TOTAL TÉRMINO MUNICIPAL (Ha)		217.604	100,00

ELEMENTO 5: VÍAS PECUARIAS Y ESPACIOS PROTEGIDOS.

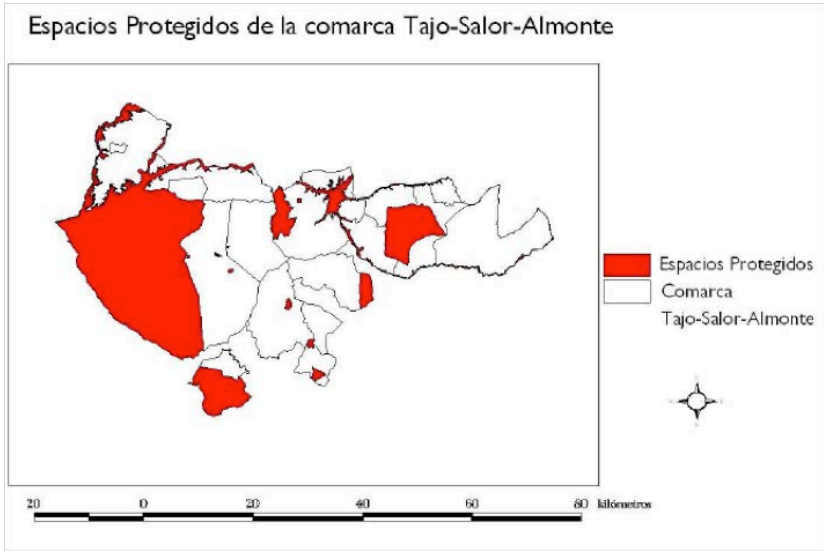
La ganadería tradicional del ovino se vincula con un territorio surcado de vías y caminos que lo hacen accesible en un marco incomparable de espacios protegidos.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: existencia de vías pecuarias que posibilitan la visita al espacio donde domina el animal que produce la materia prima de la Torta, así como unas condiciones ambientales incomparables que convierten al territorio por sus singularidades en un espacio protegido que aumenta el valor de singularidad y naturalidad, reforzando las características del producto estrella.

El conjunto de recursos ambientales y espacios protegidos de la comarca forman parte del elemento central y sus actuaciones futuras, lo que implica gran parte del territorio: Llanos de Cáceres y Sierra de Fuentes, Llanos de Brozas y Alcántara, Monumento Natural de los Barruecos, Sierra de San Pedro, Riberos del Almonte, Embalse de Talaván, embalses, Parque Natural del Tajo Internacional,…

TOTAL DE LONGITUD LEGAL DE VÍAS PECUARIAS POR MUNICIPIO[6].

Municipio[7] y Nº V.P	Total Km (long. Legal)	% sobre el total de Km.
Alcántara (5)	97,5	25,89%
Aliseda (2)	18,0	4,78%
Arroyo de la Luz (1)	11,5	3,05%
Brozas (5)	63,1	16,76%
Casar de Cáceres (2)	12,8	3,40%
Garrovillas de Alconetar (7)	66,1	17,56%
Hinojal (0)	0	0,00%
Malpartida de Cáceres (4)	17,0	4,51%
Mata de Alcántara (1)	2,5	0,66%
Monroy (2)	4,5	1,20%
Navas del Madroño (1)	9,5	2,52%
Piedras Albas (1)	0,75	0,20%
Santiago del Campo (0)	0	0,00%
Talaván (3)	37	9,83%
Villa del Rey(13)	36,28	9,64%
Total	**376,53 Km**	100,00%



8.3 LOS ELEMENTOS ECONÓMICOS QUE CONFIGURAN EL NÚCLEO.

En este apartado se incluyen las actividades económicas que están presentes en el territorio y contribuyen a dar forma y ensamblar el tema central de la Estrategia de Especialización Inteligente.

ELEMENTO 1: SECTOR AGRARIO.

Las producciones agrarias de la comarca se encuentran en recesión, tratándose de cultivos de secano con carácter extensivo.

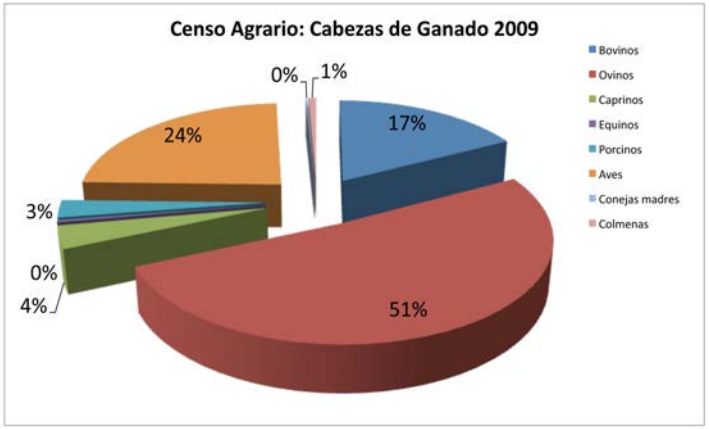
QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: la torta abre el panorama para el desarrollo de nuevas especialidades agrarias como la cynara cardunculus para la elaboración, envasado y comercialización de cuajo natural, elaboración de piensos ecológicos para la ganadería, etc.

Superficies	Has.	% Total
1.- Tierras Labradas	14.651	6,67%
2.- Pastos Permanentes	99.979	45,52%
3.- S.A.U. (1+2)	**114.630**	**52,20%**
4.- Terreno Forestal	87.136	39,68%
5.- Otras Tierras	17.848	8,13%
6.- Total Superficie Explotaciones (3+4+5)	**219.614**	**100,00%**

ELEMENTO 2: SECTOR GANADERO.

El buque insignia de nuestras producciones ganaderas es el ganado ovino a partir del cual se obtiene la materia prima para la fabricación de la torta.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: la ganadería de toda la comarca es el eje que hace posible el mundo de la torta. En torno al sector ovino se proyecta un conjunto de actividades para todo el territorio: mejora en la producción, creación de nuevas empresas, producción de nuevas variedades de ganado, etc.



ELEMENTO 3: SECTOR CÁRNICO Y QUESOS.

Sectores representativos de las producciones más características de la zona y mantenimiento de la tradición en la producción, especialización ganadera en la producción de la Torta, existencia de inversores preparados para la comercialización de productos con DOP, importante relevancia en los mercados por estar certificados en calidad, creciente demanda de productos con una mayor elaboración y calidad frente a otros con mayor tirada consumista, expecta-

tivas y ayudas para el desarrollo empresarial de este tipo de empresas (investigación e innovación), posibilidad de apertura de nuevos canales de venta que aporten valor añadido y crecimiento en las ventas, fuerte entrada en mercados internacionales.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: el tema de la Torta se vincula directamente con la producción ovina y de quesos, siendo actividades íntimamente relacionadas con el tema central.

ELEMENTO 4: SECTOR CONSTRUCCIÓN Y DERIVADOS.

Sector con un importante dinamismo en la comarca pese a la crisis, incorporación de normas de calidad en cada una de las fases de producción, tendencia a la apertura a nuevos mercados, exportación al mercado portugués.

Qué relación tiene este elemento respecto al tema central y cómo se subordina a él: el mundo de la Torta y el queso afecta a un conjunto de sectores productivos como la construcción e industrias auxiliares (construcción de nuevas queserías, infraestructuras auxiliares, turismo, equipamientos…).

ELEMENTO 5: SECTOR INDUSTRIAL.

La potenciación y desarrollo de la industria en torno a la Torta tiene sus efectos benéficos en el total del sector en la comarca, sirviendo de tracción a otras actividades.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: el mundo de la torta y el queso es un eje de especialización para las industrias de la comarca que pueden ofrecer sus servicios a otras zonas (desarrollo de nuevos procesos industriales, fabricación de maquinaria, industrias instaladoras, fabricación de componentes industriales…).

ELEMENTO 6: SECTOR TURÍSTICO.

El sector turístico puede ser el más beneficiado de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal al aglutinar toda la oferta en torno a un eje común que a escala global supone un elemento clave de diferenciación. Todo esto se suma al resto de fortalezas y oportunidades del recurso en la comarca: consideración por parte de las autoridades locales para la potenciación de la imagen turística de la comarca, gran potencial de acogida del turismo rural, importante crecimiento de los viajes de estancias de 3 y 4 días en zonas más o menos lejanas, actual desarrollo de las nuevas tecnologías por parte de la Administración local para un mejor aprovechamiento de las empresas de la comarca, importancia de Cáceres por la cercanía a la comarca y desarrollo de nuevos tipos de ofertas, creciente demanda del turismo rural por los turistas extranjeros, aumento del gasto en los desplazamientos por parte de los turistas.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: la oferta turística de la comarca puede quedar integrada en un elemento identitario singular (la Torta),

que aúna el conjunto de recursos de la comarca en torno a una oferta que integra: naturaleza, recursos económicos, actividades, restauración…; afectando a la totalidad del territorio.

ELEMENTO 7: SECTOR SERVICIOS.

La especialización de la comarca alrededor de la torta abre un panorama para muchas empresas que se pueden enfocar en servicios especializados en torno a este producto.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: la torta abre un conjunto de oportunidades para las empresas relacionadas con la investigación, producción, comercialización, restauración…; afectando a la totalidad del territorio.

8.4 LOS ELEMENTOS TRANSVERSALES QUE CONFIGURAN EL NÚCLEO

ELEMENTO 1: ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE INVESTIGACIÓN.

La investigación es una palanca esencial para la Estrategia de Especialización Inteligente vinculada con el modelo de cuádruple hélice mediante la incorporación del sector del conocimiento (universidades, centros de investigación e innovación…).

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: la investigación pasa a ser un eje de la nueva estrategia de desarrollo, no solo en torno a la Torta, sino en todos los recursos y sectores económicos que hemos descrito con anterioridad. Las actividades de investigación en relación con los sectores implicados (agricultores, ganaderos, industriales, hosteleros, restauradores….); constituyen ya un marco de actuación de TAGUS que a través de los procesos de participación y el desarrollo de otras actuaciones, está trabajando para sentar a estos actores con las universidades y centros de investigación para desarrollar un plan de investigación en torno a las actividades críticas vinculadas con la Torta.

ELEMENTO 2: ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE INNOVACIÓN.

La innovación con la investigación son los ámbitos de acción principales de la Estrategia de Especialización Inteligente, por tanto las acciones estarán encaminadas a trabajarla en todas las actividades relacionadas con la misma. Para potenciarla se está trabajando en el desarrollo de actividades presenciales y no presenciales encaminadas a propiciar el acceso masivo de la población comarcal a la misma.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: la innovación se trabaja para aplicarse a la Torta y todas sus actividades conexas con todas las personas y colectivos (agricultores, ganaderos, indus-

triales, hosteleros, restauradores…); en este trabajo se implica a los propios actores del territorio con la universidad y centros de innovación en la lógica de la cuádruple hélice.

ELEMENTO 3: ACTIVIDAD TRANSVERSAL DE EMPRENDIMIENTO.

La estrategia de especialización inteligente en torno a la investigación y la innovación se marca como objetivo el desarrollo de nuevos proyectos emprendedores y su concreción en nuevas empresas y empleos. La estrategia persigue la creación de una economía de escala en torno a la Torta y para ello se trabaja en la creación del Ecosistema de Innovación de TAGUS desde donde se ofrece formación, asesoramiento masivo, apoyo económico…

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: las acciones enfocadas al emprendimiento tienen como objeto el desarrollo de nuevos proyectos productivos relacionados con la producción agraria, ganadería, industrias lácteas, actividades turísticas, comercialización…; afectando a todos los sectores y actividades de los municipios de nuestra comarca.

EMPRENDIMIENTO

ELEMENTO 4: ACTIVIDAD TRANSVERSAL LIDERAZGO.

La estrategia de especialización inteligente busca el surgimiento de nuevos liderazgos y el fortalecimiento de los ya presentes, al objeto de profundizar en la gobernanza y el perfeccionamiento de la democracia. Se trata de que cada uno de los agentes implicados asuma su parte de liderazgo en la ejecución de los diferentes programas y actividades definidos en el Plan de acción.

QUÉ RELACIÓN TIENE ESTE ELEMENTO RESPECTO AL TEMA CENTRAL Y CÓMO SE SUBORDINA A ÉL: las acciones enfocadas al liderazgo tienen como objeto garantizar la movilización del conjunto de actores para el desarrollo de todos los procesos productivos vinculados con la producción agraria, ganadería, industrias lácteas, actividades turísticas, comercialización…; afectando a todos los sectores y actividades de los municipios de nuestra comarca.

LIDERAZGO

8.5 ELEMENTOS QUE REFUERZAN EL VALOR DE MARCA LA TORTA.

DIMENSIÓN SENSORIAL.

Experiencias que involucran a los cinco sentidos: capacidad de construir con los recursos y actividades presentes en el territorio una oferta integradora.

- Vista: paisajes naturales y singulares.
- Oído: sonidos relacionados con la naturaleza, vida pastoril, ovejas.
- Olfato: sensaciones olfativas relacionadas con el producto y con todos los elementos naturales que se relaciona.
- Gusto: experiencia gastronómica única que proporciona el producto, así como el conjunto de sabores vinculados con la gastronomía comarcal.
- Tacto: texturas asociadas al producto, así como a los elementos con los que se relaciona.

DIMENSIÓN EMOCIONAL.

Experiencias que involucran el afecto y las emociones, en el sentido de poder disfrutar algo único o conectarse a un lazo emocional que se comparte (pasión por la naturaleza, la historia, la afectación emocional por experiencias que se ofrecen...).

DIMENSIÓN INTELECTUAL.

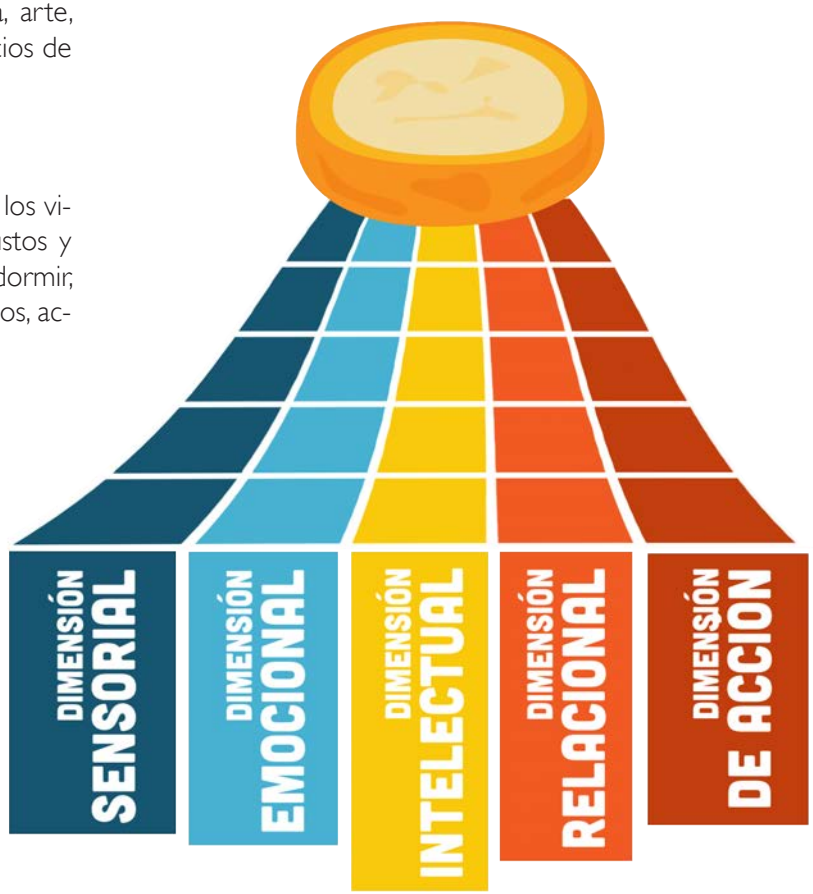
Experiencias relacionadas con lo cognitivo y creativo, creando escenarios de autenticidad, basados en los conocimientos de expertos (historia, arte, cultura, naturaleza...), para recrear experiencias dirigidas al intelecto y el conocimiento que impliquen aprendizaje o evocación de conocimientos aprendidos.

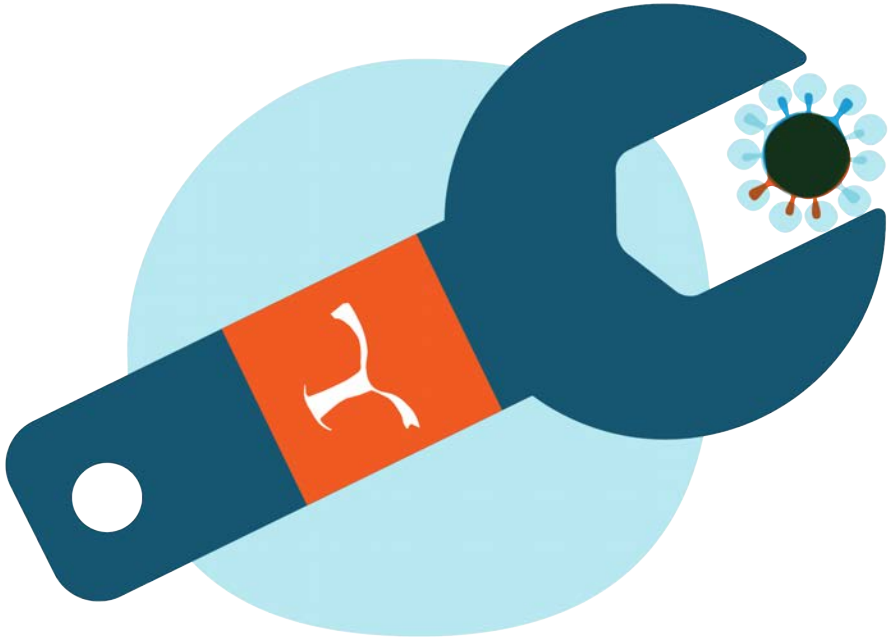
DIMENSIÓN RELACIONAL.

Experiencias vinculadas con una cultura, colectivo o "tribu" de referencia. Individualización de la oferta para un conjunto de personas que comparten un determinado dominio en función de unos gustos específicos o estilo de vida (historia, cultura, arte, ciencia, naturaleza, ritos...), posibilitando espacios de interacción y acción entre esas personas.

DIMENSIÓN DE ACCIÓN.

Experiencias vinculadas con la acción física de los visitantes, actividades consecuentes con sus gustos y estilos de vida que comparten (vivir, comer, dormir, jugar, trabajos de la época, participación en ritos, actividades de naturaleza y al aire libre...).





9. ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR LOS PROCESOS DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

RECURSOS DE TAGUS

POBLACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

PROFESIONALES DE LA AGRICULTURA.
PROFESIONALES DE LA GANADERÍA.
PROFESIONALES DE LA INDUSTRIA.
PROFESIONALES DE LA INDUSTRIA QUESERA.
PROFESIONALES DE LA ARTESANÍA.
PROFESIONALES DE LA COMERCIALIZACIÓN.
PROFESIONALES DE LA VENTA Y DISTRIBUCIÓN
PROFESIONALES DE LA CREATIVIDAD.
PROFESIONALES DE LA CULTURA Y EL ARTE.
PROFESIONALES DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS

INFRAESTRUCTURAS GANADERAS.
CONSTRUCCIONES RURALES.
CAMINOS Y VÍAS PECUARIAS.
QUESERÍAS.
ESPACIOS FERIALES.
HOTELES Y HOSTALES.
MUSEOS Y CENTROS DE INTERPRETACIÓN.

CLIMA

365 DÍAS AL AÑO BUEN CLIMA.

MEDIO NATURAL

PASTIZALES.
MONTE ABIERTO.
DEHESA.

VÍAS PECUARIAS Y ESPACIOS PROTEGIDOS

RED DE VÍAS PECUARIAS.
CASI TODO EL TERRITORIO PROTEGIDO.

¿SE NOS HA OLVIDADO ALGO?

_____
_____
_____
_____

SECTORES PRODUCTIVOS

SECTOR AGRARIO

NUEVAS ESPECIALIDADES AGRARIAS (CYNARA CARDUNCULUS, POR EJEMPLO).
ELABORACIÓN, ENVASADO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CUAJO NATURAL

SECTOR GANADERO

MEJORAS EN LA PRODUCCIÓN.
NUEVAS EMPRESAS.
NUEVAS VARIEDADES DE GANADO.

SECTOR CÁRNICO Y DE QUESOS

PRODUCCIÓN OVINA.
PRODUCCIÓN DE QUESOS.
ELABORACIÓN DE NUEVAS VARIEDADES, PRESENTACIONES Y FORMATOS PARA QUESOS.

SECTOR CONSTRUCCIÓN

CONTRUCCIÓN DE NUEVAS QUESERÍAS.
CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES TURÍSTICAS.
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE INSTALACIONES.
CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES AUXILIARES Y EQUIPAMIENTOS.

SECTOR TURISMO

ACTIVIDADES TURÍSTICAS ALREDEDOR DE LA TORTA (A PARTIR DE AQUÍ, ADLT).
ACTIVIDADES EN LA NATURALEZA ADLT.
ACTIVIDADES GASTRONÓMICAS Y DE RESTAURACIÓN ADLT.
CREACIÓN DE PAQUETES HOSTELEROS RELACIONADOS CON LA TORTA Y SU MUNDO.

SECTOR SERVICIOS

EMPRESAS DE TURISMO
EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN
EMPRESAS DE RESTAURACIÓN
EMPRESAS DE EMBALAJE.
EMPS. DE COMETCIALIZACIÓN.
EMPRESAS DE TRANSPORTE.
EMPRESAS HOSTELERAS.
EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN.

¿SE NOS HA OLVIDADO ALGO?

_____
_____
_____

ACTIVIDADES TRANSVERSALES

ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN

EN PRODUCCIÓN.
EN VARIEDADES.
EN TRANSFORMACIÓN.
EN COMERCIALIZACIÓN Y VENTA.

ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN

EN PRODUCCIÓN.
EN VARIEDADES.
EN AGRICULTURA.
EN COMERCIALIZACIÓN.
EN TURISMO.
EN GANADERÍA.
EN RESTAURACIÓN.
EN AGRICULTURA.
EN VENTA.
EN HOSTELERÍA.

ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO

EN PRODUCCIÓN AGRARIA Y GANADERA.
EN INDUSTRIAS LÁCTEAS.
EN COMERCIALIZACIÓN.
EN ACTIVIDADES TURÍSTICAS.
EN TRANSPORTE.
EN EMBALAJE.
EN TRANSFORMACIÓN.

ACTIVIDADES DE LIDERAZGO

PROCESOS DE LIDERAZGO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN.
PROCESOS DE LIDERAZGO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES DE INNOVACIÓN.
PROCESOS DE LIDERAZGO RELACIONADOS CON ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO.

¿SE NOS HA OLVIDADO ALGO?

_____
_____
_____
_____

ACTIVIDAD TRACTORA

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

AGVS Asociación para el Desarrollo Integral Tajo Salor Almonte

9.1 CONTEXTO GENERAL.

En los capítulos precedentes muestran el intenso trabajo realizado por las personas integrantes del Grupo motor inicial: tanto el Equipo Técnico del CEDER y la consultora externa de apoyo, con las aportaciones del resto de las entidades y organizaciones que intervienen en la cuádruple hélice: Fundación Universidad Sociedad, FUNDECYT, CTAEX, Diputación de Cáceres, Consejo Regulador de la D.O.P, empresas del sector lácteo, empresas del sector turístico, etc.

Sin embargo, la parte más importante del trabajo es el proceso de participación y descubrimiento emprendedor que se lleva a cabo con la colaboración activa de las empresas de la comarca y la sociedad civil.

El desarrollo de los procesos de participación está muy enfocado en el descubrimiento emprendedor, siendo estos aportes cruciales para el diseño de las actuaciones de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

En el próximo capítulo abordaremos en detalle todas las actividades relacionadas con la participación y el descubrimiento emprendedor (metodología, aportes, resultados…), para centrarnos a continuación en las herramientas y procesos utilizados.

Los procesos de participación se realizan a través de diversos mecanismos y actividades, tanto presenciales como no presenciales, contando para ello con las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Nuestra metodología ha seguido estrictamente las directrices de la Comisión Europea para desarrollar correctamente la estrategia, basándonos en los procesos de descubrimiento emprendedor como herramienta de planificación de las actuaciones, garantizando que son las propias empresas las que identifican las áreas de actuación y acciones prioritarias en función de sus necesidades y know how.

9.2 TRABAJOS Y HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS APLICADAS EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

PASO 1. TRABAJOS PREVIOS.

Del análisis efectuado por parte del Equipo Técnico del CEDER y de los expertos que acompañan todo el proceso por parte de la empresa consultora de apoyo, se ha elaborado un Plan de Trabajo, que se ha incorporado en los procesos de participación con la sociedad civil y las empresas del territorio.

En el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente es crucial el desarrollo de una metodología precisa que favorezca el proceso de participación, y además que éste se mantenga en el tiempo. Para ello hemos creado dos herramientas:

- Taller de descubrimiento emprendedor para trabajar con las empresas y el tejido productivo.
- Taller de participación social para trabajar con la sociedad civil.

Describimos las secciones de cada una de estas herramientas a continuación.

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR PARA TRABAJAR CON LAS EMPRESAS Y EL TEJIDO PRODUCTIVO.

1. Presentación

2. Los elementos clave de la comarca

3. Identificación de las actividades productivas de la comarca

< 4. Identificación de actividades de especialización inteligente de la comarca

5. Conclusiones >

TALLER DE PARTICIPACIÓN SOCIAL PARA TRABAJAR CON LA SOCIEDAD CIVIL.

1. Presentación

2. Los elementos sociales más importantes de la comarca

3. Definimos las constelaciones

4. Creamos actividades relacionadas con los satélites

5. Seleccionamos una actividad y la prototipamos

6. Compartimos y enriquecemos la actividad

7. Pasos para hacer realidad la actividad

8. Conclusiones

Para apoyar los procesos claves de la Estrategia de Especialización Inteligente relacionados con la investigación, innovación y el emprendimiento hemos creado tres herramientas destinadas a este fin.

• Taller para la creación de ideas.

• Taller para el desarrollo de la innovación.

• Taller para la creación de prototipos.

Además, se facilita la participación de cualquier persona que desee hacerlo a través de Internet desde la web >

PASO 2. DESARROLLO DE LOS TALLERES

El desarrollo de los talleres se realiza siguiendo los pasos descritos para posibilitar el trabajo en los siguientes ámbitos:

- Análisis de las potencialidades del territorio en el contexto y prioridades de Europa, España y Extremadura.
- Descubrimiento de las principales actividades para la especialización.
- Selección de la actividad única para la especialización comarcal en base al consenso de los participantes.
- Descubrimiento de las conexiones con otras actividades productivas.
- Aportes de las iniciativas y proyectos a llevar a cabo para el diseño de las actuaciones futuras.

En torno a esta lógica y mediante una metodología innovadora basada en el constructivismo, se diseñan todas estas herramientas para que los participantes construyan sus propuestas mediante dinámicas y juegos.

Las herramientas están diseñadas para que los participantes en el proceso trabajen de forma paralela otros aspectos cruciales en el diseño de la estrategia (visión compartida, coliderazgo y Gobernanza Multinivel).

PASO 3. CONSENSO EN CUANTO AL ELEMENTO MOTOR DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE

A partir de los trabajos prácticos llevados a cabo con la metodología y herramientas descritas se llega a un consenso en torno a la especialización inteligente y el motor económico de futuro: la Torta como elemento que nuclea la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal,

convirtiéndose en la actividad tractora sobre los recursos y actividades productivas del territorio.

PASO 4. PLAN DE ACCIÓN

Con las herramientas y la metodología descrita se propicia el conjunto de conexiones de las actividades relacionadas con la Torta y su hibridación, mediante un proceso de descubrimiento que culmina en la definición de Retos, Líneas estratégicas y Programas de actuación del Plan de acción; todo ello a partir de un intenso y riguroso proceso de participación de la sociedad y las empresas (con una ponderación positiva a favor de éstas).

FICHA 4. COMPROMISOS

DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN DEFINIDAS, PODRÍA COMPROMETERME CON:

Y MI COMPROMISO SERÍA:

DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE EMPRENDIMIENTO DEFINIDAS, PODRÍA COMPROMETERME CON:

Y MI COMPROMISO SERÍA:

DE TODAS LAS ACTIVIDADES DE LIDERAZGO DEFINIDAS, PODRÍA COMPROMETERME CON:

Y MI COMPROMISO SERÍA:

PARTICIPACIÓN
CIUDADANA

DESCUBRIMIENTO
EMPRENDEDOR

10. DESARROLLO DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

10.1 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.

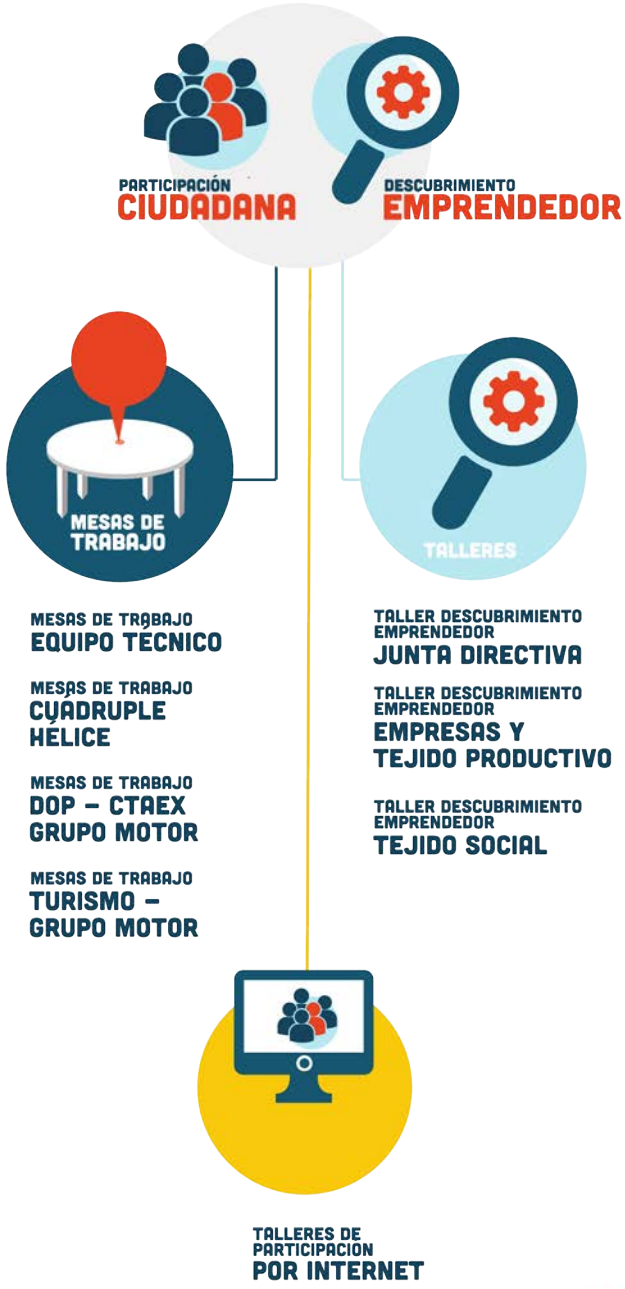
Los trabajos, en sintonía con los principios marcados en la RIS3 de Extremadura se han focalizado en desarrollar y poner en práctica una metodología activa basada en el constructivismo y en el enfoque práctico de aportar haciendo.

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 de la actividad de la 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 misión compartida.

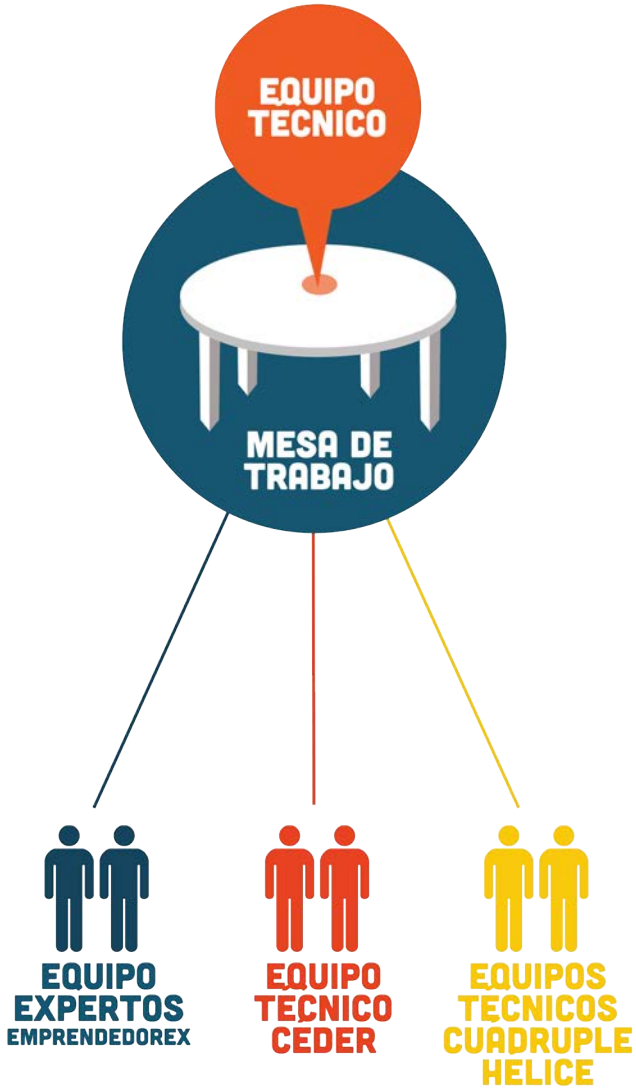
En el proceso de participación y descubrimiento emprendedor hemos trabajado y seguiremos trabajando en la búsqueda de respuestas compartidas, reforzando en paralelo el sentimiento identitario de pertenencia: ¿Quiénes somos? ¿Cuáles son nuestras fortalezas? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿En qué nos queremos 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.



10. 2 MESAS DE TRABAJO DEL EQUIPO TÉCNICO.

Para el diseño de la estrategia, la elaboración de herramientas y los procesos de participación se han llevado a cabo 15 mesas de trabajo, conformadas por el equipo técnico del proyecto (CEDER y equipo de expertos de Emprendedorex), a los que se han sumado puntualmente el personal técnico de las organizaciones que forman parte de la cuádruple hélice.



Las mesas de trabajo del equipo técnico responden a las tareas del Equipo de gestión, en torno a la Oficina técnica de la estrategia. Los trabajos están coordinados por la Coordinadora de la estrategia y para su ejecución existen una serie de procedimientos: convocatoria de la mesa de trabajo, motivación, orden del día, evaluación de los trabajos realizados, establecimiento de roles y responsabilidades, etc.

COMPOSICIÓN DE LAS MESAS DE TRABAJO DEL EQUIPO TÉCNICO

- Equipo técnico del CEDER.
- Gerente.
- Coordinadora de la estrategia.
- Tres técnicos del Grupo.
- Equipo de expertos de Emprendedorex.
- Consultor senior.
- Coordinador de los procesos de participación y descubrimiento.
- Técnico de apoyo.
- Personal técnico de las organizaciones que configuran la cuádruple hélice.

NÚMERO DE MESAS: 15 ACTORES PARTICIPANTES: 11

De las mesas de trabajo con el equipo técnico han surgido los informes preliminares y las herramientas de trabajo para el desarrollo de la estrategia, incluido el presente documento y los trabajos reflejados en los capítulos anteriores.

Metodológicamente se han establecido una serie de pautas y orientaciones a tener en cuenta para el desarrollo de los trabajos realizados en el seno del Grupo motor. Estas orientaciones se han definido previamente en base a la preparación y diseño de la propia Estrategia, teniendo muy presente que las mismas responden a las diferentes funciones asumidas por este grupo como órgano técnico responsable de la elaboración y diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal en todas sus facetas: diagnóstico de partida, definición del Plan de acción, concreción de la Gobernanza Multinivel, proceso de participación para el descubrimiento emprendedor, herramientas a utilizar en cada fase y su operativa, etc.

Así el procedimiento utilizado en esta fase requiere de convocatoria de reunión previa en la que identificar claramente el objetivo a cumplir en base al contenido concreto que se pretende acometer, y que permite ir concretando todo el proceso de puesta en marcha de los trabajos para el diseño y elaboración de la Estrategia de Especialización Inteligente.

Las mesas de trabajo del equipo técnico han tenido lugar a lo largo de todo el proceso de definición de la estrategia, en ellas se ha ido diseñando la hoja de ruta a seguir y se han tomado las decisiones de carácter técnico. El trabajo se ha centrado en torno a los siguientes aspectos:

- Establecimiento de la visión-misión, como proceso de trabajo consensuado con todos los actores que forman parte de la cuádruple hélice, en el marco de la Estrategia Europa 2020 y RIS3 de Extremadura (ONE); en este contexto se ha trabajado de manera intensiva y transversal para sintonizar a todos los agentes implicados en torno a una unidad de acción y una visión compartida de futuro.

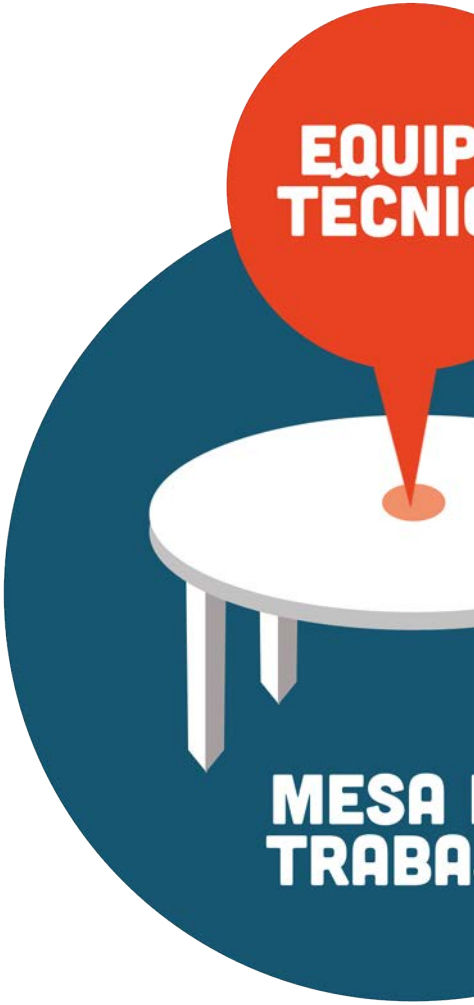
- Trabajos de coordinación para el diseño de la estrategia. La complejidad del trabajo ha precisado de multitud de actividades: diseño de herramientas, elaboración de documentos, generación de contenidos; que finalmente se han visto reflejados en la redacción del documento final.

- Diseño y desarrollo de los procesos de participación y descubrimiento emprendedor. El esfuerzo del trabajo se ha centrado en la participación como parte esencial de la estrategia, cuestión que ha conllevado el desarrollo de una metodología proactiva, acompañada del diseño de herramientas y contenidos para hacer efectiva la tarea, en línea con la literatura de la S3 que expresa la necesidad de que la elección de las líneas de diversificación especializada para el territorio surjan como consecuencia de un proceso de descubrimiento emprendedor. Es decir, que no sean fruto de una decisión top-down exclusiva del gobierno, sino que resulten de un proceso en el que participen los diferentes tipos de agentes que popularmente se consideran constituyentes del modelo de la cuádruple hélice: autoridades públicas, organizaciones del conocimiento, comunidad empresarial y sociedad civil (Foray et al., 2012).

El enfoque de trabajo iniciado por TAGUS supone un salto cualitativo para hacer efectivas las estrategias de especialización inteligente regionales, dotando de un rol clave a las organizaciones que operan en el ámbito subregional (Diputaciónes, comarcas, municipios) dentro del proceso, que hasta el momento no habían pasado de ser meros observadores y en algún caso servir de foro de encuentro de los agentes que actúan en el ámbito de la promoción de la innovación, como es el caso de la Red Innovanet de la RIS3 del País Vasco.

Sin embargo, el papel que juega este substrato subregional es de suma importancia. Tal y como indica Aranguren, la integración llevada a cabo hasta al momento de este substrato territorial se ha orientado exclusivamente a la ejecución de las políticas de innovación y no tanto al proceso de definición y diseño de las propias Estrategias de Especialización Inteligente, siendo clave profundizar en este modelo, dado que este nivel subregional puede ejercer un papel importante en la articulación territorial.

El trabajo llevado a cabo por TAGUS, apoyado en el equipo de expertos de Emprendedorex, a través de las diferentes tareas de coordinación y desarrollo metodológico en paralelo, finalmente ha generado un know how de gran valor referencial para abordar las Estrategias de Especialización Inteligente por parte de otras instancias subregionales de la Unión Europea, y especialmente para los Grupos de Acción Local que pretendan dar el salto en esta dirección. Todo ello se ha concretado en una metodología operativa con herramientas de carácter presencial y virtual para poner en marcha y desarrollar la Estrategia de Especialización Inteligente.



10. 3 MESAS DE TRABAJO EN EL SENO DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE.

Del proceso de participación y descubrimiento emprendedor han formado parte de manera activa los actores que se han incorporado a la cuádruple hélice (FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Diputación de Cáceres, Fundación Universidad Sociedad, DOP Torta del Casar) Para el diseño de la estrategia, la elaboración de herramientas y los procesos de participación se han llevado a cabo 10 mesas de trabajo, conformadas por los siguientes actores, a los que se han sumado puntualmente otros actores invitados.

COMPOSICIÓN DE LAS MESAS DE TRABAJO DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE

- Gerente.
- Coordinadora de la estrategia.
- 2 miembros del equipo técnico del CEDER.
- 1 miembro de Emprendedorex.
- 1 miembro de CTAEX.
- 1 miembro de la Fundación Universidad Sociedad.
- 3 miembros de FUNDECYT – PCTEX.
- 1 miembro de la DOP.
- 1 miembro de Diputación.

NÚMERO DE MESAS: 15 ACTORES PARTICIPANTES: 12

- Rosa Mª Liberal Acosta - TAGUS.
- José Mª Muñoz Godoy - TAGUS.
- Mª Ángeles Muriel González - TAGUS.
- Mº Eugenia Herrero Moya - TAGUS.
- Elena Salgado Acosta - TAGUS.
- Juan Carlos Casco Casco - Emprendedorex.
- Carmen González Ramos - CTAEX.
- José Luis Llerena - CTAEX.
- Abel Crespo - CTAEX.
- Carmen Calle Aparicio - CTAEX.
- Javier Muñoz Pérez - CRDOP.
- Javier Andrada - Quesería Los Casareños.
- Javier Díaz Valea - Fundación Sociedad-Universidad.
- Francisco Pizarro - FUNDECYT-PCTEX.
- Lucilla Castro - FUNDECYT-PCTEX.
- Carmen Sánchez Ruano - FUNDECYT-PCTEX.
- Patricia Da Costa Félix - FUNDECYT-PCTEX.
- José Luis Médel - Diputación De Cáceres.

RELACIÓN DE MESAS DE TRABAJO MÁS RELEVANTES.

- TAGUS - CRDOP Torta Del Casar (3).
- TAGUS - CTAEX (3).
- TAGUS - Diputación De Cáceres (2).
- TAGUS -FUNDECYT-PCTEX (2).
- TAGUS - Fundación Universidad Sociedad (3).

Las mesas de trabajo de la cuádruple hélice tienen un valor central en el diseño y ejecución de la estrategia, incorporándose como parte activa del proceso desde sus inicios (diseño y formulación de la propuesta) y creando en la práctica el modelo de gobernanza de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, para lo cual se ha seguido un riguroso proceso metodológico con las dificultades añadidas de encontrarnos ante un complejo entramado institucional.

- Identificación de los agentes del conocimiento claves para su incorporación al partenariado (cuádruple hélice) y gobernanza multinivel.
- Propuesta de participación como parte activa del partenariado y gobernanza (diseño, elección de roles y tareas, ejecución, seguimiento, evaluación).
- Integración de las entidades del conocimiento en el partenariado para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal y formalización de los acuerdos y convenios.

La estrategia comarcal como prolongación del RIS3 de Extremadura ha incorporado a los agentes clave de ésta última para recabar su experiencia y alcanzar un alto nivel de complementariedad en aras a su máxima efectividad.

Con la clarificación de los objetivos y la sintonización de los agentes implicados se ha seguido un proceso de afianzamiento de las relaciones sobre las que basar la cuádruple hélice de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.

Los trabajos en las diferentes mesas se han centrado en torno a los temas siguientes:

- Aproximación y trabajo sobre la visión-misión. Uno de los primeros retos que se nos plantea como Grupo de Acción Local es la incorporación de los agentes relacionados con el conocimiento, teniendo muy presente los roles y funciones cruciales que tienen en el proceso, incluida la participación en el diseño y concreción de la visión/misión compartida. Esto ha permitido dotar a la estrategia desde sus inicios del enfoque necesario para que el proceso de descubrimiento emprendedor se complete en todas sus facetas, produciéndose los resultados previstos.

El papel que se ha ideado para estos dinamizadores del conocimiento responde a dos tareas fundamentales que se concretan en: formalización de la cuádruple hélice y participación activa como actor de pleno derecho dentro del partenariado, acoplándose en la gobernanza y en el coliderazgo de los programas y acciones codiseñadas.

Para las reuniones se ha seguido el siguiente patrón, que exponemos a continuación de manera resumida.

Documento para la intervención.

El papel de TAGUS en las estrategias nacionales y regionales para la especialización inteligente (RIS3). En este capítulo analizamos las estrategias de especialización inteligente nacionales y regionales dentro de la Estrategia Europa 2020 y la oportunidad de desarrollar una estrategia comarcal por parte de TAGUS para abrir a la comarca a nuevas oportunidades, en función de que la puesta en práctica de las políticas de la Unión Europea descansa en la intervención directa en el territorio a niveles subregionales, precisamente el ámbito donde el Grupo de Acción Local despliega su operatividad práctica.

Objetivos.

- Desarrollar un proceso de transformación económica que ensamble la estrategia regional y comarcal.
- Hacer que la comarca sea más visible para los inversores internacionales.
- Mejorar las conexiones internas y externas de la comarca.
- Evitar los solapamientos y las repeticiones en las estrategias de desarrollo.
- Acumular una «masa crítica» de recursos y capacidades.
- Promover los efectos positivos del conocimiento y la diversificación tecnológica.
- Ensamble de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal con las políticas europeas, nacionales y regionales, haciendo especial hincapié en su alineamiento con las políticas regionales en RIS3 a través de la Estrategia de Especialización Inteligente regional.
- Trabajos sobre la identificación y descubrimiento de la actividad en torno a la cual vertebrar el proceso de especialización.
- Consenso en torno a la elección del elemento singular y la actividad para la especialización inteligente. La Torta como especialidad diferenciada unida al territorio y a la DOP, con una tradición en su elaboración, una producción industrial localizada y un reconocimiento de su calidad por el mercado.
- Elección acorde a 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.
- La Torta como actividad tractora de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.
- El patrón de especialización.
- La Torta como núcleo y elemento singular fuente de experiencias.
- Establecimiento de las bases metodológicas para el desarrollo de la Estrategia de Especializa-

ción Inteligente.

- Definición de la participación de los diferentes agentes implicados en las fases y pasos a seguir (roles y funciones).

- Participación en el diseño del Plan de acción: definición de los Retos, Líneas estratégicas, Programas de actuación y actividades concretas a desarrollar.

- Participación en las bases metodológicas utilizadas para el seguimiento y la evaluación.

- Participación de los actores en la gobernanza y definición de su rol.

Descubrimiento emprendedor y traslado de las aportaciones al Plan de acción.

Los actores del conocimiento tienen un papel activo y un valor cualificado en sus aportaciones a la estrategia que se concretan en la definición y proposición de acciones a desarrollar. Dichas sesiones de trabajo se realizan también de manera transversal en diferentes mesas de trabajo temáticas con el tejido empresarial comarcal.

En las mesas de trabajo se ha tenido muy en cuenta cual es el ámbito de actuación y los objetivos de cada una de las entidades que han participado en esta fase, de modo que en este entorno propositivo se ha tratado de compaginar el valor de las aportaciones de cara a completar el Plan de acción de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, acomodando la participación de los diferentes actores en función de sus intereses. De esta manera, a medida que se potencia el partenariado, las relaciones y la acción conjunta entre las partes, cada entidad contribuye también al cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

El proceso de descubrimiento emprendedor se completa en la fase inicial (hay que tener en cuenta que éste permanece abierto en el tiempo), con la suma de las aportaciones habidas tanto en el seno de los talleres presenciales celebrados en el territorio de carácter empresarial y asociativo y las sesiones de trabajo con las entidades dinamizadoras del conocimiento.

Hay que tener en cuenta que en el desarrollo del proceso es esencial que los actores empresariales y del conocimiento se impliquen de forma contundente desde un esfuerzo analítico que propicie un flujo significativo de ideas innovadoras.

Seguimiento y evaluación.

La estrategia se dota de las herramientas de seguimiento y control que permitan tomar decisiones en tanto la misma se encuentre en los primeros estadios de su ejecución. De la misma manera se verifica que las actividades planeadas se dirigen correctamente en la consecución de los resultados previstos y que los indicadores de resultados evolucionan en la dirección deseada.

Desde el Grupo motor de la estrategia se ha participado en el diseño y definición de los indicadores, así como en la evaluación y seguimiento del proceso, estableciendo entre todos las cuestiones siguientes: quién y cómo se va a llevar a cabo el

seguimiento y evaluación, cómo se va a hacer la revisión, con qué periodicidad se va a realizar…

Incorporados a la gobernanza, los actores del conocimiento participan activamente en las reuniones de seguimiento y evaluación que se llevan a cabo a lo largo de todo el proceso.

CONVOCATORIA DE LAS MESAS DE TRABAJO Y PROCEDIMIENTOS QUE SE SIGUEN:

- Convocatoria formulada por la Coordinadora.
- Desarrollo de la mesa conforme al orden del día.
- Establecimiento de pedidos: concreción de las tareas, compromisos y responsabilidades que asume cada parte.
- Calendarización para la entrega de los trabajos y responsabilidades formuladas para la ejecución de las tareas concretadas en la reunión, definición de los pasos a seguir y reprogramación de tareas en su caso.
- Elaboración de un informe del contenido de la reunión a modo de acta que permita establecer la evaluación y seguimiento de las actuaciones.

RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPROMISOS DE ACCIÓN SURGIDOS DE LAS MESAS DE TRABAJO.

Aquí se incluyen las principales líneas de trabajo y compromisos de entidades de la cuádruple hélice en la estrategia, constituyendo la base de trabajo para el desarrollo del Plan de acción (como en otros apartados, el proceso está vivo y la lista abierta).

COMPROMISOS DE FUNDECYT-PCTEX.

Acciones concretas para fomentar el emprendimiento y el desarrollo empresarial:

- Sesiones formativas con técnicos de emprendimiento en la comarca para identificar acciones de descubrimiento emprendedor.
- Sesiones de identificación de proyectos específicos de investigación aplicada en las distintas áreas de interés, principalmente en torno a la Torta y productos derivados.
- Asesoramiento individualizado y servicios de alto valor añadido a emprendedores e industrias.
- Apoyo en la definición de planes formativos.

Desarrollo de proyectos europeos:

- Asesoramiento individualizado para definir ideas de proyecto a presentar a las futuras convocatorias de SUDOE, INTERREG y POCTEP.
- Presentación de propuestas conjuntas a convocatorias de proyectos europeos.
- Utilizar la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS como proyecto piloto para ejecutar la RIS3 de Extremadura y adecuarla al territorio para su óptima aplicación.

COMPROMISOS DE FUNDACIÓN UNIVERSIDAD SOCIEDAD.

- Desarrollo de programas de atención a la inser-

ción laboral que se están llevando a cabo desde la Universidad adaptados a la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

• Desarrollo del programa de becas post-doctorales.

• Programa de prácticas en empresas para recién licenciados.

• Programa para el diseño de itinerario para incorporar a la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal la propuesta del programa formativo sobre la puesta en marcha de empresas "reales" en el marco de la Universidad.

• Líneas de trabajo que incorporen los avances tecnológicos que desde la Universidad y otras entidades relacionadas con el sector coadyuven al diseño de la propia estrategia.

• Elaboración de un estudio sobre el sector para analizar sus estrangulamientos y potencialidades.

COMPROMISOS DE CTAEX.

• Apoyar a las empresas de la comarca en el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica y/o de mejora de la competitividad, dando acceso a las empresas al Programa Impulso para el acceso a servicios avanzados de consultoría estratégica y tecnológica puesto en marcha desde la Consejería de Empleo, Empresa e Innovación del Gobierno de Extremadura a través de Extremadura AVANTE, dentro del Plan de Innovación para la Pyme.

• Servicios de asesoramiento y consultoría especializada para la innovación o mejora competitiva en las Pymes y microempresas extremeñas (Bonos).

• Servicios de innovación tecnológica para las Pymes y microempresas a través de entidades u organismos de I+D+i para el fomento de la transferencia de conocimiento y/o tecnología (Vales Tecnológicos).

• Desarrollo de iniciativas de investigación e innovación sobre productos alimenticios relacionados con la Torta. En los últimos años la mayoría de los estados miembros de la Unión Europea han identificado alimentación y salud como prioridades clave en sus líneas de investigación, en respuesta a los aumentos en el índice de obesidad, enfermedades cardiovasculares y otras enfermedades relacionadas con la dieta.

• Desarrollo de iniciativas de investigación e innovación alimentaria en relación con las propiedades de la Torta en línea con el fomento de hábitos de consumo saludables.

• Desarrollo de iniciativas de investigación e innovación para la puesta en valor del lactosuero como subproducto líquido obtenido después de la precipitación de la caseína durante la elaboración del queso, aprovechando los componentes de lactosa, proteínas, minerales, vitaminas y grasa. Los productos del suero, incluyendo la lactosa, mejoran la textura, realzan el sabor y color, emulsifican y estabilizan, mejoran las propiedades de flujo y muestran muchas otras propiedades funcionales que aumentan la calidad de los productos

alimenticios. Basados en el valor nutricional del lactosuero, un número de usos comerciales se han obtenido como etanol, ácidos orgánicos, bebidas no alcohólicas, bebidas fermentadas, biomasa, concentrados, hidrolizados de proteína, películas comestibles, medio de soporte para encapsular sustancias, producción de xantana, enzimas, separación de la lactosa para fines endulzantes en alimentos entre otras aplicaciones.

• Desarrollo de iniciativas de investigación e innovación sobre nuevas formas de envasado de la Torta. La tecnología alimentaria en este tipo de procesos está avanzando con gran rapidez, prolongar la vida útil de los alimentos es una de las tareas en las que se encuentran inmersos muchos investigadores. Este tipo de investigaciones permitirán prolongar la vida útil del queso y mejorarán las condiciones de su comercialización hacia el exterior, además de dar respuesta a las necesidades del sector a fin de reducir los costes del transporte. Hasta el momento, la única posibilidad de servir Torta a otros países era por vía aérea, lo que incrementaba los gastos y por consiguiente el precio. Con estos nuevos sistemas de envases, permitirán la utilización de otras vías mucho más económicas, con lo que se podrá mejorar la competitividad y posiblemente las ventas.

• Desarrollo de iniciativas de investigación e innovación sobre nuevos procesos de elaboración que acortan los tiempos en la maduración. De los costes totales en la producción de la Torta, el proceso de maduración representa una proporción significativamente importante. Para reducir los costes se han realizado numerosos intentos en aras a acelerar el proceso sin menoscabo de la textura o sabor (elevación de la temperatura de maduración, incremento de la población de starters y adición de enzimas exógenas...). En este sentido, las investigaciones tecnológicas son una herramienta que puede llegar a solventar estas dificultades. La reducción sensible de los tiempos de maduración dando, por tanto, una salida más rápida del producto al mercado, puede solucionar problemas de estacionalización de la producción.

• Desarrollo de acciones culinarias demostrativas. Se propone por parte de CTAEX la celebración de Jornadas que muestren los resultados de investigaciones en la presentación y utilización de la Torta adaptada a nuevos nichos de mercado y que pueden suponer abrir el producto a otros clientes del mundo.

• Desarrollo de acciones de asesoramiento desde CTAEX para acceder a programas del CDTI.

• Desarrollo de acciones para la incorporación en las empresas de personal técnico asesor en temas de innovación y desarrollo tecnológicos a través del personal propio de CTAEX.

• Desarrollo de acciones de búsqueda y acompañamiento para la participación en proyectos europeos relacionados con el sector agroalimentario.

COMPROMISOS DE DIPUTACIÓN DE CÁCERES.

Se han mantenido dos reuniones de trabajo en las que se están concretando las líneas de trabajo a seguir, así como el establecimiento de líneas de trabajo

conjuntas en materia de desarrollo de estrategias conjuntas en el marco de la especialización inteligente, creación de un instrumento de acción común para la aplicación de las estrategias en el ámbito subregional, incluyendo también otras actividades como el Concurso de Ideas Innovadoras de Diputación.

COMPROMISOS DE LA DOP. TORTA DEL CASAR.

Líneas estratégicas de trabajo establecidas en las mesas con el Consejo Regulador de la DOP para su incorporación a la Estrategia de Especialización Inteligente, abarcando las explotaciones ganaderas, industrias transformadoras y la proyección estratégica del producto final.

Decálogo de actuaciones para el desarrollo de un tejido productivo e industrial altamente internacionalizado y competitivo para generar riqueza sostenible en el tiempo:

1. Fomento de tejido productivo altamente competitivo a través del desarrollo de nuevos productos y procesos.

2. Fomento e incorporación de actividades de I+D+i empresarial para la especialización inteligente en los sectores productores y transformadores de la Torta.

3. Impulso al intercambio de conocimiento y transferencia tecnológica: incorporación de tecnologías avanzadas. Incorporación de avances científico-tecnológicos, así como de vigilancia tecnológica que permitan posicionar la Torta en un entorno de liderazgo a nivel internacional.

4. Fomento de la cooperación empresarial tanto entre las empresas transformadoras, como con las explotaciones ganaderas.

5. Nuevas oportunidades de proyección exterior: Acciones de acompañamiento orientados al turismo

6. Atracción de inversiones y unidades de apoyo de I+D exterior que complementen la cadena de valor en la Torta.

7. Promoción, acceso y adaptación de las empresas industriales de transformación quesera a nuevos mercados.

8. Fomento de un desarrollo sostenible en las actividades productoras y transformadoras.

9. Incorporación de Tecnologías Facilitadoras (TEF) a los procesos de producción, transformación y comercialización: agronomía, biotecnología y bioquímica, biología y ecología, ecodiseño y nuevos materiales, nuevos software, etc…

10. Fomento de las relaciones de las industrias queseras bajo la DOP de la Torta del Casar, con otras DOP queseras, y en general con otras DOP de carácter alimentario que puedan generar sinergias en su posicionamiento internacional y en su comercialización exterior.

10.4 MESAS DE TRABAJO DOP TORTA DEL CASAR - CTAEX - GRUPO MOTOR.

Las reuniones del sector quesero con el resto de actores tienen una importancia capital para la definición de los Programas y actividades a realizar en el seno del Plan de acción, puesto que es el sector que nuclea y vertebra la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal. Por ese motivo hemos realizado un importante esfuerzo para poner en relación a sus profesionales con los actores del conocimiento en aras al descubrimiento emprendedor y la emergencia de hibridaciones entre actividades que surgen del propio proceso.

Dentro del proceso de participación y descubrimiento emprendedor han tenido un papel relevante las Mesas de trabajo que se han desarrollado con representantes de la DOP y el conjunto de los queseros que pertenecen al CRDOP de la Torta del Casar. El elemento identitario sobre el que se fundamenta la estrategia se postula como una actividad económica con gran proyección internacional susceptible de imbricar ciertos dominios científicos tecnológicos a través de los cuales este producto puede situarse en una posición de liderazgo en un contexto mundial.

Las reuniones con este sector se han orientado para conseguir que las actividades futuras de las industrias transformadoras, así como de las explotaciones ganaderas vinculadas se dirijan a conseguir el factor de "excelencia", al cual se llega a través de la incorporación de procesos de innovación en aquellos puntos críticos que pueden favorecer el despegue del producto y su visibilidad en un entorno internacional, haciéndose también el territorio más visible a las inversiones extranjeras.

El procedimiento seguido para realizar estas mesas de trabajo se ha fundamentado en la diferenciación de dos tipologías de reuniones, que responden a dos OBJETIVOS:

- Información y aproximación a la visión-misión. Como en el caso del resto de actividades de la cuádruple hélice es muy conveniente avanzar sobre una información detallada de cómo se articula la Estrategia de Especialización Inteligente.

El papel de TAGUS en las estrategias nacionales y regionales para la especialización inteligente (RIS3).

Objetivos.

- Desarrollar un proceso de transformación económica que ensamble la estrategia regional y comarcal.
- Hacer que la comarca sea más visible para los inversores internacionales.
- Mejorar las conexiones internas y externas de la comarca.
- Evitar los solapamientos y las repeticiones en

las estrategias de desarrollo.

• Acumular una «masa crítica» de recursos y capacidades.

• Promover los efectos positivos del conocimiento y la diversificación tecnológica.

• Ensamble de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal con las políticas europeas, nacionales y regionales.

• La elección del elemento singular y la actividad para la especialización inteligente.

• La Torta como actividad tractora de la Estrategia de Especialización Inteligente en TAGUS. El patrón de especialización.

• La Torta como núcleo y elemento singular fuente de experiencias.

• Establecimiento de las bases metodológicas para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente.

• Definición de la participación de los diferentes agentes implicados en las fases y pasos a seguir (roles y funciones).

• Participación en el diseño del Plan de acción: definición de los Retos, Líneas estratégicas y Programas de actuación sobre los que ir incorporando el conjunto de actividades concretas.

• Participación en las bases metodológicas utilizadas para el seguimiento y la evaluación.

• Participación de los actores en la gobernanza y definición de su rol.

• Descubrimiento emprendedor. En esta ocasión las sesiones de descubrimiento emprendedor se han desarrollado conjuntamente con personal del CEDER y representante del CRDOP (Consejo Regulador de la Denominación de Origen Protegida). El valor de estas sesiones se fundamenta en las aportaciones realizadas y su traducción al Plan de acción, identificación de los dominios científico-tecnológicos a introducir en el Patrón de especialización, así como la búsqueda de conexiones de otros sectores productivos del territorio, especialmente en el sector del turismo.

En una primera aproximación, se han realizado tareas de diagnóstico del sector, no solo en su ámbito industrial, sino también en el de las explotaciones ganaderas de ovino pertenecientes al Consejo Regulador, a través de las cuales se pudo identificar claramente los puntos críticos sobre los que actuar y concretar el Plan de Acción.

Seguimiento y evaluación. Incorporación a las reuniones de seguimiento y evaluación que se llevan a cabo a lo largo de todo el proceso.

NÚMERO DE MESAS: 4

ACTORES PARTICIPANTES: 13

• José Mª Muñoz Godoy - TAGUS.

• Mª Ángeles Muriel González - TAGUS.

• Juan Carlos Casco Casco - Emprendedorex.

- Mario Blasco - Quesos del Casar.
- María Garrido - Quesería Rafael Pajuelo.
- Santiago Pajuelo - Hnos. Pajuelo SAT.
- Jesús Regalado - Quesería "El Castúo".
- Diego Lindo - Quesería Doña Francisca.
- Javier Andrada - Quesería Los Casareños.
- Juan José López Vivas - Iberques Extremadura.
- Javier Muñoz Pérez - CRDOP Torta del Casar.
- Javier Andrada - Quesería Los Casareños.
- José Luís Llerena - Director Orti (CTAEX).
- Abel Crespo - Tecnología de los Alimentos (CTAEX).

RELACIÓN DE MESAS DE TRABAJO MÁS RELEVANTES.

- TAGUS - CRDOP Torta del Casar: (2).
- TAGUS - CRDOP Torta del Casar - CTAEX: (1).

RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPROMISOS DE ACCIÓN SURGIDOS DE LAS MESAS DE TRABAJO.

Estas líneas de actuación se han diseñado en el entorno de las conversaciones y mesas de trabajo realizadas con la DOP de la Torta del Casar y sus representantes.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con el ordeño.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la rentabilidad económica de las explotaciones.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con las explotaciones en régimen semiextensivo y extensivo.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con el incremento de la producción láctea.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la optimización de los costes generales de las explotaciones, principalmente energía.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la alimentación animal.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la selección animal.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la sanidad animal.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la eliminación de cadáveres.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con el control sanitario.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la maquinaria de ordeño.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la trazabilidad.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con nuevos tamaños y formatos de comercialización que estén más en consonancia con las tendencias del mercado.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con las posibilidades de la Torta en otros mercados al hilo de quesos con características más funcionales: bajos en calorías, alimento apto para celíacos, certificaciones religiosas como quesos kosher y halal, etc.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la producción, procesado y comercialización del cuajo natural, también podría ser objeto de actuaciones y estudios que permitan su uso en otros formatos: polvo, líquido, etc.
- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la diversificación de otras líneas de producción de las industrias transformadoras hacia otros productos semejantes en los procesos de elaboración y comercialización, como los quesos de cabra.

• Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con el etiquetado, packaging, film microperforado, como nuevas tendencias en la comercialización que podrían incorporarse de forma que se redujeran los costes de producción al tiempo que se utilizaran formatos más sensibles con el medio ambiente, y ello de cara a mejorar la competitividad del producto y aumentar su proyección al exterior.

• Desarrollo de programas y actividades para el desarrollo de estrategias conjuntas con otras zonas productoras.

• Desarrollo de programas y actividades de apoyo al sector como la utilización de los vales tecnológicos.

• Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con otras actividades y productos derivados: quesos de leche de vaca, yogures, helados, etc…

• Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para la búsqueda de la excelencia en todas las fases del proceso productivo: de la producción al consumidor. Excelencia en origen (materia prima), excelencia en transporte (recogida de materia prima), excelencia en proceso (transformación y envasado), excelencia en producto acabado (análisis de producto y rigor en el cumplimiento del Pliego de Condiciones establecido por el propio Consejo Regulador), y excelencia en la comercialización (sistemas de atención al cliente, post-venta, y condiciones óptima de consumo).

• Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con la seguridad alimentaria: mejora de los sistemas de trazabilidad y la incorporación de tecnología que permita eliminar puntos críticos en los procesos de elaboración y transformación industriales.

• Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación en nutrición: análisis de las características nutricionales del producto y de qué manera las mismas deben incorporarse a las campañas de promoción y apertura de nuevos mercados.

• Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para la diversificación económica con la incursión en otras actividades económicas, especialmente las relacionadas con el turismo. Se hace especial hincapié en las posibilidades que ofrece la participación de las queserías en productos turísticos experienciales de forma combinada y conjunta con los alojamientos y restaurantes del territorio. Esto requiere que se trabaje coordinadamente por ambos sectores, de forma que se pueda lanzar una oferta integrada, abriendo las puertas a la formalización de paquetes turísticos experienciales. A ello también habría que sumar la incorporación de otros recursos patrimoniales, culturales asociados a la Torta, como son los relacionados con la trashumancia y la cultura pastoril.

• Desarrollo de programas y actividades de organización de eventos de promoción en el exterior, fortaleciendo la imagen de la torta en el contex-

to internacional y ganando puestos en relación a otras variedades de quesos de fama mundial.

- Desarrollo de programas y actividades para la realización de visitas técnicas de aprendizaje y conocimiento de buenas prácticas a otras regiones queseras en Europa, de forma que se pueda conocer de primera mano los avances y el estado de la tecnología en los procesos de elaboración de otros quesos.

- Desarrollo de programas y actividades para la realización de misiones comerciales en origen e inversas.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para el mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de las plantas.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para la versatilidad de los equipos y procesos.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para el aumento de la eficiencia de la producción y la toma de decisiones.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para la disminución de los tiempos de producción y los costos.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para el desarrollo de la capacidad potencial de diversificación.

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación para el incremento del aprendizaje tecnológico.

- Desarrollo de programas y actividades para uso intensivo de los conocimientos y destrezas tecnológicas acumulados por los recursos humanos que posee la empresa.

Al hilo del desarrollo de estos programas de actuación específicos del sector, y de acuerdo con las indicaciones recibidas por los participantes en las sesiones, se incorporan al Plan de acción un conjunto de actividades relacionadas directamente con el turismo, hibridaciones que han surgido de los responsables de las industrias transformadoras y del proceso de descubrimiento en los Talleres de participación con otros actores, por tanto, hay un especial interés en fomentar actividades empresariales conjuntas entre ambas actividades.

También se han desarrollado dos Mesas de trabajo de la DOP de la Torta del Casar y CTAEX, donde hemos comenzado a desarrollar un programa de trabajo en el seno de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal relacionado con la utilización de los Vales Tecnológicos, como herramienta sobre la que materializar ya las primeras acciones sobre el sector ganadero y lácteo.

10.5 MESAS DE TRABAJO ASOCIACIÓN DE TURISMO TAJO-SALOR-ALMONTE CON EL GRUPO MOTOR.

La metodología utilizada para el desarrollo de las sesiones de trabajo del sector del turismo ha respondido al mismo plan de intervención que con el resto de los sectores. Inicialmente trabajamos en la visión de la oportunidad en torno a la Torta como actividad de especialización y la elaboración de una hoja de ruta de intervención que marca los pasos a seguir.

- Información y aproximación a la visión-misión.
- Descubrimiento emprendedor. El objetivo de estas sesiones, y las aportaciones recibidas del sector responden al propósito primero de definir y concretar el Programa de actuaciones concreto para el sector turístico, conscientes además que las sinergias que se producen con la actividad tractora son más que evidentes.

Así las propuestas, se encuentran perfectamente alineadas con las que se recogían por parte de los representantes de las industrias transformadoras de la Torta, donde la especialización del sector y su avance se incardina claramente en la diversificación de la actividad industrial hacia otros sectores productivos de alto potencial, como es el turismo y la especialización en torno a elementos experienciales que permitan la comercialización de la Torta en nuevos entornos y mercados.

El desarrollo de una oferta turística con base en el elemento-tractor de la Torta supone su especialización en las fortalezas de este producto con claro carácter gastronómico, pero que indudablemente también ofrece potencialidades en el entorno de su producción y los valores medioambientales, tradicionales, y rurales a los que se asocia, y a las propias características de la Torta, basadas en su diferenciación como producto gourmet y de alta calidad.

Teniendo en cuenta estas dos consideraciones, los trabajos desarrollados en línea con los avances manifestados por el sector de las queserías, se centralizan en una oferta turística vertebrada en torno a la Torta que es capaz de aglutinar al resto de valores que el producto posee, y que en el territorio se encuentra representado por una amplia cantidad de recursos medioambientales, patrimoniales, y culturales que permiten su puesta en valor y su comercialización de forma conjunta.

Los aportes del sector turístico que se recogen en el Plan de acción poseen un alto valor para la creación de sinergias en el territorio, orientadas a la creación de una economía de escala en torno a la actividad. Además existen implicaciones directas por el alto número de conexiones entre los sectores.

A partir de las aportaciones del sector se ha tratado de definir un nuevo escenario turístico, donde la oferta especializada en torno al elemento Torta del Casar, vertebre todos los recursos naturales, patrimoniales y culturales del territorio al que se asocia de forma directa e indirecta, lo que puede convertirlo en un Club de Producto. Para ello la organización

de esta oferta turística especializada se debe de hacer sin olvidar que el mercado impone una serie de requerimientos específicos y que hay que atender si se pretende tener éxito.

EQUIPO TÉCNICO DEL CEDER.

- Gerente.
- Coordinadora de la estrategia.
- 2 miembros del equipo técnico del CEDER.

NÚMERO DE MESAS: 2 ACTORES PARTICIPANTES: 19

- Rosa Mª Liberal Acosta - TAGUS.
- José Mª Muñoz Godoy - TAGUS.
- Mª Ángeles Muriel González - TAGUS.
- Mº Eugenia Herrero Moya - TAGUS.
- Elena Salgado Acosta - TAGUS.
- Margarita López Molano - TAGUS.
- Juan Carlos Casco Casco - Emprendedorex.
- Carmen Domínguez - Centro de Vías Pecuarias..
- Maribel Collado - Mancomunidad Tajo-Salor.
- Francisco García Leo - Casa Rural "LA Posada"
- Victoria Bazaga - Hotel Rural "La Encarnación".
- Isabel Robledo - Hotel Rural "Villa Matilde".
- Ana Salgado - Oficina de Turismo de Alcántara.
- Belén Díaz - Oficina de Turismo de Alcántara.
- Joan Gustems - Albergue Rural Garrovillas.
- Esther Díaz - Albergue Rural Garrovillas.
- Julia Berrocal - Restaurante "El Telar".
- Mª Luz Berrocal - Restaurante "El Telar".
- Ruth Andrada - Apartamentos Barbancho.
- Iris Graciela Andrada - Apartamentos Barbancho.

RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPROMISOS DE ACCIÓN SURGIDOS DE LAS MESAS DE TRABAJO.

Líneas estratégicas de trabajo establecidas en las mesas con la participación de empresas del sector (Asociación de Empresarios Turísticos Tajo-Salor).

- Desarrollo de programas y actividades para trabajar en una oferta coordinada con el sector quesero, tanto explotaciones ganaderas como industrias transformadoras, para ofertar un producto turístico integrado basado en la experiencia gastronómica de la Torta.

• Desarrollo de programas y actividades para elaborar paquetes turísticos bajo un estándar de calidad en el que se incluya la definición de rutas que tengan como elemento central la Torta, con una oferta integrada de visita a queserías, degustaciones, menús en base a la Torta, actividades relacionadas con la trashumancia y el pastoreo, alojamientos, etc.

• Desarrollo de programas y actividades para la ordenación de los recursos turísticos en base a la Torta, de forma que se identifiquen y se relacionen aquellos recursos patrimoniales y naturales del territorio que pueden complementar esta oferta turística: como los museos de Interpretación del Queso, museo Vostell-Lavadero de Lanas, centro de Vías pecuarias, museos etnográficos, rutas del Traslana, etc.

• Desarrollo de programas y actividades para acciones promocionales y de posicionamiento del producto, una vez que se haya definido claramente la oferta. Estas acciones tendrán que estar dirigidas a la comercialización exterior a través de los touroperadores, pero también de cara a diseñar una imagen de marca para el turismo en la comarca en base a la Torta.

• Desarrollo de programas y actividades para el desarrollo de un calendario de eventos culturales y deportivos asociados que sirvan para configurar una oferta atractiva y que impulse la imagen de marca como producto turístico

• Desarrollo de programas y actividades para colaboración estrecha del sector con los industriales queseros, para el apoyo conjunto en la comercialización.

• Desarrollo de programas y actividades formativos sobre métodos y buenos usos de consumo de la Torta (maridaje con vinos y cervezas), para desarrollar una oferta turística de calidad en torno a este producto.

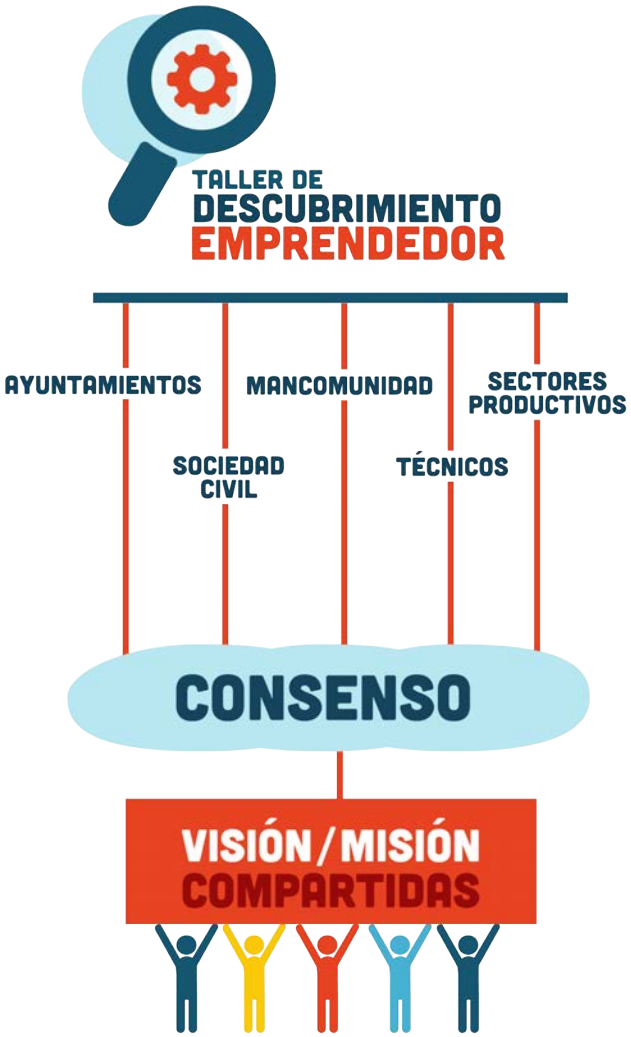
• Desarrollo de programas y actividades para la realización conjunta con el sector industrial de eventos gastronómicos y participación en ferias específicas.

• Desarrollo de programas y actividades para la colaboración en la promoción y difusión de la Torta. Participación en las actividades de difusión que se hagan desde la DOP como recurso turístico asociado al producto.

• Desarrollo de programas y actividades relacionadas con experiencias turísticas saludables y actividades deportivas que potencien las cualidades de este producto como alimento funcional.

• Desarrollo de programas y actividades para la creación del Club de Producto Torta del Casar donde se encuentren representados todos los sectores que intervienen.

• Desarrollo de una campaña de promoción a través de un portal, al objeto de centralizar la oferta turística comarcal en la Torta, que incorpore la comercialización de visitas guiadas en torno a los recursos naturales y culturales asociados directamente a la Torta y a la trashumancia, Mu-



seo del Queso, Casa Pinotes, Museo Vostell (Lavadero de lanas), Mueso Etnográfico de Garrovillas, Ruta Traslana. Acuerdo con las industrias queseras que puedan ofrecer visitas guiadas a la industria con degustación in situ de Torta (Pastoralia, Quesos del Casar…). Acuerdo con restaurantes y bares que incluyan la Torta en sus platos.

• Desarrollo de una herramienta informática que sirva para localizar todos los eventos relacionados con la Torta, el ovino, la trashumancia y el pastoreo a nivel regional y comarcal para ofrecer ofertas de alojamiento asociadas al mismo.

• Desarrollo de acciones de formación en torno a aspectos relacionados con la comercialización y gestión de alojamientos, trabajar con los queseros las buenas prácticas para degustar y presentar el producto.

• Desarrollo de acciones para la identificación de los segmentos-target y perfil de los clientes y de su capacidad de gasto. Estudio de los productos turísticos más adecuados en relación con la oferta específica y con las características de los target.

• Desarrollo de acciones de asesoramiento para la especialización de la oferta y para mejorar la calidad del servicio.

• Desarrollo de un plan de marketing y de comunicación estratégica y operativa, y ejecución de las acciones correspondientes

10.6 TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR CON REPRESENTANTES PÚBLICOS, MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA Y TÉCNICOS DEL TERRITORIO.

El proceso de participación y descubrimiento emprendedor se inició para fraguar un consenso y una visión compartida con los representantes clave de las autoridades locales (ayuntamientos, mancomunidad), representantes de las empresas y sector productivo (industrias queseras, turismo, agricultores, ganaderos, comercio…), y sociedad civil (asociaciones y colectivos), cerrando así el proceso en la lógica de la cuádruple hélice.

Nº DE TALLERES: 1 Nº DE REUNIONES PREPARATORIAS: 3 ACTORES PARTICIPANTES: 27

• Luis Mario Muñoz Nieto - Ayto. Alcántara

• Claudia Moreno Campón - Ayto. Aliseda

• Antonio Moreno Pérez - Ayto. Brozas

• Florencio Rincon Godino - Ayto. Casar De Cáceres

• Cándido Javier Gil Pizarro - Ayto. Garrovillas

• Rosa Mª Liberal Acosta - Ayto. Malpartida De Cáceres

• Luis Galán Hernández - Ayto. Mata De Alcántara

• Vanessa Macías Novoa - Ayto. Navas Del Madroño

• Juan Periañez Zarza - Ayto. Talaván

• Alfredo Aguilera Alcántara - Mancomunidad Tajo-Salor

• Marcelo González Rodríguez

- Serfatima
- Atilano Cancho Sáez - Muebles Artesana
- Fernado Molano Tejado - Electrónica Cascale
- Felipe Jiménez Doncel - Casa Rural El Doncel
- Ángel García Blanco - Sociedad Coop. Cuatro Lugares
- Carmen López Cerdeña - Amas De Casa Y Consumidores
- Pedro Santano - Asindi
- Ana Yepes - Mancomunidad Tajo-Salor
- Maribel Collado - Mancomunidad Tajo-Salor
- Juan Carlos Casco Casco - Emprendedorex
- Fernando Barrena - Emprendedorex
- José Mª Muñoz Godoy - TAGUS
- Catalina Merchán - TAGUS
- Mª Ángeles Muriel González - TAGUS
- Mª Eugenia Herrero Moya - TAGUS
- Elena Salgado Acosta - TAGUS
- Margarita López Molano - TAGUS

El consenso político es esencial en el proceso de desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente, ya que supone la introducción de cambios en el modelo de gobernanza del Grupo de Acción Local. El presente taller forma parte de una agenda de trabajo que se inicia desde el Grupo motor con todos los responsables políticos y organizacionales de la comarca en aras a generar una serie de consensos en torno a una visión de futuro compartida. Por tanto, antes de realizar el taller, ha habido un importante trabajo de preparación.

La naturaleza del taller es diferente al resto de sesiones celebradas en el proceso de descubrimiento emprendedor. Antes de proceder a formalizar la cuádruple hélice con los agentes del conocimiento, es muy necesario consensuar con todos los agentes públicos y otros representantes del órgano de decisión del Grupo que representan al sector privado, la propuesta del elemento vertebrador de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal. Para ello, en un primer lugar se mantuvieron reuniones con los principales representantes de las entidades públicas a nivel comarcal: Presidente de la Mancomunidad Tajo-Salor, y otros alcaldes de la comarca; trabajándose sobre la primera propuesta realizada por el Grupo motor .

Estas primeras reuniones de carácter preparatorio se han desarrollado con el propósito de orientar la sesión hacia una metodología de intervención eminentemente participativa, de forma que la determinación del elemento tractor se realizara de una forma consensuada entre todos los participantes. Con ello se ha conseguido que el análisis de los elementos que han favorecido la elección de la actividad-tractora fuera compartida y participada por todos.

Antes de la celebración del taller se han producido tres reuniones preparatorias, además de un buen número de reuniones informativas y de aproximación al tema, en las que han participado la Presidenta de TAGUS y el equipo técnico del CEDER, equipo de expertos, Presidente de la Mancomunidad, técnicas de empleo y desarrollo cultural de este organismo, etc.

Finalmente se celebra el taller con la participación de todos los asistentes en el que se trabajan los PASOS siguientes:

• Contextualización de la RIS3 en el marco europeo, nacional y regional. Se orienta a los asistentes en la normativa y la nueva arquitectura que se articula desde Europa para la política de cohesión 2014-2020, en la que se enmarca el próximo Marco Estratégico Común para este periodo. Estas orientaciones se formulan en base a las oportunidades que suponen para el territorio el completar el Programa de desarrollo comarcal en el siguiente periodo con una Estrategia de Especialización Inteligente que además coadyuva en el plano subregional a la Estrategia de Especialización Inteligente regional y por ende a la Estrategia ONE.

Pero más allá de las oportunidades que ofrece este nuevo entorno financiero a nivel europeo, la principal ventaja que supone iniciar un proceso de especialización en el territorio tiene que ver con el desarrollo de una hoja de ruta o agenda de transformación económica basada en las 4 "Cs" que se propugnan desde las RIS3:

- Elecciones y masa crítica *"Though Choices and Critical mass"* o elección de un número limitado de prioridades sobre la base de fortalezas propias y especialización internacional.

- Ventaja competitiva *"Competitive Advantage"* o movilización de talento conectando la innovación con las necesidades empresariales a través de un proceso de descubrimiento empresarial.

- Conectividad y Clústeres *"Connectivity and Clusters"* o desarrollo de un entorno favorable para que se desarrollen vínculos intersectoriales, lo que conducirá la diversificación tecnológica especializada para ajustar nuestra especialización con lo que se desarrolla en el resto del mundo.

- Liderazgo colaborativo *"Collaborative Leadership"* o sistemas de innovación eficientes como un esfuerzo colectivo basado en asociaciones público privadas (cuádruple hélice), reforzado con una plataforma para dar voz a actores no habituales.

• Participación dirigida a identificar y consensuar bajo una misión-visión compartida, el elemento vertebrador sobre el que pivotar la estrategia, que a su vez pueda servir de motor de arrastre al resto de los sectores productivos con representatividad en el entorno comarcal.

Se identifican los elementos más representativos de la comarca asociados a una actividad económica.

Se evalúa cuáles de ellos pueden tener una proyección regional, nacional e internacional.

Elección por consenso de la actividad que sustenta la estrategia en torno a la elección de un producto singular y representativo, que se encuentra sostenido por su capacidad económica y su proyección al exterior, y se identifica con un área de especialización sobre la que poder vertebrar una agenda de transformación económica del territorio.

En plenario se determina cuál es la actividad tractora de la comarca; la que nos hace únicos a los ojos del mundo y ya genera y puede generar más economía, empleo y valor en la comarca.

Una vez realizada esta labor de identificación y consenso del elemento-tractor de la Estrategia, es necesario reforzar de qué manera ese elemento va a producir sinergias con otros sectores productivos con gran representatividad y cómo su hibridación con la actividad clave va a producir nuevas oportunidades de negocio en el territorio.

La sesión finaliza con el consenso de todos los participantes en la elección del elemento clave para la especialización (la Torta) y su capacidad de arrastre con el resto del tejido económico.

10.7 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR CON LAS EMPRESAS Y EL TEJIDO SOCIAL.

TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR CON LAS EMPRESAS Y TEJIDO PRODUCTIVO.

Se han llevado a cabo 2 talleres intensivos para el descubrimiento emprendedor, en los que además de trabajar sobre la visión compartida se han recogido los aportes fundamentales para el desarrollo de la estrategia que se concretan en la definición de los programas y actividades concretas.

Los talleres han contando con una representación contrastada de empresas de la comarca, técnicos y agentes de desarrollo.

Nº DE TALLERES: 2 ACTORES PARTICIPANTES: 42

TALLER 1

- Alberto Palacín Sanguino - Joyería Relojería Palacín.
- Fernando Molano Montero - Electrónica Cascale.
- Fernando Molano Tejado - Electrónica Cascale.
- Mª Isabel Collado - Mancomunidad Tajo Salor.
- Antonio Cruz - Anloma S.L.
- Antonio Leal - Muebles Leal.
- Begoña García Bernal - Ayto. Arroyo de la Luz.
- Patricia García González - TAGUS.
- Jesús Blanco - Unquiet Pixel S.L..
- Rut Andrada Barbancho - Apartamentos Barbancho.
- Margarita López Molano - TAGUS.
- Elena Salgado Acosta - TAGUS.
- David Romero - Globalpaint Coatings.
- José Mª Martín - Imea, S.L.
- Javier Mariñas - Heladería de Extremadura, S.L..
- José María Muñoz Godoy - TAGUS.
- Mª Ángeles Muriel - TAGUS.
- Fernando Barrena Mera - Emprendedorex.
- Damián Pérez Bueno - Emprendedorex.

TALLER 2

- Mª José Montesinos Moreno - Asindi.
- Simona - Mesón Chimenera.
- Fco Javier Romero Macías - Leñas Paco.
- Isidro García Barriga - La

Mandila.

- Julio Sanchéz Tascón - Divertimento Ocio, Deporte Y Turismo.
- Jacinto Tostado Nevado - Ayto. De Alcántara.
- Tomás Parrón - Tomás Parrón Instalaciones Eléctricas
- Juan Moreno Escobiro - Técnicas Agroforestales Biomasa, S.L.
- Jesús Romero Fresneda - Técnicas Agroforestales Biomasa, S.L.
- Jesús Cancho - Pinturas Atilano.
- Candi Hurtado - Muebles Artesana.
- Joan Gostems Colón - Lunares Y Telelos, S.L.
- Luis López Sande - Ganadero Al Molano.
- David Cerro Herrero - Soluciones Wellness Sl..
- Miguel Ángel Jorda - Docu Card Extremadura.
- Ignacio Salgado - C.A.I Carpintería Matélica Y Forja C.B.
- Ángel Courzo Luján - C.A.I Carpintería Matélica Y Forja C.B.
- Margarita López Molano - TAGUS.
- Elena Salgado Acosta - TAGUS.
- José María Muñoz Godoy - TAGUS.
- Mª Ángeles Muriel - TAGUS.
- Fernando Barrena Mera - Emprendedorex.
- Damián Pérez Bueno - Emprendedorex.

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR CON EL TEJIDO SOCIAL.

Con el mismo formato que el Taller con las empresas, recogiendo las visiones y aportaciones de las asociaciones y colectivos comarcales, las cuales se han plasmado en la estrategia.

Los talleres han contando con una representación contrastada de diferentes agentes.

Nº DE TALLERES: 1 ACTORES PARTICIPANTES: 18

- Juani Álvarez Salceda - Asociación Cultural Arroyo de la Luz Paisajes y Fiestas.
- Isabel María Carrero Salado - Asociación de Amas de Casa de Arroyo de La Luz.
- Mª Consolación Carrero Carrasco - Amas de Casa Mujer Arroyana.
- Daniel Álvarez Salceda - Asociación Cultural Arroyo de la Luz Paisajes y Fiestas.
- Oscar Reguero Padilla - Asociación Cultural Pies de Gigantes.
- José Iván Durán Moreno - Asociación Cultural Pies de Gigantes.

- José Arias - Asociaciones de Mayores.
- Modesta Moreno - Asociación de Mayores.
- Antonia Plata Mogollón - Los Barruecos Asociación Amas de Casa.
- Juana Barriga Chanchon - Asociación Cultural La Siembra.
- Francisca Agundez Manzano - Asociación Cultural La Siembra.
- Adela Rodriguez García - Asociación Carolina Coronado.
- Valentín Collazos Cuervo - Asociación Cultural Juvenil "El Horno".
- Román Rovira - Asociación De Mayores.
- José María Muñoz Godoy - TAGUS.
- MariÁngeles Muriel - TAGUS.
- Fernando Barrena Mera - Emprendedorex.
- Damián Pérez Bueno - Emprendedorex.

10. 8 METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL PROCESO.

Para el desarrollo de los diferentes talleres se parte de un conjunto de informes y trabajos previos elaborados por el equipo técnico que enmarcan metodológicamente el proceso a seguir. Para ello se cuenta con las herramientas que hemos descrito en el Ecosistema de Innovación de TAGUS.

Los participantes analizan la realidad económica comarcal y las claves de la especialización inteligente para definir y consensuar la actividad y el patrón de la especialización, a continuación y a través de un conjunto de herramientas participativas y proactivas definen la base de programas y actividades en las que se centrará la estrategia en el futuro, en un ejercicio puro de descubrimiento emprendedor.

El foco de la acción y el descubrimiento de oportunidades empresariales se enfocan fundamentalmente en los aspectos relacionados con la investigación, la innovación y el emprendimiento.

También se trabaja el marco de la Gobernanza Multinivel y el necesario coliderazgo para responsabilizar a los diferentes actores con los programas y actividades que proponen.

Dependiendo de la naturaleza de las mesas de trabajo y talleres se hace una variación metodológica de los procedimientos a seguir y las herramientas a utilizar.

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.

Con piezas de lego y otros recursos los participantes representan los elementos identitarios de la comarca.

La Torta es la actividad de especialización.

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 la Torta constituye el eje de trabajo y sobre ella hay que construir el patrón de especialización.

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.

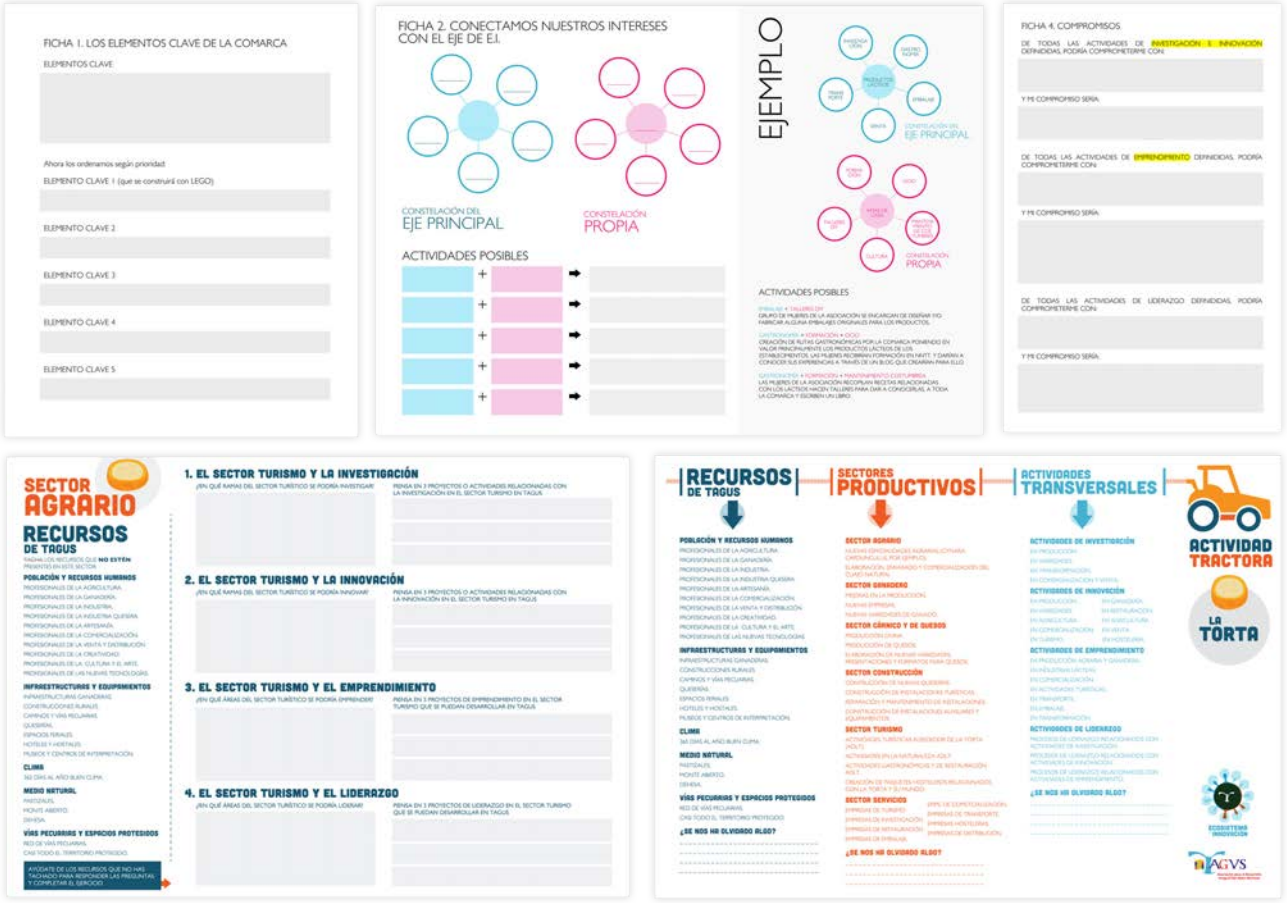
Vinculación de la Torta con el conjunto de recursos y actividades del territorio.

En las mesas y talleres se buscan las relaciones y la capacidad tractora que tiene La Torta 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 la Torta como actividad económica.

10.9 HERRAMIENTAS UTILIZADAS EN EL PROCESO.



10.10 RESULTADOS OBTENIDOS Y COMPROMISOS DE ACCIÓN SURGIDOS DE LOS TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR CON LAS EMPRESAS Y EL TEJIDO SOCIAL.

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 TAGUS concurrirá a las ayudas LEADER.

Propuesta de programas y actividades a desarrollar en torno a la actividad de especialización (la Torta) en los talleres de descubrimiento emprendedor.

Aquí apuntamos de manera resumida las conexiones y relaciones generadas en torno a los recursos, sectores productivos y actividades generadas por los participantes, las cuales han servido de base para definir los Retos, Líneas estratégicas, Programas y actividades.

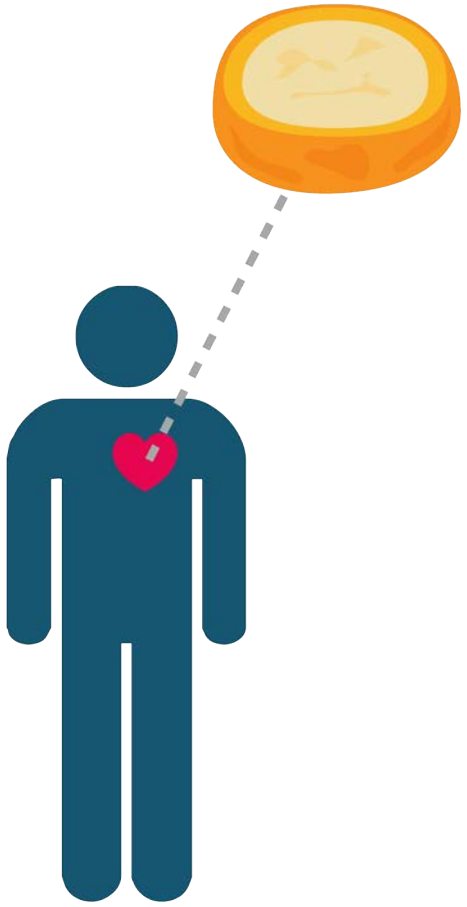
CONEXIÓN DE LOS INTERESES DE LAS EMPRESAS Y LAS PERSONAS CON EL EJE DE ESPECIALIZACIÓN.

En este apartado hemos trabajado a fondo con el tejido empresarial de la comarca y con la sociedad civil el establecimiento de conexiones entre actividades relacionadas con la Torta al objeto de desarrollar un proceso de descubrimiento emprendedor.

Las conexiones establecidas son un fiel reflejo de la visión que las empresas y la sociedad tienen acerca de las posibilidades de desarrollo del sector, constituyendo el embrión de potenciales actividades. Es interesante poner de manifiesto aquellas conexiones en las que inciden diferentes actores.

Relación de conexiones e hibridaciones establecidas por las empresas y la sociedad civil:

- Venta local + Presencia web: venta por Internet.
- Fabricación + Aplicaciones de gestión on-line: desarrollo de dispositivos de control en la fabricación.
- Exportación + Marketing y publicidad on-line: trabajar la imagen de marca y apertura de nuevos mercados.



Turismo gastronómico + Redes sociales: desarrollo de estrategia de comunicación.

- Instalaciones + Mantenimiento industrial: desarrollo de servicios de mantenimiento.
- Proceso productivo + Recubrimientos especiales: desarrollo de recubrimientos especiales con pinturas aptas para el contacto con productos de alimentación para aplicación al envase, embalaje, packaging, etc.
- Embalaje + Diseño: desarrollo de embalajes y diseños con impresoras 3D para la Torta.
- Investigación + Prototipado: desarrollo de nuevos moldes para la fabricación de la Torta.
- Gastronomía + Talleres: impresión en 3D de recetas de la Torta.
- Transporte + Diseño + Prototipado: desarrollo de soportes para optimizar el transporte de la Torta.
- Gastronomía + I+D: producción de helados de Torta.
- Fábrica + Máquinas: desarrollo de máquinas personalizadas que automaticen procesos de producción en las queserías
- Pastoreo + Control: utilización de nuevas tecnologías para facilitar el monitoreo del ganado.
- Turismo + Gastronomía: desarrollo de oferta gastronómico en torno a la Torta.
- Materia prima + Empresas: desarrollo de una estrategia para aumentar la producción de leche.
- Comercialización + Cooperación: cooperación para transportar e impulsar la comercialización internacional.
- I + D + Empresas: desarrollo de procesos de innovación e investigación en las empresas relacionadas con el sector.
- Producción + Población: desarrollo de una estrategia para incrementar el empleo en torno a la Torta.
- Gastronomía + Alojamiento: desarrollo de actividades de ocio relacionadas con la gastronomía, como degustaciones.
- Explotaciones + Ocio: desarrollo de una oferta de visitas a explotaciones queseras. Actividades turísticas relacionadas con experiencias en torno a la Torta.
- Turismo + Gastronomía: especialización ocio-gastronómica.
- Naturaleza + Actividad ganadera: desarrollo de una oferta de turismo ecológico (rutas por vías pecuarias, visitas a lugares emblemáticos relacionados con el pastoreo…).
- Venta + Gastronomía: desarrollo de actividades de degustación y venta.
- Venta + Gastronomía + Electrodoméstico especializado: desarrollo de actividades de promoción y venta de la Torta con recetarios y electrodomésticos para su conservación.
- Industria + Reparación + Venta: desarrollo de actividades de reparación y comercialización de maquinaria especializada de las fábricas de quesos.
- Pin torta + Venta: desarrollo de industria de souvenirs relacionados con la Torta.
- Bisutería + Torta: desarrollo de actividades relacionadas con la bisutería y la artesanía en torno al elemento central de la Torta.
- Empleo + Nuevas tecnologías: desarrollo de página web promocional en torno a la Torta y sus actividades.
- Gastronomía + Tradiciones: desarrollo de actividades de recopilación de recetas de la Torta y talleres gastronómicos.
- Turismo + Ocio: desarrollo del evento deportivo, "Ruta de la Torta", señalización con este distintivo en actividades de senderismo y cicloturismo.
- Gastronomía + Turismo: promoción de los recursos turísticos alrededor de la Torta (Feria de Garrovillas).
- Desarrollo + Formación: implantación de una escuela homologada de formación en pastoreo.
- Marketing + Gastronomía: creación de rutas gastronómicas por toda la Comarca en torno al queso.
- Gastronomía + Entorno rural: desarrollo de

una oferta turística de experiencia en torno a la elaboración del queso, la transhumancia, etc.

- I+D+I + Queseras: desarrollo de procesos de investigación e innovación para la optimización de la producción en las queserías.

- Reforma + Turismo: inclusión en las reformas de los establecimientos turísticos de la zona elementos relacionados con la Torta.

- Diseño + Embalajes: desarrollo de diseños exclusivos de embalajes para la Torta.

- Mobiliario + Tortas: creación de nuevos mobiliarios más funcionales y más ecológicos para las queserías, empresas de distribución de quesos e instalaciones ganaderas.

- Producción + Ganadería: investigación genética para la selección de ganado con aptitudes de carne y leche.

- Producción + Quesos: desarrollo de industrias para la fabricación de componentes utilizados en la producción de quesos.

- Embalaje + Productos ecológicos: desarrollo de una oferta de materiales ecológicos en la industria.

- Investigación en nutrición + Taller deportivo + Torta: desarrollo de un plan para promocionar la Torta como especialidad en la alimentación de deportistas.

- Deporte + Torta: promocionar la Torta en los eventos deportivos de Extremadura.

- Formación + Deporte + Torta: desarrollo de actividades con los clubes deportivos para la promoción y sponsorización de la Torta

- Formación + Ganadería: desarrollo de procesos para mejorar las condiciones higiénicas y sanitarias del personal del sector.

- Formación + Ganado: creación de una escuela de formación de pastores.

- Turismo + Eventos: creación de una feria de la Torta.

- Tradición + Diversión: creación de una ruta de las transhumancia con un taller sobre la elaboración de la Torta.

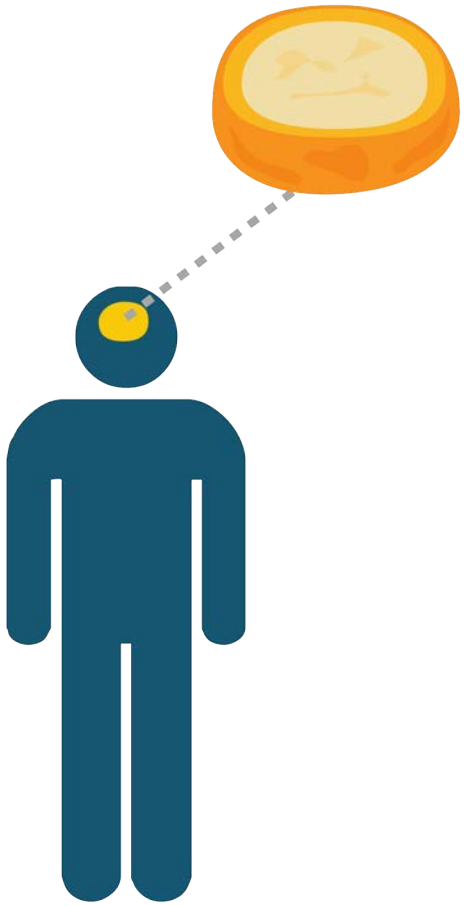
- Gastronomía + Torta: elaboración de menús que tengan como base la Torta, oferta gastronómica de tapas en la comarca con una especialidad de tapas en cada municipio, poniendo en valor otras especialidades como la tenca, la patatera, la miel, etc.

- Gastronomía + Turismo: desarrollo de rutas gastronómicas con visitas a lugares reseñables de la comarca.

- Venta + Torta: desarrollo de una oferta de alimentos naturales relacionados con la Torta.

- Ganadería + I + D: fabricación de tejidos y prendas innovadoras de lana.

- Torta + Sello social: unir a la Torta el marchamo de responsabilidad social mediante el empleo de



personas con discapacidad en queserías o como dependientas en tiendas de quesos.

• Turismo adaptado + Torta: realizar rutas adaptadas de transhumancia y visitas a queserías guiadas por personas con discapacidad.

• Biomasa + Ganadería: aprovechar determinados productos de biomasa para hacer camas para caballos, fabricación de pellet, compost…

• Lana + Biomasa: lavaderos de lanas, que funcionen con calderas con biomasa.

• Lana + Industria: revitalizar la industria tradicional de transformación de la lana.

• Embalaje Torta + Biomasa: crear embalajes originales y orgánicos para la Torta.

• Producción + Ocio: desarrollo de una oferta de visitas guiadas a los centro de producción para conocer todo el proceso de elaboración, y en los que al final se pueda vender la Torta.

• Tradición + Diversión: creación de una ruta de la transhumancia, con un taller final elaboración de la torta con degustación.

• Gastronomía + Deporte: desarrollo del I Triatlón Torta Tajo Salor.

• Venta + Actividad física: desarrollo de un etiquetado que promocione y vincule la actividad física y el consumo de Torta.

• Embalaje + Promoción: utilizar el tirón de la torta para promocionar otros productos de la comarca.

• Alimentación + Educación: desarrollo de talleres para elaborar recetas con los más pequeños.

• Ganadería + Educación: actividades con niños y jóvenes para que puedan conocer el sector.

• Embalaje + Ocio: desarrollo de actividades para que los niños realicen embalajes a mano como manualidades.

• Turismo + Actividades alternativas: desarrollo de actividades complementarias para los niños en las visitas a las queserías.

• Gastronomía + Ocio: desarrollo de oferta gastronómica en torno a la Torta en lugares con encanto de la zona (Puente Romano de Alcántara, Los Barruecos, etc).

• Gastronomía + Formación: desarrollo de actividades de formación gastronómicas para diversificar y difundir la Torta.

• Producción + Turismo: desarrollo de visitas guiadas para dar a conocer el proceso de fabricación.

• Tradición + Diversión: desarrollo de un evento relacionado con la transhumancia (ruta, ordeño, elaboración de queso…).

• Torta + Turismo: creación de la fiesta de la Torta Tajo-Salor con actividades idénticas o complementarias en todos los pueblos de la comarca (visitas a fábricas, rutas de transhumancia, charlas, conciertos, degustaciones, concursos, etc).

• Ganadería + Naturaleza: oferta a visitas guiadas a ganaderías y rutas de la transhumancia.

• Innovación + Formación: desarrollo de eventos como charlas y conferencias para el fomento de actividades de I+D+i sobre la Torta.

• Turismo + Naturaleza: oferta de una ruta de la transhumancia en bici.

• Gastronomía + Diversión: desarrollo de concursos de gastronomía públicos a nivel nacional en torno a la Torta (cooking show), incluyendo degustaciones que involucren a la ciudadanía y en especial a los turistas.

• Visitas guiadas + Redes sociales: desarrollo de una oferta para dar conocer a través de las redes sociales, las visitas guiadas a las fábricas, las rutas de la transhumancia, etc.

• Ganadería + Turismo: oferta de visitas organizadas a granjas en las vías pecuarias para que la gente conozca como se hace todo el proceso de elaboración de la Torta.

• Gastronomía + Ocio: Concurso de elaboración de tapas y/o aperitivos, teniendo como elemento principal a la Torta.

Propuestas de programas y actividades en torno a los diferentes sectores de actividad tomando como ejes transversales la investigación, la innovación y el emprendimiento.

EL SECTOR AGRARIO

EL SECTOR AGRARIO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la producción de alimentos ecológicos para el ganado.
- Investigar para crear pastos y cardos ecológicos.
- Programas y actividades para el procesado y transformación para el cardo (cynara cardunculus) destinado a cuajo natural y otros usos (medicinales, aromas, cosméticos, energéticos…).
- Programas y actividades para el cultivo del cardo en la producción de biomasa.

EL SECTOR AGRARIO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para utilizar los excedentes del cardo como biomasa.
- Programas y actividades para la utilización del cardo como elemento decorativo.
- Programas y actividades para la elaboración de aceite esencial del cardo y sus semillas.

EL SECTOR AGRARIO Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales para producción de cardo para biomasa.
- Desarrollo de actividades empresariales de plantas de transformación del cardo y otros residuos para su procesado.
- Desarrollo de actividades empresariales de decoración que tengan como motivo principal el cardo y los demás elementos y recursos relacionados con la Torta.
- Desarrollo de actividades empresariales de elaboración de productos cosméticos a partir del cardo.

EL SECTOR AGRARIO Y EL LIDERAZGO.

- Liderazgo y posicionamiento de la comarca en el ámbito mundial en la producción, transformación y procesado de la cynara cardunculus para diferentes usos.

EL SECTOR GANADERO

EL SECTOR GANADERO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación genética del ganado para aumentar la producción y calidad de la leche.
- Programas y actividades para la investigación específica para el tipo ovino F1, por ejemplo cruce de merino y romanov altamente productivo en leche, eficiente en la producción cárnica, y aceptado por la DOP.
- Programas y actividades para la investigación de prácticas ganaderas de otros lugares que puedan ser útiles en el territorio.

EL SECTOR GANADERO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para la innovación en nuevas líneas de utilización de la lana.
- Programas y actividades para la formación en las actividades ganaderas y la creación de una escuela de pastores.
- Programas y actividades para la mejora en los edificios de las explotaciones (distribución, acondicionamiento, sistema de ordeño…).

EL SECTOR GANADERO Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales para el desarrollo de oferta formativa y formación de pastores.
- Desarrollo de actividades empresariales para lavado, clasificación y venta de lana.
- Desarrollo de actividades empresariales para transformación de la lana.

EL SECTOR GANADERO Y EL LIDERAZGO.

- Liderar la formación en temas de pastoreo desde la comarca.

EL SECTOR CÁRNICO Y QUESERO

EL SECTOR CÁRNICO Y QUESERO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para investigar en la utilización de materiales ecológicos en los embalajes de la Torta.
- Programas y actividades para investigar la Torta baja en colesterol.
- Programas y actividades para investigar nuevos formatos de Torta adaptados al cliente.
- Programas y actividades para personalización del empaquetado.
- Programas y actividades para investigar nuevos usos para aprovechar los sueros reciclando un producto altamente contaminante.

EL SECTOR CÁRNICO Y DE QUESOS Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para innovar en los embalajes.
- Programas y actividades para crear una marca "Torta TAGUS".
- Programas y actividades para la innovación en las infraestructuras ganaderas.
- Programas y actividades para el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al producto desde el origen hasta la elaboración y la comercialización.
- Programas y actividades para el desarrollo de una "Tortateca", tomando el símil de una vinoteca pero para la conservación del queso.
- Programas y actividades para el desarrollo de un helado de Torta

EL SECTOR CÁRNICO Y DE QUESOS Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales de embalajes
- Desarrollo de actividades empresariales para la comercialización de la Tortateca para conservación con atmósfera controlada.
- Desarrollo de actividades empresariales para la comercialización de derivados de la Torta, como el helado de queso.
- Desarrollo de actividades empresariales para recogida, elaboración y transformación del suero.

EL SECTOR TURÍSTICO

EL SECTOR TURISMO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación sobre la Torta y la salud.
- Programas y actividades para la investigación gastronómica en torno a la Torta.

EL SECTOR TURISMO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para desestacionalización del turismo a través del turismo adaptado.
- Programas y actividades para crear un paquete de turismo adaptado enlazando con la Torta.
- Programas y actividades para desarrollar un paquete de turismo experiencial.
- Programas y actividades para desarrollar empresas de turismo de experiencia que realicen actividades de la comarca con la Torta como base.
- Programas y actividades para desarrollar em-

presas de turismo experiencial en los hitos de la comarca.

- Programas y actividades para desarrollar empresas que organicen eventos (Feria de la Torta, actividades en torno a la Torta, etc.).

EL SECTOR DEL TURISMO Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales especializadas en turismo de experiencia.
- Desarrollo de actividades empresariales especializadas en turismo adaptado.
- Desarrollo de actividades empresariales para la formación de profesionales de la hostelería (cocineros).

EL SECTOR TURISMO Y EL LIDERAZGO.

- Ejercer el liderazgo del turismo adaptado.
- Ejercer el liderazgo del turismo de experiencia en torno al queso.

EL SECTOR SERVICIOS

EL SECTOR SERVICIOS Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación sobre presentación y tamaños de las porciones para adaptarse a las necesidades del mercado (formatos más familiares, formatos más adaptados al consumo...).
- Programas y actividades para la investigación de la forma más adecuada para poner la Torta en el mundo (Plan estratégico de Marketing).

EL SECTOR SERVICIOS Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales para la recogida, almacenaje y reutilización del suero.
- Desarrollo de actividades empresariales en torno a la utilización de las majadas.

EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

EL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación en tecnología para los edificios de cría y ordeño de la oveja.

EL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para la innovación en tecnologías aplicadas al ganado.

EL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales en tecnologías relacionadas con el manejo de la oveja.

10.11 TALLER DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR A TRAVÉS DE INTERNET.

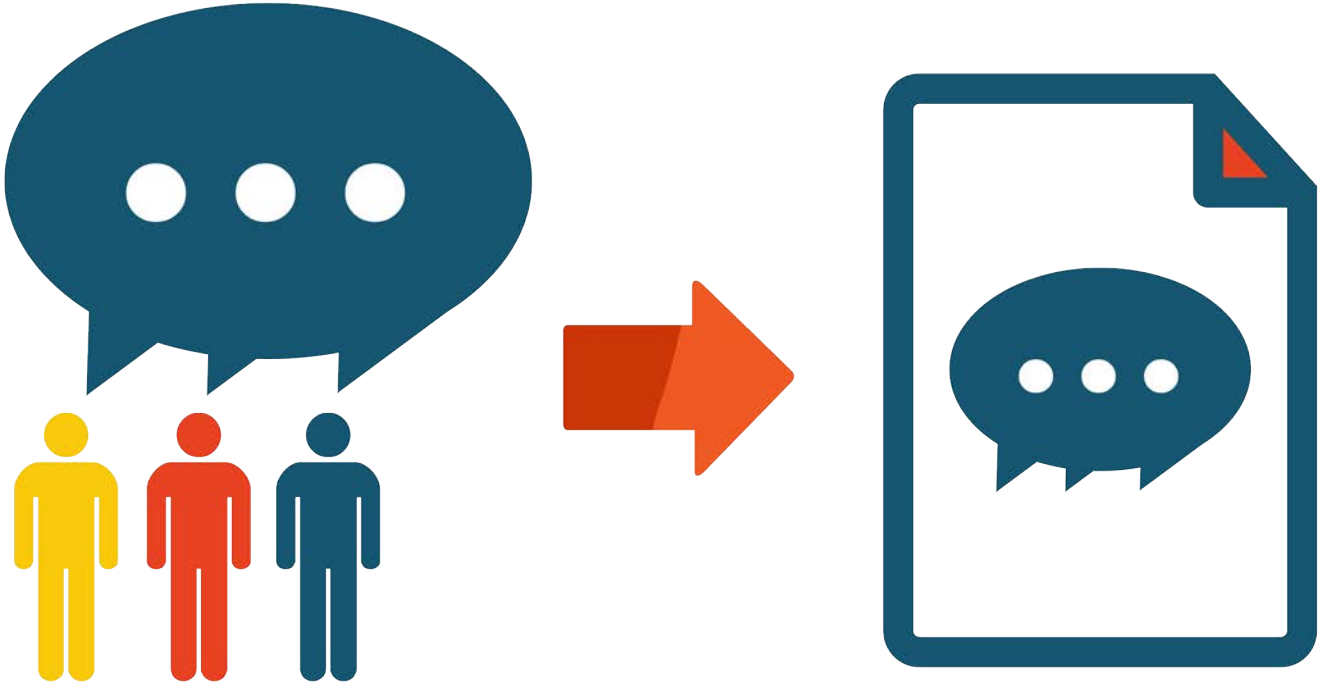
La Estrategia de especialización Inteligente es un proceso vivo y abierto en el que la participación y el descubrimiento son una constante, para ello hemos diseñado un proceso abierto a través de Internet y las redes sociales con el objetivo de poder incorporar ideas, programas e iniciativas a lo largo del tiempo.

Desde el Ecosistema de Innovación de TAGUS y a través de las redes sociales ponemos a disposición de todas las personas que deseen formar parte de la estrategia un conjunto de sencillas herramientas a través de video para que puedan realizar aportes y convertirlos en acciones prácticas.

ANEXOS.

En el anexo se adjuntan los documentos completos generados en el proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor.

- Actas de las mesas de trabajo del equipo técnico.
- Actas de las mesas de trabajo en el seno de la cuádruple hélice.
- Convenios de colaboración y acuerdos firmados para la constitución de la cuádruple hélice.
- Actas de las mesas con los sectores económicos más representativos de la comarca.
- Actas del taller de descubrimiento emprendedor con los miembros de la Junta Directiva.
- Actas de los talleres de participación social y descubrimiento emprendedor con las empresas y tejido productivo.
- Actas del taller de participación social.



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

11.1 PERSPECTIVA GENERAL

La incorporación de los resultados obtenidos en el proceso de participación y descubrimiento emprendedor se realiza de manera permanente "ex ante" e "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 prioridades y aportaciones de los diferentes actores se incorporan automáticamente al Plan de acción.

En este esquema podemos ver el grado de participación en el diseño del Plan de acción que se ha seguido para la elaboración de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.

A continuación vamos a trabajar sobre los aportes realizados para que puedan ser operativos, y de esta manera ensamblarlos de manera coherente en el Plan de acción.

11.2 APORTES DE LA D.O.P

- Fomento de tejido productivo altamente competitivo a través del desarrollo de nuevos productos y procesos.
- Fomento e incorporación de actividades de I+D+i empresarial para la especialización inteligente en los sectores productores y transformadores de la Torta.
- Impulso al intercambio de conocimiento y transferencia tecnológica: incorporación de tecnologías avanzadas. Incorporación de avances científico-tecnológicos, así como de vigilancia tecnológica que permitan posicionar la Torta en un entorno de liderazgo a nivel internacional.
- Fomento de la cooperación empresarial tanto entre las empresas transformadoras y explotaciones ganaderas.
- Acciones de acompañamiento orientados al turismo
- Atracción de inversiones y unidades de apoyo de I+D exterior que complementen la cadena de valor en la Torta.
- Promoción, acceso y adaptación de las empresas industriales de transformación quesera a nuevos mercados.
- Fomento de un desarrollo sostenible en las actividades productoras y transformadoras.
- Incorporación de Tecnologías facilitadoras (TEF) a los procesos de producción, transformación y comercialización: agronomía, biotecnología y bioquímica, biología y ecología, ecodiseño y nuevos materiales, nuevos software, etc…
- Fomento de las relaciones de las industrias queseras bajo la DOP de la Torta del Casar, con otras DOP queseras, y en general con otras DOP de carácter alimentario que puedan generar sinergias en su posicionamiento internacional y en su comercialización exterior.

11.3 APORTES DE LA D.O.P Y EMPRESAS DEL SECTOR

- Desarrollo de programas y actividades de investigación e innovación relacionadas con el ordeño.
- Rentabilidad económica de las explotaciones.
- Mejora explotaciones en régimen semiextensivo y extensivo.
- Incremento de la producción láctea.
- Optimización de los costes generales de las explotaciones, principalmente energía.
- Alimentación animal.
- Selección animal.
- Sanidad animal.
- Eliminación de cadáveres.
- Control sanitario.
- Maquinaria de ordeño.
- Trazabilidad.
- Nuevos tamaños y formatos de comercialización
- Otros mercados (quesos kosher y halal)
- Producción, procesado y comercialización del cuajo natural.
- Diversificación de otras líneas de producción.
- Etiquetado, packaging, film microperforado, etc…
- Estrategias conjuntas con otras zonas productoras.
- Utilización de los vales tecnológicos.
- Actividades y productos derivados (quesos de leche de vaca, yogures, helados).
- Excelencia en todas las fases del proceso productivo.
- Seguridad alimentaria
- Características nutricionales propias.
- Hibridación de actividades con el turismo.

- Eventos de promoción en el exterior, misiones comerciales.
- Visitas técnicas de aprendizaje.
- Optimización de capacidades de las industrias.
- Versatilidad de equipos y procesos.
- Aumento de la eficiencia de la producción y la toma de decisiones.
- Disminución de los tiempos de producción y los costos.
- Aprendizaje tecnológico.
- Aprovechamiento de los conocimientos de los profesionales del sector.

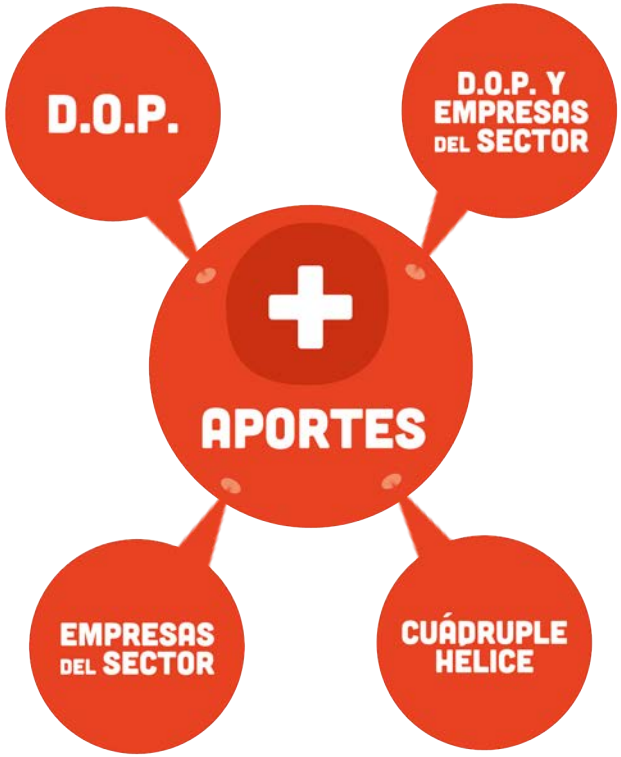
11.4 APORTES DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

- Coordinación oferta con el sector quesero.
- Paquetes turísticos en torno a la Torta.
- Plan de ordenación de los recursos turísticos.
- Acciones promocionales y de posicionamiento.
- Comercialización a través de touroperadores.
- Calendario de eventos en torno a la Torta.
- Actividades formativas en torno al uso y aprovechamiento de la Torta.
- Eventos gastronómicos y participación en ferias.
- Promoción del turismo de experiencia y saludable.
- Creación del Club de Producto Torta del Casar.
- Campaña de promoción a través un portal.
- Desarrollo de una herramienta informática que sirva para localizar todos los eventos relacionados con la Torta.
- Formación relacionada con la comercialización y gestión.
- Identificación de los segmentos-target y perfil de los clientes.
- Asesoramiento especializado.
- Plan de marketing y de comunicación.

11.5 APORTES DE LA CUÁDRUPLE HÉLICE

FUNDECYT-PCTEX. Acciones concretas para fomentar el emprendimiento y el desarrollo empresarial:

- Sesiones formativas con técnicos de emprendimiento para identificar acciones de descubrimiento emprendedor.
- Sesiones de identificación de proyectos específicos de investigación aplicada en las distintas áreas



de interés, en concreto en torno a la torta y productos derivados.

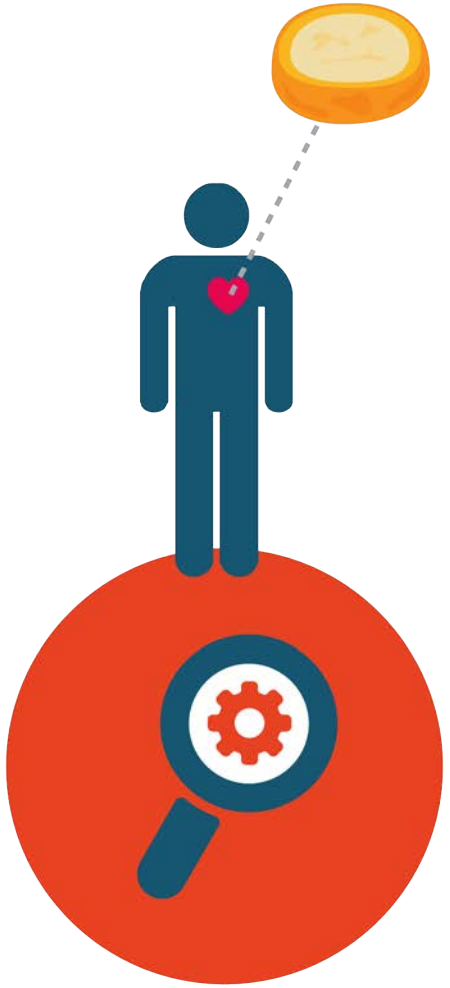
- Asesoramiento individualizado y servicios de alto valor añadido a emprendedores e industrias.
- Apoyo en la definición de planes formativos.
- Desarrollo de proyectos europeos
- Asesoramiento individualizado para definir ideas de proyecto a presentar a las futuras convocatorias de SUDOE, INTERREG y POCTEP
- Presentación de propuestas conjuntas a convocatorias de proyectos europeos.
- Utilizar la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS como proyecto piloto para ejecutar la RIS3 de Extremadura y adecuarla al territorio para su óptima actuación.
- FUNDACIÓN UNIVERSIDAD SOCIEDAD.
- Desarrollo de programas de atención a la inserción laboral que se están llevando a cabo desde la Universidad adaptados a la Estrategia de Especialización Inteligente.
- Desarrollo del programa de becas post-doctorales.
- Programa de prácticas en empresas para recién licenciados.
- Programa para el diseño de itinerario para incorporar a la Estrategia de Especialización Inteligente la propuesta de Sociedad-Universidad del programa formativo sobre la puesta en marcha de empresas "reales" en el marco de la Universidad.
- Líneas de trabajo que incorporen los avances tecnológicos que desde la Universidad y otras entidades relacionadas con el sector coadyuven al diseño de la propia estrategia.
- Elaboración de un estudio sobre el sector para analizar sus estrangulamientos y potencialidades.
- CTAEX.
- Vales y bonos tecnológicos.
- Investigación e innovación sobre productos alimenticios relacionados con la Torta
- Puesta en valor del lactosuero.
- Nuevas formas de envasado.
- Nuevos procesos de elaboración.
- Elaboraciones culinarias demostrativas.
- Asesoramiento en programas CDTI.
- Incorporación a empresas de personal técnico asesor.
- Búsqueda y acompañamiento en proyectos europeos.

11.6 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. CONEXIONES

Resumen de las conexiones establecidas en relación a la investigación, innovación, comercialización, promoción, turismo, emprendimiento...

- Comercialización y venta por Internet.
- Desarrollo de dispositivos de control en la fabricación.
- Trabajar la imagen de marca y apertura de nuevos mercados.
- Desarrollo de estrategia de comunicación.
- Desarrollo de servicios de mantenimiento.
- Desarrollo de recubrimientos especiales.
- Desarrollo de embalajes y diseños.
- Desarrollo de nuevos moldes para la fabricación.
- Desarrollo de nuevos prototipos.
- Nuevos soportes para optimizar el transporte y la conservación.
- Producción de helados.
- Desarrollo de máquinas personalizadas que automaticen procesos de producción en las queserías.
- Nuevas tecnologías para facilitar el monitoreo del ganado.

- Oferta gastronómica.
- Etrategia para aumentar la producción de leche.
- Cooperación en la logística y comercialización
- Innovación e investigación en las empresas relacionadas con el sector.
- Estrategia para incrementar el empleo en torno al sector.
- Turismo de experiencia en torno a la singularidad del elemento.
- Especialización ocio-gastronómica.
- Oferta de turismo ecológico
- Actividades de degustación y venta.
- Promoción y venta asociada a electrodomésticos.
- Reparación y comercialización de maquinaria especializada de las fábricas.
- Desarrollo de la industria de souvenirs.
- Desarrollo de la bisutería y artesanía.
- Web promocional temática.
- Recopilación de recetas y talleres gastronómicos.
- Evento deportivo, "Ruta de la Torta".
- Identificación distintiva en actividades y establecimientos.
- Señalización de actividades de senderismo y cicloturismo.
- Escuela homologada de formación en pastoreo.
- Vinculación de la marca de la torta con los recursos emblemáticos de la comarca.
- I+D+i para la optimización de la producción en las queserías.
- Inclusión en establecimientos turísticos de elementos relacionados con el tema.
- Desarrollo de diseños exclusivos de embalajes.
- Materiales y procesos ecológicos en las instalaciones.
- Selección y producción de ganado con aptitudes de carne y leche.
- Fabricación de componentes utilizados en la producción de quesos.
- Materiales ecológicos en la industria.
- Promoción como alimento de calidad y para deportistas.
- Mejoras de las condiciones higiénicas y sanitarias del personal del sector.
- Feria de la Torta.
- Ruta de la transhumancia con todo tipo de actividades vinculadas.
- Oferta de menús que tengan como base el



TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR

CONEXIONES

producto.

- Oferta de recetas y tapas con especialidades en cada municipio.
- Poner en valor otros productos y especialidades (tenca, patatera, miel…).
- Ruta gastronómica.
- Impulsar la oferta de alimentos naturales relacionados.
- Innovación en la industria textil (innovación en tejidos y prendas).
- Responsabilidad social mediante el empleo de personas con discapacidad.
- Aprovechamiento de residuos de biomasa.
- Utilización de energías limpias.
- Revitalización de la industria tradicional de la lana.
- Visitas guiadas con degustaciones y venta.
- Embalajes originales y orgánicos para la Torta.
- Desarrollo de eventos deportivos.
- Innovación en etiquetado vinculando consumo y actividad física.
- Utilización para promocionar otros productos de la comarca.
- Educación y sensibilización de la población.
- Actividades creativas con niños y jóvenes para elaboración de prototipos (envases, embalajes…).
- Vinculación del producto con los lugares con encanto de la comarca.
- Formación gastronómica para promocionar y dar a conocer el producto.
- Fiesta popular con todo tipo de eventos.
- Torta y transhumancia como oferta turística diferenciada.
- Promoción de eventos para el desarrollo de la I+D+i.
- Eventos gastronómicos tipo Cooking Show.
- Oferta guiada a granjas.

11.7 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES (I). AGRICULTURA.

Resumen de las aportaciones realizadas para el desarrollo de programas y actividades:

EL SECTOR AGRARIO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Producción de alimentos ecológicos para el ganado.
- Producción de cuajo natural ecológico .
- Procesado y transformación para el cardo (cynara cardunculus) destinado a cuajo natural y otros usos (medicinales, aromas, cosméticos, energéticos…).
- Cultivo del cardo en la producción de biomasa.

EL SECTOR AGRARIO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para utilizar los excedentes del cardo como biomasa.
- Programas y actividades para la utilización del cardo como elemento decorativo.
- Programas y actividades para la elaboración de aceite esencial del cardo y sus semillas.

EL SECTOR AGRARIO Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales para producción de cardo para biomasa.
- Desarrollo de actividades empresariales de plantas de transformación del cardo y otros residuos para su procesado.
- Desarrollo de actividades empresariales de decoración que tengan como motivo principal el cardo, y los demás elementos y recursos relacionados con la Torta.
- Desarrollo de actividades empresariales de elaboración de productos cosméticos a partir del cardo.

EL SECTOR AGRARIO Y EL LIDERAZGO.

- Liderazgo y posicionamiento de la comarca en el ámbito mundial en la producción, transformación y procesado de la cynara cardunculus para diferentes usos.

11.8 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES (II). GANADERÍA.

EL SECTOR GANADERO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación genética del ganado (aumento de la producción y calidad de la leche).
- Programas y actividades para la investigación específica para el tipo ovino F1, por ejemplo cruce de merino y romanov altamente productivo en leche, eficiente en la producción cárnica, y aceptado por la DOP.
- Programas y actividades para la investigación de prácticas ganaderas de otros lugares que puedan ser útiles en el territorio.

EL SECTOR GANADERO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para la innovación en nuevas líneas de utilización de la lana.
- Programas y actividades para la formación en las actividades ganaderas y la creación de una Escuela de Pastores.
- Programas y actividades para la mejora en los edificios de las explotaciones (distribución, acondicionamiento, sistema de ordeño…).

EL SECTOR GANADERO Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales para el desarrollo de oferta formativa y formación de pastores.
- Desarrollo de actividades empresariales para lavado, clasificación y venta de lana.
- Desarrollo de actividades empresariales para transformación de la lana.

EL SECTOR GANADERO Y EL LIDERAZGO.

- Liderar la formación en temas de pastoreo desde la comarca.

11.9 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES (III). SECTOR CÁRNICO Y QUESERO

EL SECTOR CÁRNICO Y QUESERO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para investigar en la utilización de materiales ecológicos en los embalajes de la Torta.
- Programas y actividades para investigar la Torta

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

baja en colesterol.

- Programas y actividades para investigar nuevos formatos de Torta adaptados al cliente.
- Programas y actividades para personalización del empaquetado.
- Programas y actividades para investigar nuevos usos para aprovechar los sueros reciclando un producto altamente contaminante.

EL SECTOR CÁRNICO Y QUESERO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para innovar en los embalajes.
- Programas y actividades para crear una marca "Torta TAGUS".
- Programas y actividades para la innovación en las infraestructuras ganaderas.
- Programas y actividades para el desarrollo de nuevas tecnologías aplicadas al producto desde el origen hasta la elaboración y la comercialización.
- Programas y actividades para el desarrollo de una "Tortateca", tomando el símil de una vinoteca pero para la conservación del queso.
- Programas y actividades para el desarrollo de un helado de Torta

EL SECTOR CÁRNICO Y DE QUESERO Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales de embalajes
- Desarrollo de actividades empresariales para la comercialización de la Tortateca para conservación con atmósfera controlada.
- Desarrollo de actividades empresariales para la comercialización de derivados de la Torta, como el helado de queso.
- Desarrollo de actividades empresariales para recogida, elaboración y transformación del suero.

11.10 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES (IV). SECTOR TURISMO.

EL SECTOR TURISMO Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación sobre la Torta y la salud.
- Programas y actividades para la investigación gastronómica en torno a la Torta.

EL SECTOR TURISMO Y LA INNOVACIÓN.

- Programas y actividades para desestacionalización del turismo a través del turismo adaptado.
- Programas y actividades para crear un paquete de turismo adaptado enlazando con la Torta.
- Programas y actividades para desarrollar un paquete de turismo experiencial.
- Programas y actividades para desarrollar empresas de turismo de experiencia que realicen actividades de la comarca con la Torta como base.
- Programas y actividades para desarrollar em-

presas de turismo experiencial en los hitos de la Comarca.

- Programas y actividades para desarrollar empresas que organicen eventos (Feria de la Torta, actividades en torno a la Torta, etc.).

EL SECTOR DEL TURISMO Y EL EMPRENDIMIENTO

- Desarrollo de actividades empresariales especializadas en turismo de experiencia.
- Desarrollo de actividades empresariales especializadas en turismo adaptado.
- Desarrollo de actividades empresariales para la formación de profesionales de la hostelería (cocineros).

EL SECTOR TURISMO Y EL LIDERAZGO.

- Ejercer el liderazgo del turismo adaptado.
- Ejercer el liderazgo del turismo de experiencia en torno al queso.

11.11 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES (V). SECTOR SERVICIOS

EL SECTOR SERVICIOS Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación sobre presentación y tamaños de las porciones para adaptarse a las necesidades del mercado (formatos más familiares, formatos más adaptados al consumo...).
- Programas y actividades para la investigación de la forma más adecuada para poner la Torta en el mundo (Plan estratégico de Marketing).

EL SECTOR SERVICIOS Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales para la recogida, almacenaje y reutilización del suero.
- Desarrollo de actividades empresariales en torno a la utilización de las majadas.

11.12 TALLERES DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR Y PARTICIPACIÓN SOCIAL. PROGRAMAS Y ACTIVIDADES (VI). SECTOR CONSTRUCCIÓN

EL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y LA INVESTIGACIÓN.

- Programas y actividades para la investigación en tecnología para los edificios de cría y ordeño de la oveja.

EL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y LA INNOVACIÓN.

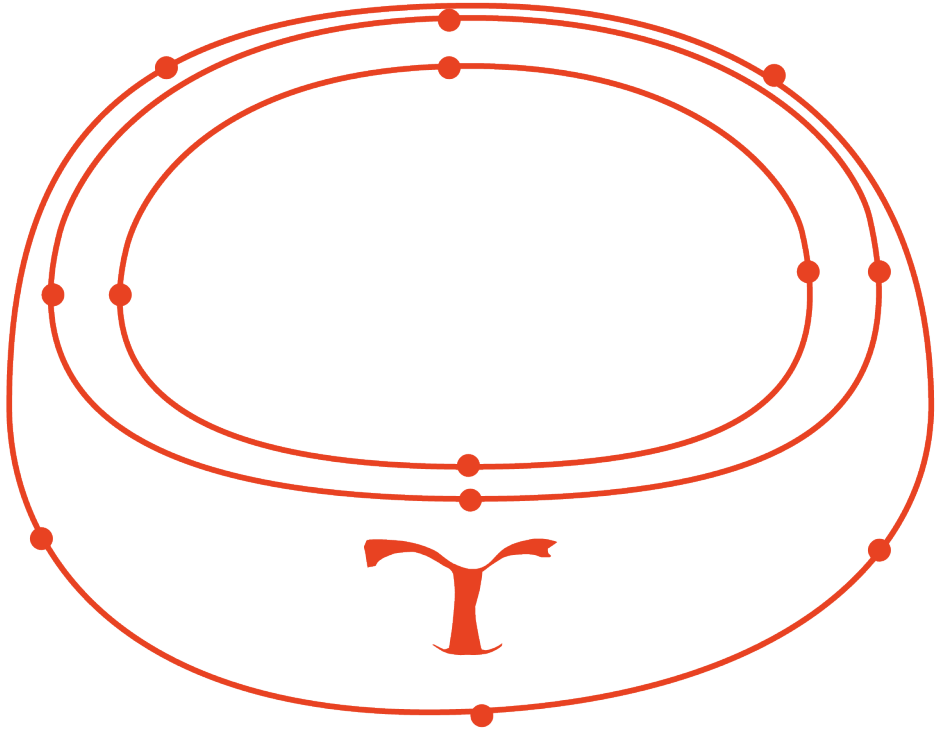
- Programas y actividades para la innovación en tecnologías aplicadas al ganado.

EL SECTOR CONSTRUCCIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

- Desarrollo de actividades empresariales en tecnológicas relacionados con el manejo de la oveja.

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES



12. DEFINICIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS.

12.1 EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE TAGUS.

A lo largo de los capítulos anteriores hemos analizado los recursos y las actividades económicas con potencial de crecimiento de TAGUS, 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 ello hemos venido definiendo el patrón de especialización, apartado que completamos en este capítulo con 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 TAGUS (la Torta), 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.

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.

La identificación de la actividad objeto de especialización se ha realizado mediante un proceso de descubrimiento emprendedor 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 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 de elemento diferenciador territorial basado en sus ventajas comparativas, sobre el que basar una agenda de especialización inteligente. A través de este estudio participado se ha podido definir un patrón de especialización en el que se incluyen una priorización de las actividades económicas con mayor representatividad comarcal y que presentan condiciones de hibridación con el elemento central, 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 de 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 el producto "Torta", como elemento diferenciador de la economía comarcal, y ello también, sin perder de vista que estos indicadores se reflejan en otros ratios económicos a nivel regional relacionados con el eje de especialización "AGROALIMENTARIO" de la RIS3 extremeña, y que permitirán medir la importancia relativa de este elemento en un contexto regional.

En la definición del patrón ha tenido un peso determinante el conjunto de ventajas comparativas que presenta respecto a otros territorios, cuestión que ha quedado refrendada por el análisis de la actividad y la visión del tejido empresarial y el sector del conocimiento en torno al mismo; poniéndose de manifiesto las oportunidades que representa respecto a otros territorios, regiones y países, permitiendo alcanzar en el futuro los niveles de excelencia deseados, con 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.

Patrón de especialización económica [x].

Patrón de especialización científico-tecnológico [x].

Prioridades estratégicas de la RIS3 de Extremadura [x].

Estos patrones se definen en base al análisis en las áreas de especialización clave para el Gobierno de Extremadura, sometidos a consenso y debate en talleres específicos en el seno de cada uno de los sectores seleccionados, y que en nuestro caso se fundamenta en el sector Agroalimentario, al ser este eje en el que se encuentra incluido el elemento identitario de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

En relación al primero de ellos, el Patrón de especialización económica el mismo se fundamenta a su vez en el estudio del peso que ostentan en relación al PIB regional las actividades económicas agroindustriales (62%), en las que se encuentran incluidas las industrias transformadoras queseras, y que demuestran una alta especialización de las empresas extremeñas. Junto a este estudio, se ha aplicado un coeficiente regional de Especialización empresarial, donde las industrias de alimentación representan el 2,59 % lo que se interpreta como una tendencia general hacia una mayor actividad empresarial en comparación con la media nacional.

La internacionalización y la capacidad exportadora de los sectores, también es un factor a tener en cuenta, respecto al contexto nacional, Extremadura ocupa el segundo puesto con mayor peso del sector alimentario en sus ventas exteriores totales.

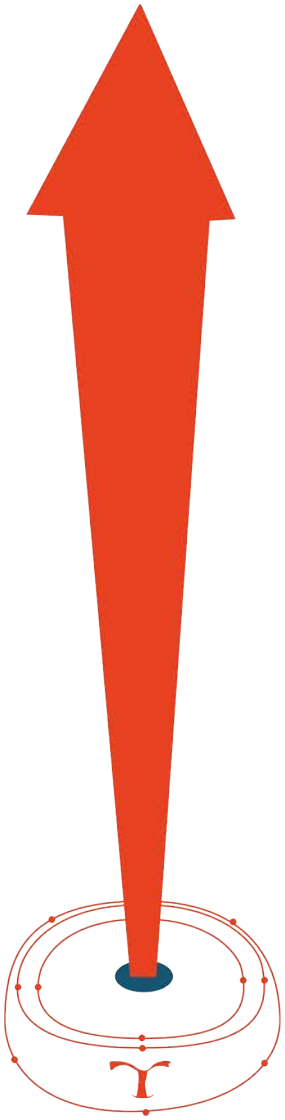
Para el patrón de especialización es muy importante la conexión de un producto único como la Torta con su presencia y apertura al mercado internacional, aunque en datos macroeconómicos aún no representan un volumen óptimo, sí es muy importante resaltar que la existencia de estas conexiones representan un posicionamiento estratégico vital para el éxito de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, por tratarse de un producto único, de gran tradición en su elaboración, con un desarrollo tecnológico incipiente, con una tradición y presencia en mercados nacionales e internacionales…En definitiva, un caldo de cultivo esencial para el desarrollo de una economía de escala comarcal en torno a una especialidad con enormes posibilidades.

Las exportaciones en 2014 arrojan los siguientes datos: 18.257 kilos en mercados exteriores, el 56.1 por ciento se vendió en el área de Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica (10.249 kilos), en Europa se vendió un 39,4 por ciento de las exportaciones (7.185 Kilos) siendo el restante 4,5 por ciento (823 Kilos) comercializados en otras zonas del mundo.

Por último en el análisis de las capacidades para la especialización por sectores económicos se ha determinado que el sector agroalimentario extremeño constituye uno de los puntos clave de la economía regional, donde se viene apostando por la diferenciación de los productos agroalimentarios basados en la calidad, y su asociación al rico y vasto patrimonio natural de Extremadura. En base a ello, las DOP y las IGP constituyen el principal reconocimiento de estos valores ya que se orientan entre otros objetivos, al cumplimento de la normativa reguladora internacional, garantizando la seguridad alimentaria en la cadena de producción.

La DOP de la Torta del Casar puede actuar como un vector de crecimiento, que permita el incremento del valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos basados en la salud y el bienestar, la utilización de energías limpias en su producción apostando por la sostenibilidad de las industrias transformadoras y el acceso a nuevas tecnologías que mejoren la productividad de las empresas.

Por su parte, el Patrón de especialización científico-



METODOLOGÍA BOTTOM–UP

tecnológico utilizado en la RIS 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 industrias relacionados con la Torta, 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 nuestro elemento tractor: la producción agraria, la tecnología de los alimentos y las actividades económicas, que generan un valor a partir de esta actividad agroindustrial como pueden ser el agroturismo o la gastronomía. En todo caso, llama la atención la coincidencia en la visión de las oportunidades surgidas del proceso de participación y descubrimiento emprendedor llevado a cabo en nuestra comarca con las líneas maestras de la RIS3 de Extremadura.

Con respecto a la producción agroganadera se determinan ámbitos de trabajo relacionados con la gestión integral de las explotaciones, mejoras en el manejo y la alimentación de los animales, la utilización de suplementos alimenticios provenientes de desechos de otras 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 las explotaciones e industrias transformadoras.

La aplicación de dominios científicos-tecnológicos asociados a la tecnología de los alimentos produce el mayor volumen de innovaciones en la actividad y se relacionan principalmente, con la bioquímica y la biotecnología. La incorporación de estos dominios, se orientan a la producción de innovaciones relacionadas con la salud (eje de excelencia en el Patrón de Especialización de Extremadura).

Su aplicación a las actividades de hibridación de la actividad principal con el eje salud, producirán efectos en la optimización del proceso productivo, las certificaciones sensoriales y analíticas para el desarrollo de nuevos aditivos y la incorporación de estudios de funcionalidad del propio producto: alimentos prebióticos, con altas características funcionales, etc. A ello hay que sumar la innovación que puede producirse en la utilización de nuevos envases y recubrimientos y al postprocesado de la Torta, siempre teniendo en cuenta su adaptación al marco legal de seguridad alimentaria vigente.

El último de los grandes ámbitos de actuación a tener en cuenta, son aquellas actividades que resultan de la interrelación con otros sectores, principalmente el turismo, que favorecerán la diversificación "especializada" dentro de la estrategia y que tienen su representación en la gastronomía y el agroturismo, entre otros. De hecho, como pone de manifiesto la presente estrategia, la Torta tiene capacidad para articular en torno a ella un Club de producto.

Extremadura define una serie dominios científico-tecnológicos que veremos a continuación, aplicables al área de excelencia de la Agroalimentación, que a su vez incorporamos a la Estrategia de Especializa-

ción Inteligente comarcal en torno al elemento tractor Torta.

Esta relación representa nuevas oportunidades derivadas de la aplicación de los dominios científicos tecnológicos al elemento tractor, que constituyen la base sobre la que fundamentar el proceso de descubrimiento emprendedor de la estrategia.

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

- AGRONOMÍA, BIOLOGÍA Y ECOLOGÍA.

Producción agroganadera sostenible, bienestar animal, biomarcadores en alimentación, agricultura ecológica: cynara cardunculus.

- QUÍMICA, BIOQUÍMICA Y BIOTECNOLOGÍA

Calidad y seguridad alimentaria, análisis sensorial, compuestos bioactivos y funcionales a introducir en la Torta, biotecnologías reproductivas, control y prevención de enfermedades del animal, conservación del producto.

- ELECTRÓNICA Y AUTOMÁTICA

Tecnologías agroindustriales, automatización de los procesos productivos, incorporación de sensores en el proceso productivo (control del proceso de maduración de la Torta mediante ultrasonidos), robótica industrial.

- ECODISEÑO Y NUEVOS MATERIALES

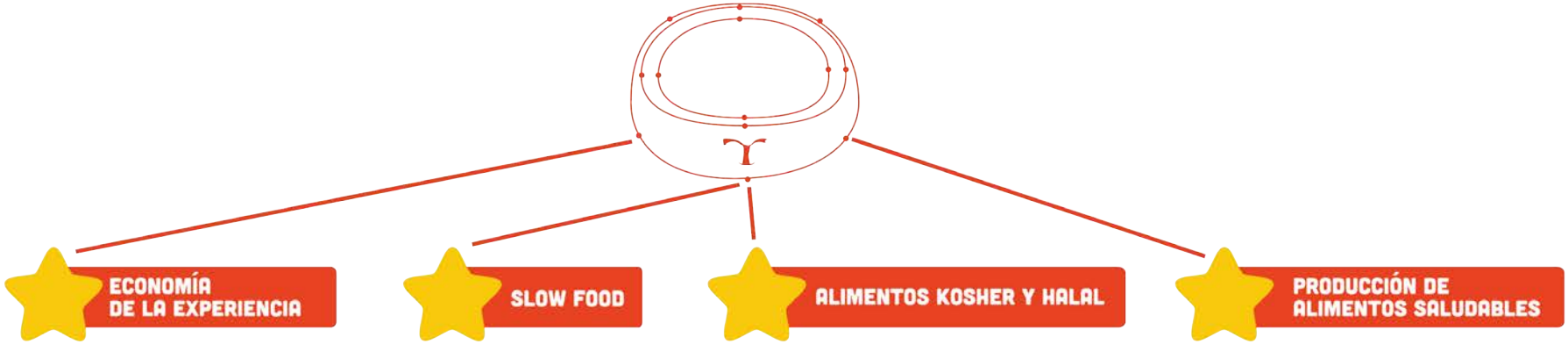
Biomateriales, bioenvases y nuevos materiales de recubrimiento, nuevas presentaciones derivadas de subproductos de la biomasa, envases biodegradables.

- INGENIERÍA Y SOFTWARE Y COMPUTADORES

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

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



CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN COMARCAL EN LAS GRANDES TENDENCIAS DE LA ECONOMÍA

12.2 TENDENCIAS MUNDIALES DE LA ECONOMÍA EN LAS QUE SE ENSAMBLA EL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE TAGUS

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 alimentos sanos y saludables de calidad contrastada.
- Encaje en ciertas categorías especiales de alimentos adaptadas a determinadas regulaciones que abren las posibilidades de mercado a nuevos países y millones de consumidores potenciales (certificaciones religiosas para alimentos kosher y halal).
- Movimiento Slow (Slow food). La Torta tiene un gran potencial para convertirse en un elemento destacado de este movimiento con una gran proyección y crecimiento internacional en torno a una nueva filosofía, que propugna una nueva forma de consumo que integra calidad, placer y conocimiento, apuntando a las producciones y tradiciones gastronómicas regionales.
- Economía de la Experiencia (The Experience Economy. Joséph Pine II y James H. Gilmore). De igual modo, la Torta 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.

12.3 CONEXIÓN DEL PATRÓN DE ESPECIALIZACIÓN DE TAGUS CON LAS PRIORIDADES, ÁREAS DE EXCELENCIA Y DOMINIOS CIENTÍFICO-TECNOLÓGICOS DE LA RIS3 DE EXTREMADURA.

Nuestra comarca, en línea con la realidad extremeña, se encuentra ante un momento histórico para producir un gran salto adelante transformando sus debilidades históricas en oportunidades, conectando con las grandes tendencias de la economía mundial, la Estrategia Europa 2020 y la RIS3 de Extremadura.

En este contexto, los aspectos como la baja densidad de población, las figuras de protección ambiental, la buena conservación del medio, la presencia de una rica cultura y la tradición en la producción de alimentos singulares; 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 Torta 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 medioambiente mediante un modelo económico bajo en carbono.
- Tecnologías para la calidad de vida que transformen las características geo-demográficas del territorio en fuentes de oportunidad.

Una prioridad propia.

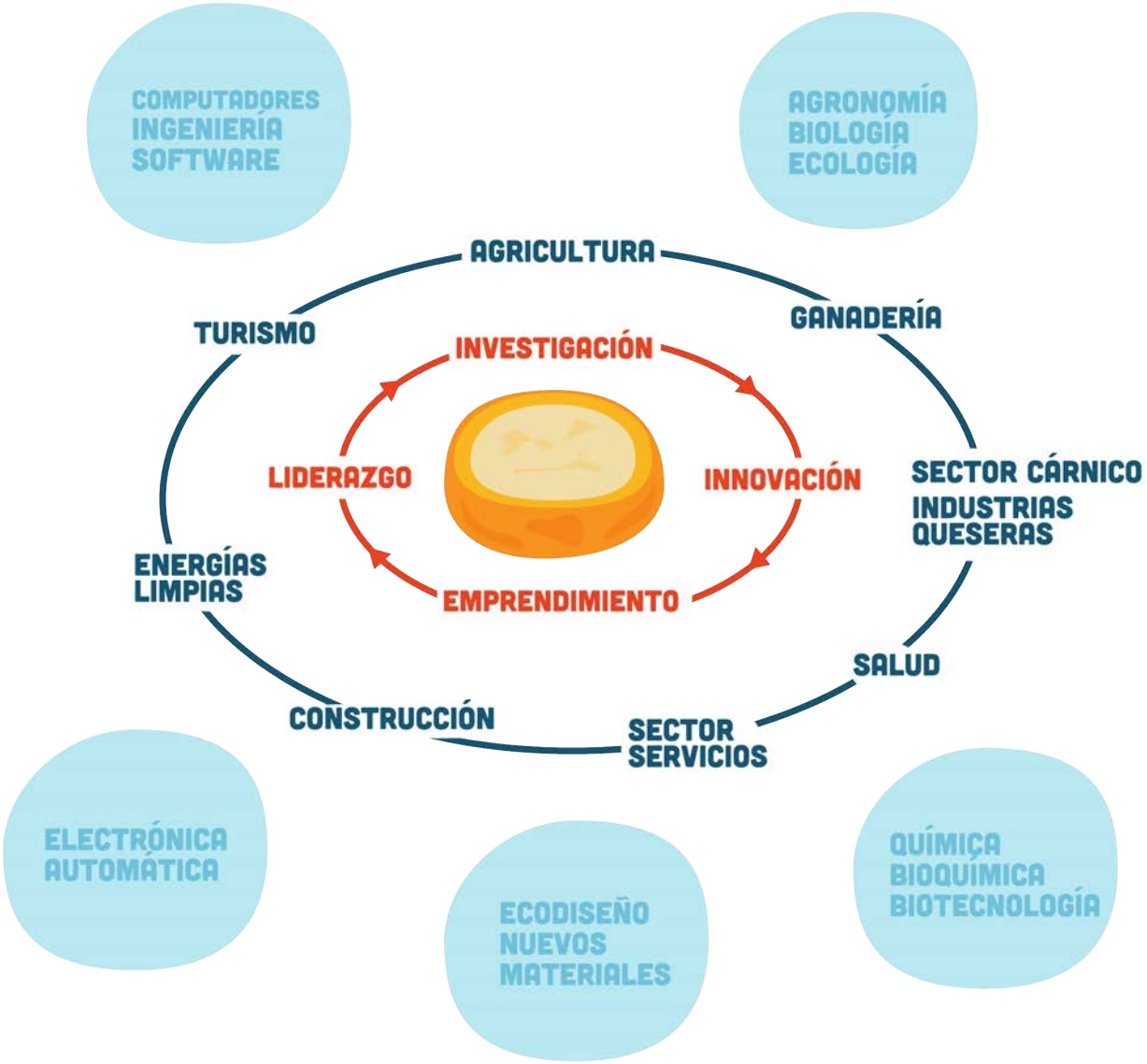
- La actividad de la Torta como arrastre del conjunto de sectores de la comarca y fuente de creación de empresas, empleos e innovación.

El punto de partida del sector en la comarca cuenta ya con los elementos objetivos y valores diferenciados para alcanzar un gran potencial y competitividad en el contexto regional, nacional e internacional.

Cinco áreas de excelencia compartidas con la RIS3 de Extremadura.

- Agroalimentación
- Energías limpias
- Turismo
- Salud
- TIC

En toda lógica, el área de mayor confluencia es la agroalimentación, teniendo también el turismo y las TIC una importancia capital. Por este orden, estas áreas, con la agroalimentación a la cabeza, han de convertirse en motor de innovación y oportunida-



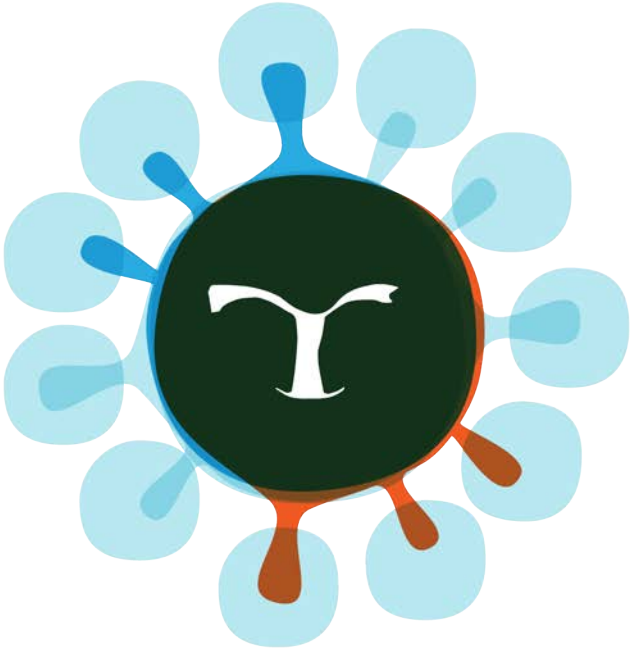
des para el emprendimiento y atracción de empresas y capitales.

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 que constituye la actividad de especialización en torno a la Torta), alcancen su excelencia deben incorporar capacidad de innovación de los resultados de la investigación y los dominios científico-tecnológicos, para lo que incorporamos activamente al sector del conocimiento integrado en la cuádruple hélice de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

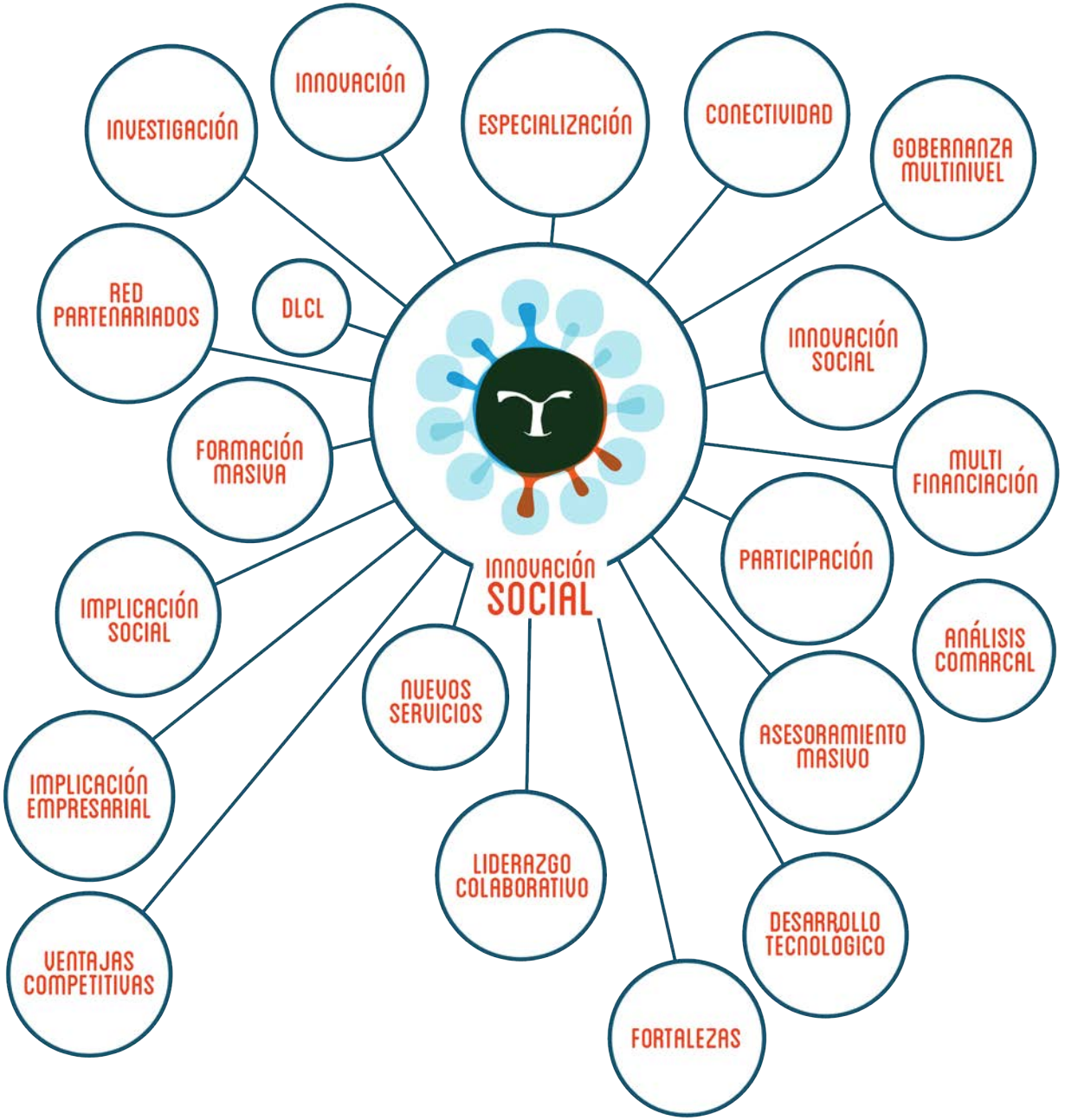
Para hacer esto posible estamos centrando nuestros esfuerzos en la creación y puesta en funcionamiento del Ecosistema de Innovación de TAGUS que pasaremos a ver en profundidad en el próximo capítulo.



ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

TAGVS

13. LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE SE MATERIALIZA EN EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE TAGUS.


INNOVACIÓN SOCIAL
INNOVACIÓN
INVESTIGACIÓN
ESPECIALIZACIÓN
CONECTIVIDAD
GOBERNANZA MULTINIVEL
RED PARTENARIADOS
DLCL
INNOVACIÓN SOCIAL
FORMACIÓN MASIVA
MULTI FINANCIACIÓN
PARTICIPACIÓN
IMPLICACIÓN SOCIAL
ANÁLISIS COMARCAL
NUEVOS SERVICIOS
ASESORAMIENTO MASIVO
IMPLICACIÓN EMPRESARIAL
LIDERAZGO COLABORATIVO
DESARROLLO TECNOLÓGICO
VENTAJAS COMPETITIVAS
FORTALEZAS

13.1 LA CONCEPCIÓN DE LA COMARCA COMO UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

Toda la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS cobra sentido cuando se sustancia en la creación de un espacio facilitador de los procesos descritos, para servir de base y apoyar el desarrollo de los programas contemplados en el Plan de acción.

Para desarrollar el potencial que se establece en la estrategia, se ha de facilitar el acceso a la investigación, innovación, creación de ideas, formación, asesoramiento, financiación y el emprendimiento; con carácter masivo a toda la población del territorio, así como a las empresas e inversores del mundo que quieran aprovechar nuestro potencial.

Para hacer esto posible hemos puesto en marcha un espacio social de innovación que ya está funcionando (Ecosistema de Innovación TAGUS). Se trata de un laboratorio vivo y abierto a toda la población, que viene a contribuir a los retos de la Comisión Europea en el marco del Horizonte 2020 y la RIS 3 de Extremadura, para dar respuesta a las 3 prioridades, 5 áreas de especialización que en nuestro caso se centra en el sector agroalimentario y concretamente en la actividad de la Torta, y los 5 dominios científico-tecnológicos.

El Ecosistema de Innovación permite la interconexión de un gran número de sectores y actividades en torno a la Torta, pudiendo hacer permeables los avances que se llevarán a cabo en materia de investigación e innovación a otras actividades.

El Ecosistema de Innovación permite conjugar todas las sinergias y recursos regionales, nacionales y de la UE en el seno de un nuevo modelo de desarrollo basado en el enfoque de la investigación, la innovación, el emprendimiento y el liderazgo, como ejes transversales que lo definen. Un nuevo concepto que afecta al enfoque, procesos, herramientas, relaciones, participación y servicios. Es decir, una nueva concepción del territorio del Grupo de Acción Local como laboratorio y espacio social caracterizado por la innovación en todas sus magnitudes.

El Ecosistema de Innovación se convierte en una herramienta para responder a un cambio de modelo productivo y de desarrollo comarcal a través de la Estrategia de Especialización Inteligente, ayudando a la población a identificar las oportunidades para la creación de empresas y poniendo a su disposición un conjunto de servicios para hacerlo posible frente al paradigma del empleo por cuenta ajena, apoyando el nacimiento de proyectos emprendedores en torno a las fortalezas comarcales.

ANCLAJE DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN DE TAGUS EN LA ESTRATEGIA 2020:

Contribución a las tres prioridades: crecimiento inteligente con el desarrollo de una economía basada en el conocimiento y la innovación, crecimiento sostenible y crecimiento integrador. Y especialmente al primero, al crear un marco de desarrollo en el que la población accede de manera masiva al conocimiento

y la innovación a través del apoyo a la creación de sus propias iniciativas y empresas.

CONTRIBUCIÓN A LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LAS INICIATIVAS EMBLEMÁTICAS:

- Unión por la innovación: garantizando que las ideas innovadoras en torno a un número de temas y prioridades en los que se centra la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal se puedan convertir en productos o servicios que generen crecimiento y empleo, para ello se plantea dar acceso a la población a través de nuevas herramientas y acciones presenciales y procesos tecnológicos al objeto de que participe en el desarrollo de nuevas ideas, planes de innovación, prototipos y proyectos empresariales.

- Facilitar la entrada de los jóvenes en el mercado de trabajo a través de procesos de formación y asesoramiento masivos en los temas y prioridades en los que se centra la estrategia del Grupo de Acción Local.

- Crear un instrumento para dar acceso a las nuevas cualificaciones y empleos, generando una oferta formativa de carácter permanente y masiva en nuevas profesiones e innovaciones en los temas y prioridades de la Estrategia de Especialización Inteligente y del Plan de desarrollo comarcal para el periodo 2014-2020.

REALIZAMOS UNA APUESTA EN DESARROLLO, INNOVACIÓN, EDUCACIÓN Y TECNOLOGÍAS QUE UTILICEN TODOS LOS RECURSOS Y SERVICIOS DEL ECOSISTEMA EFICAZMENTE.

Estamos en definitiva ante una nueva concepción del espacio territorial (comarca) en el que opera el Grupo de Acción Local e incorpora todas las prioridades de las políticas de la UE, nacionales y regionales para el período 2014-2020.

Se trata del diseño de un "modelo inteligente" que aproveche al máximo las sinergias a través de LEADER y su fondo matriz (FEADER), con otras iniciativas y programas vía FEDER, FSE y FEMP (Horizonte 2020, RIS 3, Europa Creativa, COSME, Fondo de Cooperación Transfronteriza…).

13.2 UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN QUE RESPONDE A UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL TERRITORIO COMARCAL Y SUS RELACIONES.

La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS responde a los retos de la globalización en consonancia con la Estrategia Europa 2020 y la RIS3 de Extremadura, en este contexto cambia la concepción clásica del territorio comarcal. La comarca y su ámbito de acción no está ya delimitado por los márgenes de los términos municipales que la componen. Su concepción es mucho más rica y difusa, abierta a la interacción y el desarrollo de estrategias con otros territorios en los ámbitos regional, nacional, UE y mundial; en aras a aprovechar todas las sinergias de la especialización.

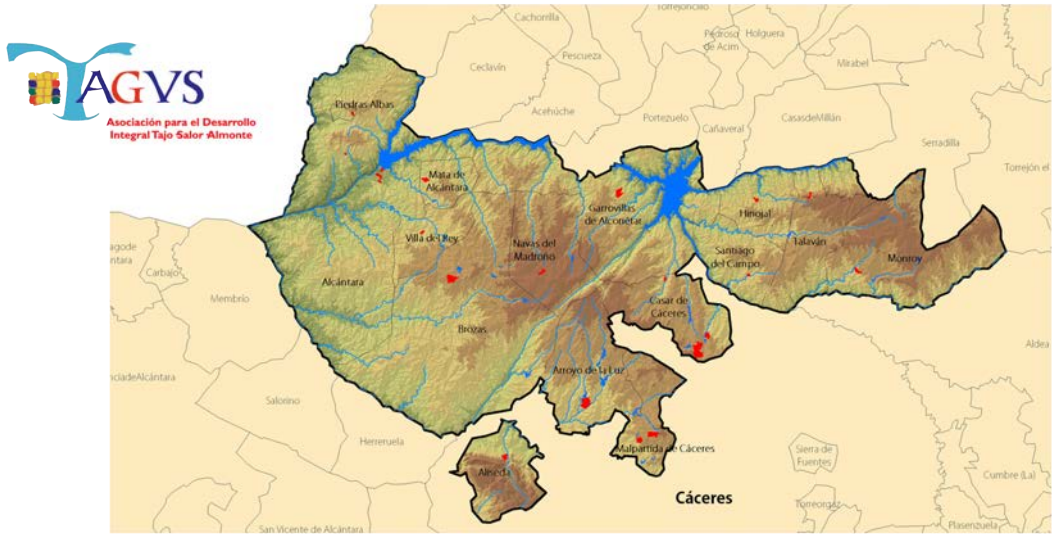
El Ecosistema de Innovación está abierto para desarrollar sinergias con otros actores de fuera del territorio y generar espacios de colaboración aprovechando las nuevas reglas de juego que entran en escena en el periodo de programación 2014-2020:

- Desarrollo de redes de partenariados con otros Grupos de Acción Local.
- Desarrollo de partenariados con otras organizaciones (entidades públicas y privadas, empresas, centros de investigación, entidades comerciales…).
- Desarrollo de partenariados y proyectos en áreas urbanas.
- Desarrollo de estrategias de comercialización con otras zonas del mundo.
- Desarrollo de estrategias de investigación e innovación con otros territorios y organizaciones.

Desde este planteamiento podremos entender la necesidad de una nueva concepción del modelo organizativo y de las relaciones en las que se sustenta el Grupo de Acción local para aprovechar todas las oportunidades que se abren. Todas estas visiones son esenciales para el Plan estratégico y la captación de otras fuentes de financiación.

Por ejemplo, de forma práctica, el desarrollo de una Estrategia de Especialización Inteligente en torno a la Torta supone entre otras acciones:

- Desarrollo de alianzas con otras comarcas productoras (ADISMONTA: Comarca de Montánchez-Tamuja, LA SERENA: Comarca de la Serena,



FEDESIBA: Comarca de Tierra de Barro , y Comarca de las VILLUERCAS).

- Nuevas líneas de trabajo para la comercialización y promoción con otras producciones queseras de España, UE y el mundo.
- Apertura a otros mercados (kosher y halal).
- Apertura de procesos de investigación e innovación para el desarrollo de nuevos productos con otras entidades, regiones y países.
- Desarrollo de estrategias conjuntas con la ciudad de Cáceres para abordar proyectos en torno a la gastronomía y el turismo.
- Acciones coordinadas con otros Grupos de Acción Local de España y la UE en torno a la profundización de la Estrategia de Especialización Inteligente y la creación de un nuevo modelo de desarrollo compartido.
- Alianzas con el Gobierno de Extremadura y la Diputación de Cáceres para ayudar a implantar la estrategia de especialización en todos los territorios de la región y la provincia.

Como podemos observar, dentro de esta nueva visión paradigmática, la concepción del territorio y su desarrollo cambia radicalmente, ampliando su espectro de acción a otras zonas, en una perspectiva abierta y sin fronteras. Todo ello, para captar inversión, producir tecnología, innovación, emprendimiento, empleo y mercado.

Para hacerlo posible es necesario que la población

tenga acceso a un conjunto de herramientas que permitan participar en el proceso, adquirir nuevas capacidades, formación, asesoramiento y financiación. En definitiva, el Ecosistema de Innovación es el instrumento que permite la materialización de la Estrategia de Especialización Inteligente y el Plan estratégico comarcal. Toda persona que quiera emprender o implicarse de alguna manera en el desarrollo comarcal podrá hacerlo a través del Ecosistema, independientemente del lugar del mundo en el que esté ubicada.

13.3 OBJETIVOS DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

Que todas las personas de la comarca o vinculadas a la estrategia en cualquier lugar del mundo puedan:

- Participar en el desarrollo y ejecución de la estrategia y en los procesos de descubrimiento emprendedor.
- Utilizar un Banco documental y de ideas para diseñar proyectos emprendedores.
- Adquirir capacidades para crear una idea emprendedora y llevarla a cabo.
- Elaborar un pequeño plan de innovación para aplicarlo a su idea.
- Elaborar un prototipo de su proyecto.
- Plasmar su idea en un proyecto emprendedor.
- Realizar cursos en formato de vídeo a través de un centro de formación MOOC
- Asesorarse en materia empresarial y de emprendimiento a través de un centro de asesoramiento.
- Obtener financiación para sus proyectos.

13.4 ESPACIOS DE ACCIÓN EN EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

El Ecosistema de Innovación dispone de un conjunto de espacios desde donde las personas de la comarca y de otros territorios puedan acceder masivamente. Los servicios tienen carácter presencial y on-line.

TALLER DE DESCUBRIMIENTO EMPRENDEDOR.

Las empresas establecen conexiones y descubren nuevas actividades para el desarrollo de nuevos proyectos emprendedores a través de la investigación y la innovación.

TALLER DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

La sociedad establece conexiones y descubre nuevas actividades para el desarrollo de nuevos proyectos productivos y no productivos.

TALLER PARA EL ANÁLISIS DE IDEAS Y PROYECTOS.

Se analizan ideas y proyectos emprendedores viables en la comarca para que cualquier persona que

quiera llevar a cabo un proyecto emprendedor tenga apoyo a la hora de desarrollarlo. A través de talleres específicos de carácter presencial y un Banco de Ideas en Internet, se accede a ideas e información especializada sobre las posibilidades de desarrollar proyectos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en la Estrategia de Especialización Inteligente.

TALLER PARA LA CREACIÓN DE IDEAS.

Adquisición de capacidades a través de un entrenamiento para la creación de ideas en la práctica.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear sus propias ideas relacionadas con las posibilidades de desarrollar proyectos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en la Estrategia de Especialización Inteligente.

TALLER DE INNOVACIÓN APLICADA.

Realización práctica de un plan de innovación aplicada a una idea o proyecto emprendedor.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear su propio plan de innovación en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

TALLER DE PROTOTIPADO.

Aprendizaje práctico y realización de un prototipo en torno a la idea, proyecto o innovación.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear su propio prototipo en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

TALLER DE PROYECTOS.

Elaboración del proyecto empresarial.

A través de talleres presenciales y una herramienta en Internet, todas las personas de la comarca podrán crear su propio proyecto en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

CENTRO DE FORMACIÓN MOOC.

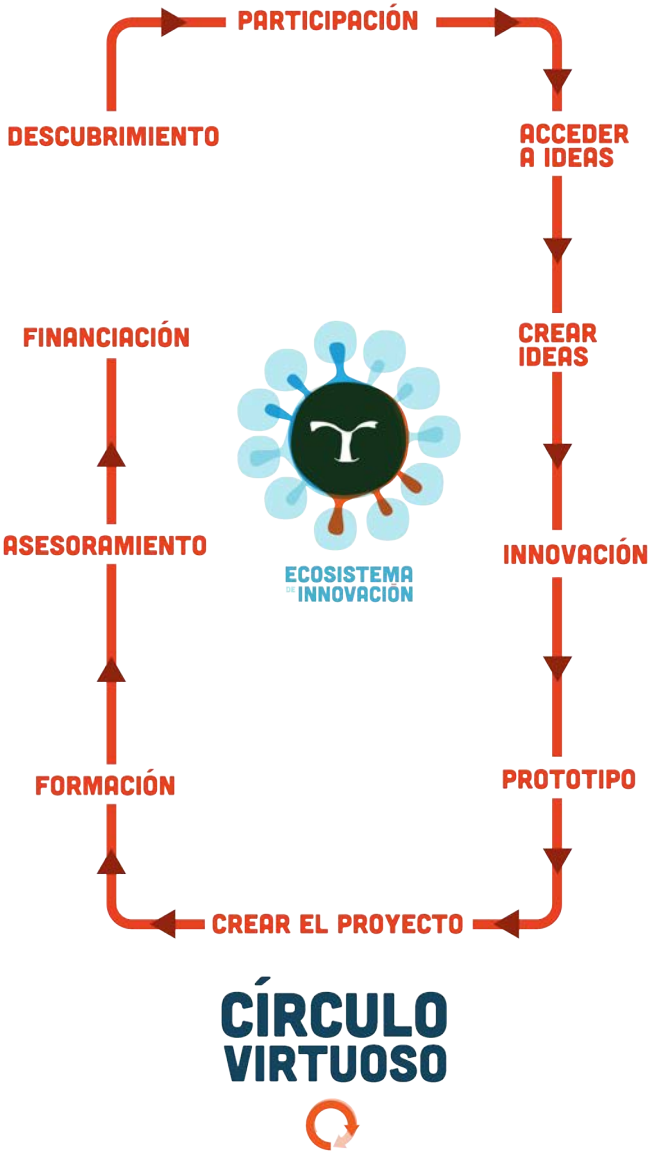
Oferta formativa abierta y masiva de cursos de formación audiovisuales y on-line.

A través de una escuela MOOC para que cada persona de la comarca o el mundo que lo desee pueda formarse las 24 horas del día, 365 días al año, contando con una oferta de programas formativos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

CENTRO DE ASESORAMIENTO.

Asesoramiento a empresarios y emprendedores en formato audiovisual con carácter abierto y masivo.

A través de un Centro de asesoramiento para que



cada persona del territorio que lo desee pueda asesorarse y formarse las 24 horas del día, 365 días al año, contando con una oferta de programas de asesoramiento en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

FINANCIACIÓN.

Acceso a fuentes de financiación para empresas y emprendedores con recursos propios de TAGUS y otras fuentes (financiación colectiva, plataforma de crowdfunding….).

A través de un espacio web y los servicios del CEDER se apoyarán los proyectos en los temas y prioridades que el Grupo de Acción Local ha establecido en su Estrategia de Especialización Inteligente.

HERRAMIENTAS DEL ECOSISTEMA.

Para llevar a cabo las actividades presenciales y on-line el Ecosistema de Innovación cuenta con una serie de herramientas para el desarrollo de los trabajos:

- Guía para trabajar los procesos de descubrimiento emprendedor.
- Guía para trabajar los procesos de participación.
- Guía para trabajar el Banco de Ideas.
- Guía para trabajar el Taller para el estímulo y la creación de ideas.
- Guía para trabajar el Taller de innovación aplicada.
- Guía para trabajar el Taller para el desarrollo del proyecto emprendedor.
- Guía para trabajar el Taller para la creación de prototipos.
- Guía para trabajar la formación MOOC.
- Guía para trabajar el Asesoramiento Empresarial.
- Guía para acceder a la financiación.

EL CÍRCULO VIRTUOSO.

El Ecosistema de Innovación propicia un círculo virtuoso de acciones para la especialización inteligente de la comarca que va desde la producción de "ideas inteligentes" hasta la financiación y materialización de las mismas.

Como podemos observar, todo este sistema ofrece a cualquier persona un itinerario de servicios que van desde la participación activa en la estrategia, hasta la financiación y puesta en marcha de su proyecto, teniendo la opción de acceder a uno en particular o al itinerario completo. Todo un círculo virtuoso para apoyar a la población en el desarrollo de nuevas actividades.

El objetivo último es generar y acompañar ideas innovadoras para que se materialicen y contribuyan al desarrollo del territorio, creando un espacio físico y virtual donde las personas se relacionan entre sí y actúan.

El Ecosistema de Innovación permite que el Grupo de Acción Local cumpla la misión que tiene encomendada y que conlleva: materialización de la innovación, apoyo al emprendimiento, creación y consolidación de empresas, desarrollo de procesos participativos, formación y aplicación de servicios avanzados basados en las TIC; en definitiva, un nuevo modelo para reinventarse desde el medio rural.

El territorio se convierte en un laboratorio para ofrecer a las personas las condiciones idóneas para innovar, desarrollar sus proyectos y sus sueños. Los territorios creativos necesitan de personas creativas, y para ello propiciamos este espacio, y las condiciones y las herramientas que lo hagan posible, dotándolas de los medios para transformar la realidad.

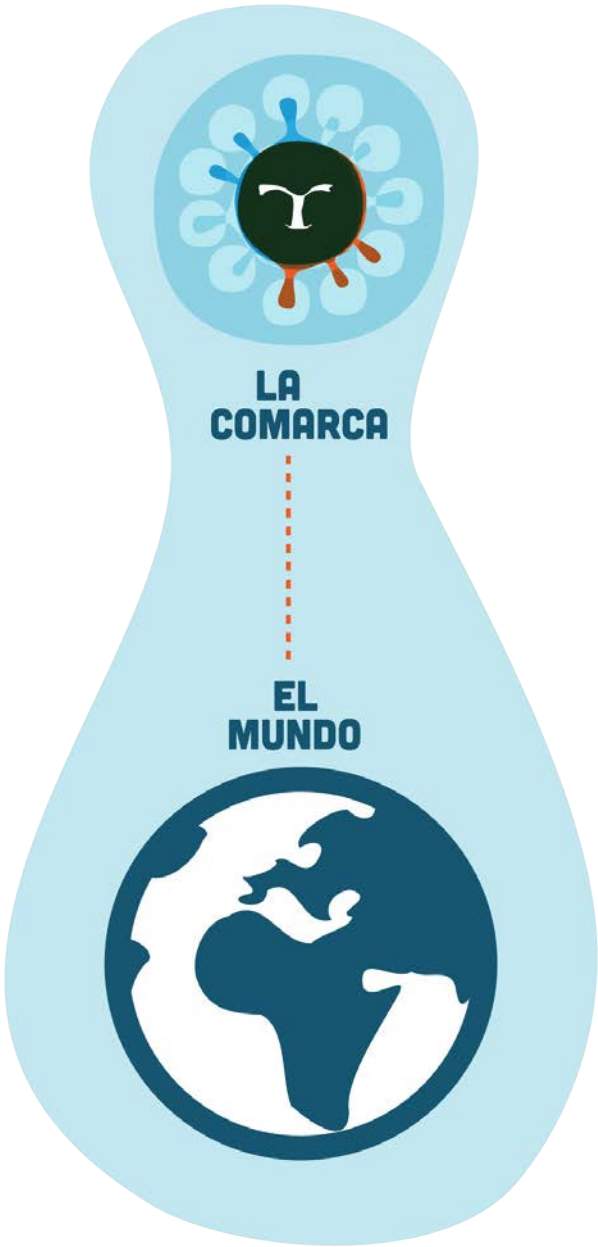
El ecosistema, a través de este itinerario de servicios hace germinar nuevos proyectos empresariales y emprendedores, siendo el catalizador para que las iniciativas surgidas en el proceso de participación y descubrimiento que tienen su plasmación en el Plan de acción puedan trabajarse y materializarse.

13.5 UN NUEVO MODELO DE FUNCIONAMIENTO CON NUEVOS ROLES PARA EL CEDER.

Como hemos visto con anterioridad el concepto de Ecosistema de Innovación se adapta a una nueva forma de entender el territorio de intervención, que tradicionalmente se vinculaba con un espacio cerrado en el que se centraban el conjunto de intervenciones del Grupo de Acción Local y el CEDER (comarca). En el nuevo horizonte entran en juego otros territorios (comarcas, regiones, países), cuyo concurso es necesario para impulsar la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal en función de la existencia de factores estratégicos clave (conocimientos, innovaciones, capitales, clientes, proveedores…). En este sentido, el Ecosistema de Innovación actúa como nexo de unión de todos los espacios, personas (empresarios, emprendedores, trabajadores, desempleados, estudiantes, técnicos…); y organizaciones (universidades, empresas, centros de investigación e innovación, agencias de desarrollo…) que forman parte de la estrategia.

Desde este nuevo paradigma, la comarca de TAGUS está ubicada en el territorio que delimitan sus términos municipales pero se extiende a otras comarcas a las que se hace partícipes en la Estrategia de Especialización Inteligente y a otras regiones y países con los que se establecen relaciones para el desarrollo de una economía de escala en torno a la Torta.

En torno a este nuevo concepto de "territorio difuso" como marco de aplicación de la estrategia, entran en juego también un conjunto de actores nuevos, respondiendo al modelo de cuádruple hélice, en el que convergen todos los actores que están presentes en el territorio (empresarios, emprendedores, trabajadores, desempleados, estudiantes, ayuntamientos, mancomunidad, agencias de desarrollo, servicios pú-



blicos, asociaciones, colectivos); con otros que están repartidos por el mundo (universidades, centros de investigación, empresas, inversores, investigadores). El espacio común que comparten todos ellos y en el que trabajan es el Ecosistema de Innovación.

El nuevo paradigma que incorpora la Estrategia de Especialización Inteligente viene a superar la concepción clásica del desarrollo rural que la Unión Europea había aplicado a sus políticas de desarrollo ("una población mínima en un territorio dado, capaz de formar una masa crítica para iniciar un proceso de desarrollo"). Ahora la configuración de la masa crítica e incluso el territorio de acción, alcanzan una nueva perspectiva mucho más rica y con nuevas posibilidades.

El Ecosistema de Innovación es el centro que aglutina toda la acción territorial y las actividades de los diferentes actores, es el espacio de operaciones compartido por todos para materializar la estrategia a través de actividades de carácter presencial y on-line.

DESARROLLO DE ACCIONES PRESENCIALES.

Todos los servicios que se ofrecen en el ecosistema tienen una metodología y aplicación práctica presencial con personas (sesiones presenciales, talleres, acciones formativas, asesoramiento…), sin embargo estas acciones tienen la desventaja de su mayor coste y acceso restringido a un número reducido de personas.

DESARROLLO DE SERVICIOS ON-LINE.

Abiertos de manera masiva a la población a través de Internet, de esta manera cualquier persona del territorio o de otro ámbito geográfico que esté vinculada a la estrategia, puede acceder a ellos desde cualquier lugar.

Con este conjunto de herramientas aumenta la capacidad de acción e influencia del CEDER, tornándose en un espacio ubicuo que se desplaza a y actúa en aquellos lugares donde están las personas (el CEDER está en todas partes).

El CEDER como dinamizador del Ecosistema de Innovación incorpora a la Estrategia de Especialización Inteligente a otras entidades y actores del territorio, como el Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), centros de formación reglada, agencias de desarrollo…; con los que hasta el momento sólo había llevado a cabo actividades esporádicas. El CEDER va donde están las personas y las hace partícipes del proceso de desarrollo con nuevas actividades, herramientas y recursos. De esta manera se involucra en la Estrategia de Especialización Inteligente a la población, especialmente a los jóvenes, trabajadores, emprendedores y desempleados para la orientación, asesoramiento y apoyo en el proceso de desarrollo de sus proyectos emprendedores.

El Ecosistema de Innovación y los servicios que presta son de gran valor y aplicabilidad inmediata a los servicios públicos de empleo (apoyo al emprendimiento y creación de empresa, formación y asesoramiento), y a los centros de formación (formación en emprendimiento, innovación, creación de ideas…).

Por ello se establece un plan para incorporar a estos actores a la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal abriendo las actividades y servicios tanto a sus profesionales (orientadores laborales, agentes de desarrollo, profesores de institutos), como a los beneficiarios de los mismos (empresarios, desempleados, trabajadores, estudiantes).

ACTIVIDADES PRESENCIALES QUE SE LLEVARÁN A CABO EN EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

13.6 PROGRAMAS QUE LLEVA A CABO EL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN.

La Estrategia de Especialización Inteligente comarcal es un proceso vivo en el horizonte de 2020, susceptible de incorporar programas y actuaciones "in itinere". Muchos de los servicios que ofrece ya se hallan implementados y otros como el Banco de ideas, Taller de proyectos o Plataforma de financiación se incorporarán en el futuro para cerrar el círculo virtuoso.

Además del desarrollo de los servicios anteriores, señalamos otros programas que se recogen como actividades del Ecosistema de Innovación y forman parte del Plan de acción de la estrategia.

PROGRAMA PARA EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE TAGUS Y OTROS LUGARES QUE DESARROLLEN PROYECTOS EN EL MARCO DE LAS ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

OBJETIVO: que los actuales y futuros empresarios y emprendedores puedan desarrollar mecanismos para innovar en su empresa, desarrollar su prototipo, formarse, asesorarse y acceder a financiación.

ACTIVIDADES: realización presencial y on-line de los talleres prácticos de creación de ideas, innovación aplicada, creación del prototipo, diseño de proyecto, formación en la Escuela MOOC, asesoramiento empresarial y financiación.

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: las actividades presenciales se realizarán adecuándose a los horarios y necesidades del colectivo.

GOBERNANZA MULTINIVEL Y ORGANIZACIONES IMPLICADAS: Fundación Universidad Sociedad, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, SEXPE, Centros de formación reglada, DOP Torta del Casar, sector empresarial de la comarca, agencias de desarrollo local.

PROGRAMA PARA JÓVENES Y ALUMNOS DE SECUNDARIA Y UNIVERSITARIOS: ORIENTACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRENDEDORES COMPRENDIDOS EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

OBJETIVO: que todos los jóvenes incluyendo los alumnos de secundaria y universitarios de la comarca y de otros lugares del mundo puedan desarrollar un entrenamiento y formación práctica para orientar su vida profesional hacia el emprendimiento y la creación de empresa, desarrollando proyectos innovadores en línea con la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

ACTIVIDADES: realización presencial y on-line de los talleres prácticos de creación de ideas, innovación aplicada, creación del prototipo, diseño de proyecto, formación en la Escuela MOOC, asesoramiento empresarial y financiación.

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: las actividades presenciales para los alumnos de secundaria

se realizarán en coordinación con los equipos directivos de los centros, con el resto de colectivo joven se programarán las actividades en los municipios. A las actividades en formato on-line se accederá a través de los diferentes espacios web.

GOBERNANZA MULTINIVEL Y ORGANIZACIONES IMPLICADAS: Fundación Universidad Sociedad, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, SEXPE, DOP Torta del Casar, sector empresarial de la comarca, agencias de desarrollo local.

PROGRAMA PARA TRABAJADORES Y DESEMPLEADOS: APOYO AL DESARROLLO DE PROYECTOS EMPRENDEDORES COMPRENDIDOS EN LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

OBJETIVO: que todos los trabajadores y desempleados del territorio comarcal y otros lugares del mundo puedan desarrollar un entrenamiento y formación práctica para llevar a cabo proyectos emprendedores o empresariales por cuenta propia, como alternativa al trabajo por cuenta ajena en línea con la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.

ACTIVIDADES: realización presencial y on-line de los talleres prácticos de creación de ideas, innovación aplicada, creación del prototipo, diseño de proyecto, formación en la Escuela MOOC y asesoramiento empresarial.

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: las actividades presenciales para trabajadores y desempleados se desarrollarán teniendo en cuenta las necesidades horarias y condiciones del colectivo.

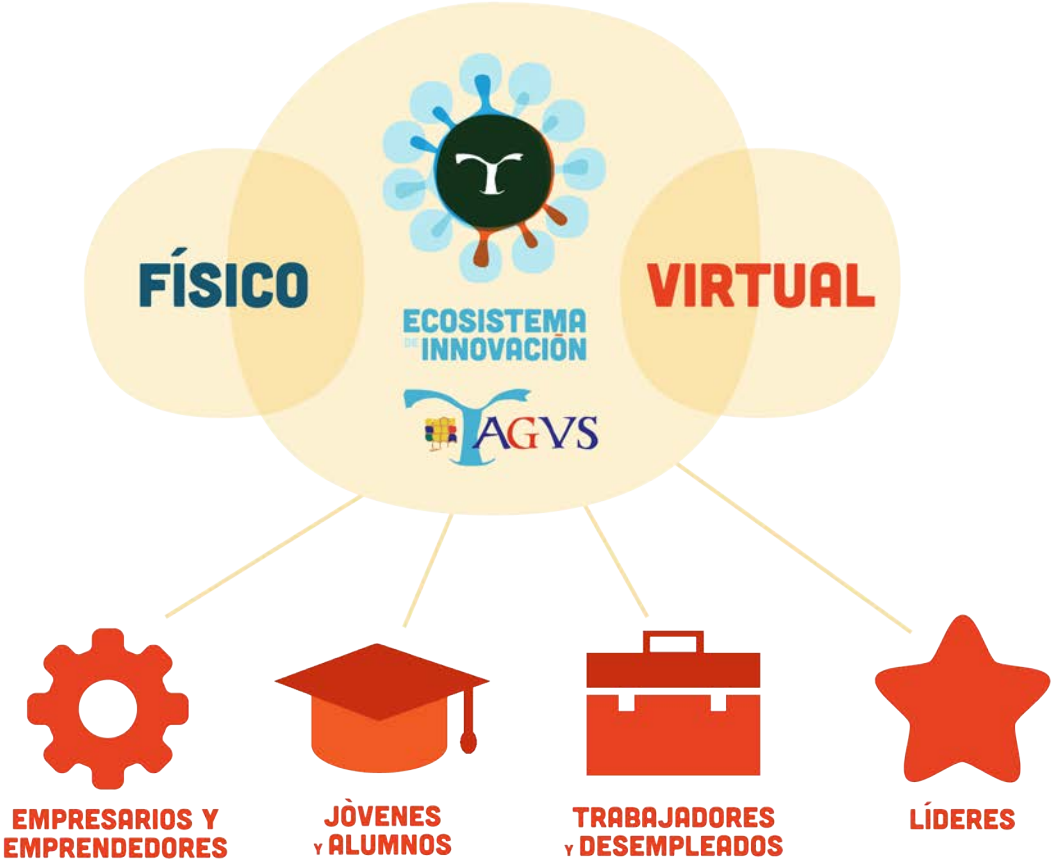
Gobernanza multinivel y organizaciones implicadas: Fundación Universidad Sociedad, FUNDECYT-PCTEX, Diputación de Cáceres, CTAEX, SEXPE, DOP Torta del Casar, sector empresarial de la comarca, agencias de desarrollo local.

PROGRAMA PARA LA FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LÍDERES EN LA LÓGICA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE COMARCAL.

La efectividad de la estrategia depende del desarrollo de capacidades de liderazgo en todos los ámbitos (investigación, innovación, emprendimiento, equipos técnicos, gestión, actores políticos…). Es esencial que todos los actores implicados (empresarios, emprendedores, técnicos, responsables políticos…) desarrollen esas capacidades para ejercer un coliderazgo efectivo que se traduzca en la consecución de objetivos y resultados.

OBJETIVO: dotar de un conjunto de capacidades a los actores locales para que puedan optimizar los resultados en todos los ámbitos de aplicación de la estrategia (empresas, organizaciones, colectivos…).

ACTIVIDADES: realización presencial y on-line a través de la Escuela MOOC de un programa de formación en liderazgo dirigido a los actores locales y personas de otros lugares del mundo implicadas en la estrategia.



ACCIONES PRESENCIALES Y ON-LINE

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: se programarán acciones formativas permanentes on-line, y cursos de formación en liderazgo en diversos puntos del territorio y con diversos actores.

GOBERNANZA MULTINIVEL Y ORGANIZACIONES IMPLICADAS: Fundación Universidad Sociedad, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, SEXPE, Diputación de Cáceres, Centros de formación reglada, DOP Torta del Casar, sector empresarial de la comarca, agencias de desarrollo local.

Acciones de acompañamiento: para el desarrollo de los referidos programas se contará con un espacio adecuado a las mismas.

14. GOBERNANZA DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS.

ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE TAGVS

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

Para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS 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 organizaciones puedan incorporarse a los retos del futuro en línea con las tendencias mundiales de la economía, la estrategia Europa 2020, 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 analizar el recorrido que desde TAGUS hemos tenido que realizar para definir y poner en marcha nuestro modelo de gobernanza, con el ánimo de que toda esta experiencia pueda ser secundada por otros Grupos de Acción Local y organizaciones de La UE.

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 TAGUS, en aras a dar respuesta a los retos planteados en el diseño de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, al objeto que pueda servir de guía de trabajo a otros Grupos de Acción Local y organizaciones.

La GMN desde la estrategia de desarrollo de un Grupo de Acción Local es necesaria para la definición de la estrategia de especialización inteligente, procesos de participación ciudadana, descubrimiento emprendedor y creación del ecosistema de innovación.

NUEVA
GOBERNANZA
RETOS DE LA ECONOMÍA GLOBAL
ESTRATEGIA EUROPA 2020
RIS3 REGIONALES
ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE
CIUDAD
COMARCA
ORGANIZACIÓN

14.2 CONCEPCIÓN GENERAL DE LA GOBERNANZA EN EL ÁMBITO GLOBAL Y DE LA UNIÓN EUROPEA.

La GMN es un proceso que aborda a 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 han de definir y desarrollar su propio ámbito de gobernanza en el marco de la GMN, buscando su conexión y anclaje con los niveles regional, nacional y supranacional. Para ayudar en este proceso a los responsables del diseño de la GMN, en los diferentes apartados de este documento ofreceremos una serie de preguntas abiertas que habrán de ser formuladas y respondidas por los actores implicados en la definición de la GMN, sirviendo de guía de trabajo.

En el contexto global y en especial en la Unión Europea existe una complejidad creciente en el entramado de la gobernanza.

Descendiendo hacia el ámbito local los actores pueden influir y definir sus propias normas de gobierno.

¿Estamos dispuestos a participar en la creación de nuevas normas de gobierno?

¿Asumimos que tenemos un papel activo en este proceso?

¿Qué papel podemos jugar en la definición de un modelo de gobernanza global?

El periodo 2014-2020 trae importantes cambios que invitan a profundizar en el desarrollo de una nueva GMN en el ámbito comarcal, que ha de ser diseñada y pilotada desde los propios Grupos de Acción Local, en la que se aplica una participación pluralista aunque no igualitaria, respondiendo a distintos criterios de representatividad, donde las instituciones representan el interés general y los demás actores sus intereses particulares. Todo este proceso de gestión de asuntos complejos exige un nuevo liderazgo institucional con altura de miras.

Al igual que la puesta en funcionamiento de LEADER supuso un cambio cultural y de paradigma en la forma de organizarse y tomar decisiones por parte de los actores comarcales y locales, las revisiones del modelo para adaptarlo al concepto de GMN también supondrá un importante proceso de cambio y ajustes en la forma de hacer las cosas, y esto precisará de un importante esfuerzo de diseño e ingeniería social de los actores encargados de pilotar el proceso (equipos técnicos de los CEDER, consultores especializados, líderes locales y comarcales…).

Un proceso de profundización en la democracia armonizado con el desarrollo de prácticas de participación asimétrica.

¿Cómo podemos participar en el nuevo modelo?

¿Cómo va a ser la participación y la representatividad?

14.3 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 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

MARCO

ESTRATÉGICO

COMÚN

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.

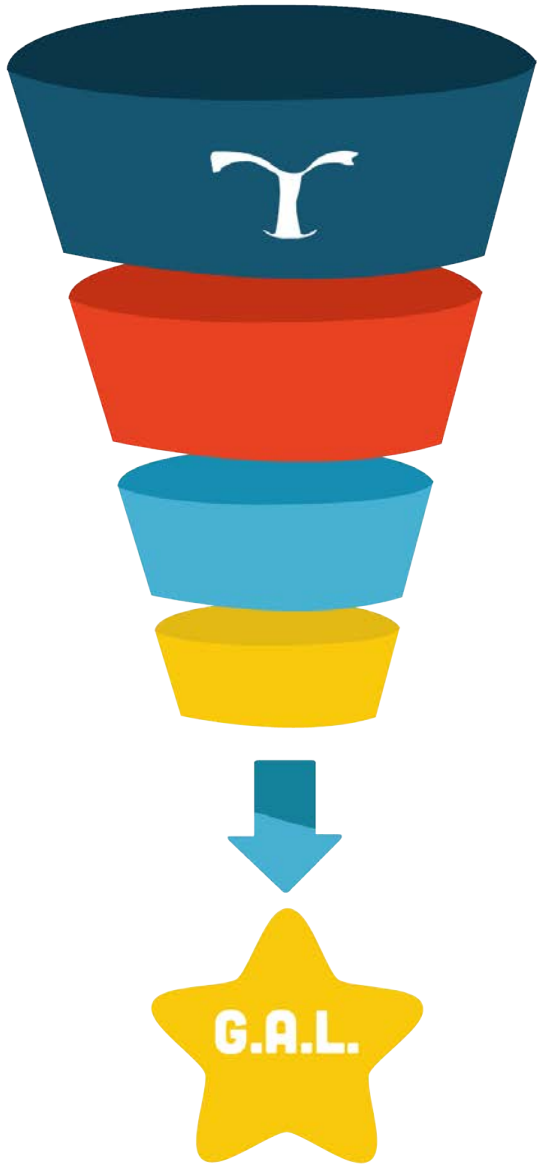
PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA

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 herramientas como las redes sociales aportan al proyecto una fórmula exitosa de interactuación social, dinámica y abierta, que permite la evolución y madurez de los foros que se plantean.



14.4 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.

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).

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.

Este nuevo enfoque facilita las intervenciones pluridimensionales e intersectoriales mediante la aplicación de estrategias de desarrollo local integradas y participativas, auspiciadas por los Grupos de Acción Local y financiadas por los fondos europeos.

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.

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.

Pese a la desfiguración que ha sufrido el modelo 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 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 los actores 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 innovaciones 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

LEADER

- **DESARROLLO LOCAL**
- **ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS**
- **GRUPOS DE ACCIÓN LOCAL**
- **ACTUACIONES INTEGRADAS Y MULTISECTORIALES**
- **INNOVACIÓN**
- **COOPERACIÓN**
- **CONEXIÓN EN REDES**

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 (espacio social 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, cen-

tros de investigación….

- Cesión de liderazgo por parte de las personas y entidades que han tenido una posición de poder e influencia.

En torno a esta visión se ha de alcanzar un consenso que implica que las autoridades y otros actores locales estén dispuestos a repartir juego a otros, y por ende a ceder poder e influencia, y esto es posible dentro de una visión compartida acerca de las ventajas y ganancias que supondrá para el desarrollo de la comunidad y para los actores implicados.

En esta tarea tendrán un papel relevante los equipos técnicos que hagan ver a los responsables de las organizaciones la importancia de avanzar en un nuevo nivel de gobernanza, y como la cesión de parte del poder puede redundar a la larga en conseguir más influencia y contribuir a un mayor grado de desarrollo del territorio.

El modelo de GMN ha de tener en cuenta la voluntad de participación que tienen los actores que forman la cuádruple hélice. Desde el Grupo de Acción Local se ha de escuchar las motivaciones y objetivos que las universidades, clústeres, centros de investigación y otros actores nuevos que están llamados a jugar un papel, quieren adoptar. Es posible que su presencia y participación no implique una acción directa en los órganos de toma de decisiones de la comarca y su papel sea más como organizaciones socias o asociadas, en todo caso este proceso será abierto y dialogado.

La GMN incide directamente en la creación de un modelo de desarrollo territorial como espacio social de innovación (Ecosistema de Innovación) que posibilita la participación abierta y masiva de la población en los procesos de trabajo, servicios, formación, financiación, a través de las tecnologías facilitadoras (TEF).

Qué actores exploramos para integrarlos en el modelo de GMN de nuestro territorio.

¿Quiénes son los actores que necesitamos?

¿De qué ámbitos: universidad, empresas, centros de investigación…?

¿Qué mecanismos de participación aplicamos?

14.5 LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE.

Tradicionalmente los Grupos de desarrollo 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. Ahora bien, esto ha sido suficiente hasta el momento, para la implantación de una estrategia de especialización Inteligente debe darse la coordinación dentro de la formulación de los generadores de conocimiento y apoyo técnico la innovación, los agentes sociales y económicos, sin empresas y tejido social no puede producirse innovación, y finalmente debe catalizarse por la Administración Local.

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).

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…

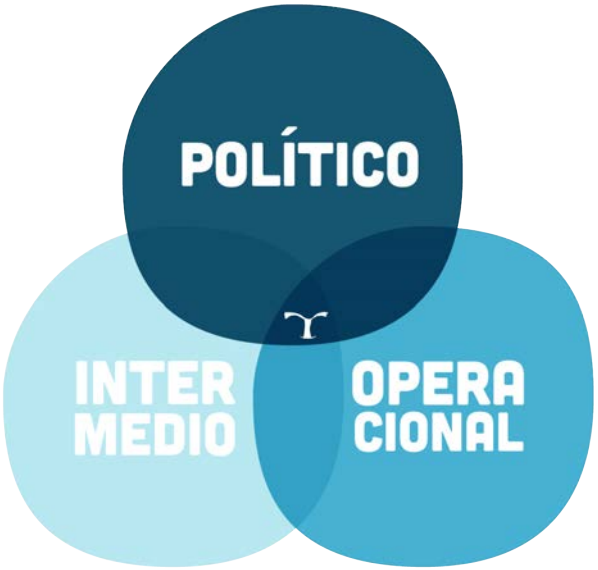
Es muy importante poder identificar a los líderes del territorio que poseen autoridad y capacidad para incidir en un proceso de inflexión y cambio, identificarlos y diseñar con ellos una primera visión/misión compartida sobre la realidad y el rumbo que hay que producir en los acontecimientos, es esencial ya que ellos son los auténticos tractores del proceso.

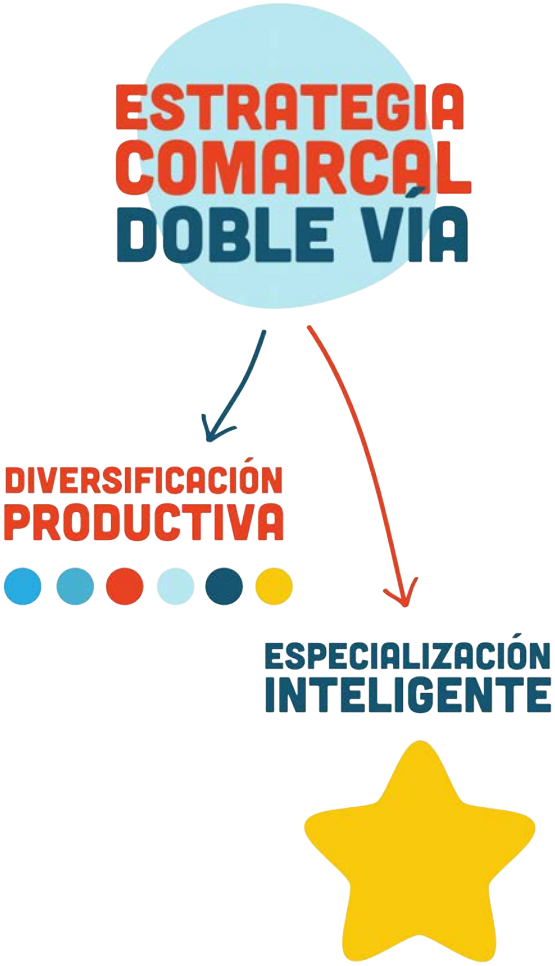
Los líderes están presentes en los tres niveles.

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 partener (centros de conocimiento, universidades, clústeres…)*
- *Establecimiento de un plan de pedidos y compromisos.*

La estrategia de especialización inteligente y la definición de una GMN obligan a adoptar unas normas de gobierno que permitan alcanzar al territorio las condiciones necesarias para ampliar sus perspectivas de financiación, ya que es condición necesaria ("ex ante") 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 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 del queso (tradicional), con la aplicación de cuajo natural y la investigación y desarrollo aplicado en este campo genera una innovación en la industria del sector, la fabricación de productos ricos en lactobífidus, el tratamiento de lactosueros…; todas abren campo para nuevos negocios y se sustentan bajo el modelo de GMN, posibilitando una evolución y transformación coherente en los activos comarcales.

Una GMN en el ámbito empresarial también contribuye al principio de autodescubrimiento emprendedor que pone de manifiesto lo que la comarca hace mejor respecto a I+D e innovación, esto siempre tiene un margen de error y riesgo que hay que asumir. El tejido empresarial identificará las prioridades allí donde los emprendedores desarrollan nuevas actividades. El elemento central es el conocimiento empresarial que va mucho más allá del conocimiento de ciencia y técnicas, combinándolo sobre el potencial del conocimiento del mercado, competidores, proveedores y prescriptores. Potenciar el descubrimiento emprendedor implica crear una organización que esté conectada con la universidad, laboratorios, proveedores y usuarios a fin de integrar y estructurar este conocimiento disperso y dividido.

El tejido empresarial a través de la GMN aflora las oportunidades para el desarrollo del territorio y las intersecciones existentes entre ellas, convirtiéndose en el principal actor para definirlas.

La GMN permite reunir al tejido empresarial y participar en la definición de la granularidad y el descubrimiento emprendedor.

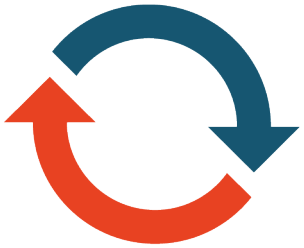
¿Cómo participa el tejido empresarial en la gobernanza?

¿Qué actividades define como prioritarias?

¿Cómo se desarrolla el proceso de descubrimiento emprendedor.

Como podemos ver en la práctica, la GMN no es una entelequia ni un aspecto formal para regular las relaciones entre los agentes, se trata de una herramienta para articular la estrategia y conseguir los re-

CAMBIOS EN EL MODELO DE GOBERNANZA



sultados 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 (ver ANEXO de metodologías y procesos de participación ciudadana aplicada a la GMN). 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 planeación estratégica a desarrollar en el futuro. En este proceso están dibujando un nuevo modelo de gobierno del que de hecho ya son diseñadores y parte activa.

CAMBIOS EN EL MODELO DE GOBERNANZA.

En todo caso para aprovechar todas las oportunidades que nos ofrece el periodo 2014-2020 habremos de replantear el modelo de gobernanza y realizar ajustes, cuyo calado y profundidad serán los que determinen los actores que forman parte del Grupo de Acción Local, desde la incorporación informal de nuevos actores para la configuración de la cuádruple hélice, hasta el cambio de naturaleza jurídica que sustenta al grupo para crear un nuevo marco de relaciones, pasando por los ajustes y modificaciones estatutarias.

El papel de los actores locales y comarcales en la definición de su modelo de gobernanza es de gran complejidad, más si cabe que en los ámbitos superiores (regional, nacional, europeo), de ahí la asunción de responsabilidades por parte de las personas implicadas en definir, ordenar, organizar y establecer los roles que asumirán los diferentes actores, teniendo en cuenta además que el diseño y funcionamiento del modelo tiene que integrarse y ser coherente dentro de la cadena de GMN regional, nacional y europea.

La GMN ha de basarse en una serie de equilibrios entre los actores implicados y responder a una estrategia global (europea, nacional y regional).

¿Cómo integramos la gobernanza comarcal en la gobernanza regional, nacional y europea?

¿Cómo establecemos los roles de los diferentes actores?

¿Qué patrón vamos a seguir?

¿Quiénes son los actores invitados?

¿Cómo se configurará el modelo de cuádruple hélice?

LÍNEAS MAESTRAS PARA EL DISEÑO DE LA GMN.

- 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.

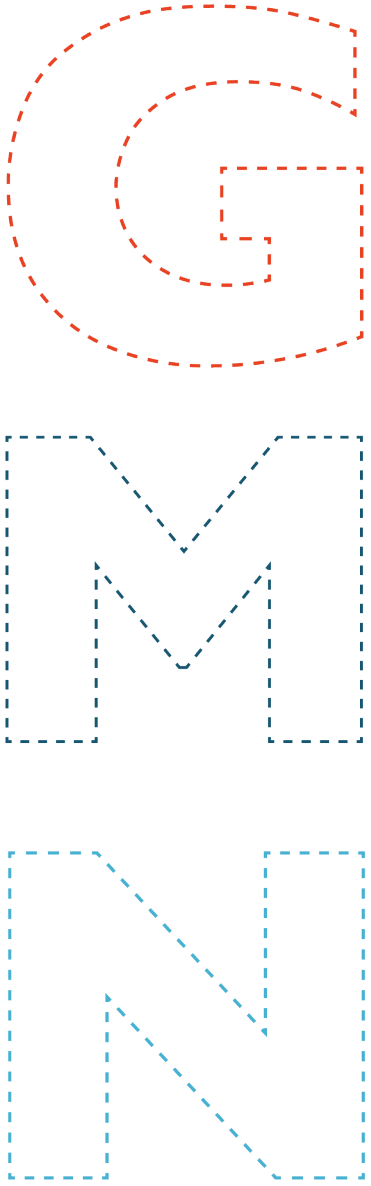
- Nuevos modelos de participación en cuádruple hélice, mediante la incorporación a los partenariados del sector del conocimiento (universidades, centros de investigación e innovación…).

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 líder ha de ser perfeccionada para adecuarse a los nuevos tiempos. Es el momento para producir ajustes en



GMN

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

MODELO DE DESARROLLO SOSTENIBLE

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 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 GALs 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 (gobierno - industria - instituciones educativas y de investigación), 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 ni-

vel 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?

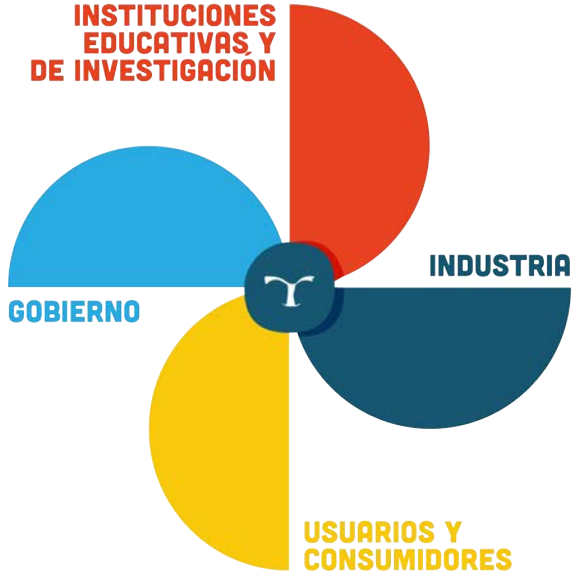
¿En qué vamos a convertir el territorio?

¿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?



CUÁDRUPLE HÉLICE

DISEÑO DEL MODELO DE GOBERNANZA

1. DOCUMENTO DE TRABAJO
2. REUNIONES CON LÍDERES
3. CONSENSO
4. INCORPORACIÓN DE OTROS ACTORES
5. MODIFICACIÓN FORMAL O INFORMAL DE LA GOBERNANZA

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, no forma parte de un solo momento.

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

1. Elaboración de un documento de trabajo que recoja las líneas maestras por las que ha de regirse la gobernanza en el horizonte 2020 y las implicaciones que ello conlleva, en un documento similar a éste que sirva de guía a los responsables de pilotar el nuevo proceso de gobernanza.

2. Reuniones con las autoridades y líderes locales implicados en tareas de gobernanza (alcaldes, líderes empresariales, líderes sociales...) en aras a definir una estrategia compartida para reformar el modelo. Sin este consenso inicial será muy difícil cambiar el modelo. 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 concretarla.

¿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?

14.6 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 TAGUS, 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 GMN 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 preguntas.

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?
- ¿Además de los actores que ya forman parte del gobierno, qué nuevos actores se incorporarán?

- ¿Cómo se cumplirá el requisito de la cuádruple hélice?
- ¿Estamos dispuestos a compartir responsabilidades con ellos?
- ¿Qué roles asumirán las partes?

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.

PASO 3. REUNIONES CON LOS NUEVOS ACTORES QUE FORMARÁN PARTE DE LA GMN.

Preguntas que lanzamos:

- ¿Qué ventajas tiene participar en el nuevo modelo de GMN?
- ¿Qué estrategia compartida podemos llevar a cabo?
- ¿Cuáles son los roles que proponemos?
- ¿Qué agenda de trabajo proponemos?
- ¿Qué pedidos y compromisos adquirimos?
- ¿Cómo formalizamos la relación?

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.

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.

14.7 LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE TAGUS.

A partir de los fundamentos teóricos y metodológicos que hemos desarrollado con anterioridad establecemos el patrón y modelo de gobernanza de TAGUS 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 a la Torta.

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 TAGUS, sobre el cual hemos creado el modelo de la cuádruple hélice, el proceso de participación, descubrimiento emprendedor, coliderazgo

ESTRUCTURA DEL MODELO DE GOBERNANZA DE ESPECIALIZACION INTELIGENTE DE AGVS

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 TAGUS 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 (Emprendedorex), 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 (ver Capítulo 10), 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 (ver Capítulo 10: Desarrollo del proceso de participación ciudadana y descubrimiento emprendedor).

EQUIPO DE EXPERTOS: el diseño de toda la estrategia ha estado asistido por un equipo de expertos (Emprendedorex), 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.

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 que tiene al frente a una coordinadora.

IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS: el Equipo de gestión desde la Oficina técnica pone en marcha los diferentes programas y actuaciones surgidos del Grupo motor, traduciéndose 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

COLIDERAZGO
GRUPO MOTOR
CUÁDRUPLE HÉLICE
EQUIPO DE GESTIÓN
OFICINA TÉCNICA
EXPERTOS
PLANEACIÓN FLEXIBLE
PROGRAMAS

del Grupo motor apoyado en los informes de la Oficina técnica a través del Equipo de gestión.

CUÁDRUPLE HÉLICE: como podemos observar, la estructura del modelo de gobernanza incorpora y perfecciona el modelo de la cuádruple hélice en aras a aglutinar a los principales actores del conocimiento en la región: FUNDACIÓN UNIVERSIDAD SOCIEDAD, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, así como a otros actores clave como DIPUTACIÓN DE CÁCERES.

El nuevo modelo de cuádruple hélice se ve reforzado por la experiencia de TAGUS 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 primeros estadios de diseño se formula pues, como un proceso dinámico de consolidación de relaciones del Grupo de Acción Local (y por ende su sistema de participación social) con otros actores del conocimiento, que se irán afianzando a través del desarrollo de los retos que la propia Estrategia plantea.

A la hora de definir una estrategia de especialización es necesario delimitar la/s prioridad/es sobre las que vertebrar el conjunto de acciones que se pondrán en marcha a través de la misma. La elección del elemento central de la Estrategia de especialización se basa en descubrir que actividad/es presentan ventajas competitivas en el territorio en un contexto internacional. Esto determinará un área/actividad de especialización inteligente a través de la cual puedan alcanzarse niveles de excelencia y de diferenciación sostenible, al tiempo que esta misma actividad pueda servir de palanca hacia otras actividades económicas para la generación de nuevas oportunidades de negocio y crecimiento en el territorio.

Pero esta excelencia a la que se tiende, además dependerá de la posibilidad de que puedan aplicarse a esta actividad aglutinadora de la Estrategtia, 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, que por su parte también avala la legitimidad necesaria para la correcta ejecución de los Programas de Desarrollo Comarcal como Enfoque Leader 2007-2013.

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 Especializacón 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.

14.8 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 inteligentes dentro del estrato subregional, partiendo de la base de que el carácter abierto y dinámico de su constitución impone que se trate de una estructura de funcionamiento muy básica, cuyo principal cometido sea el cumplimiento de los fines que se han definido con anterioridad.

Actualmente la comunicación informal a través de plataformas de redes sociales son altamente utilizadas y pueden dar respuesta como herramienta de información interna entre los agentes intervinientes en la Gobernanza Multinivel. Por ello, deberán habilitarse fórmulas e instrumentos específicos para darles voz y poder de decisión por una parte, y por otra mantenerlos participados de los avances de la Estrategia.

La estructura estará formada por los siguientes órganos:

- CONSEJO RECTOR-ASESOR: Responsable del rendimiento global de la aplicación de la Estrategia y dar apoyo político e institucional a su desarrollo. Este órgano será 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 será responsable de la supervisión y monitorización de la Estrategia de Especialización 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 podrá con otro instrumento operacional a disposición del Equipo Gestor:

- EL FORO CIUDADANO: Foro permanente que actuará 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. Estará permanentemente on on-line desde la página web del Grupo de Acción Local, Ayuntamientos, Mancomunidades, etc. 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 permitirá aportar una visión estratégica de las actuaciones, al tiempo que servirá de canal de trasmisión con los responsables de la Coordinación y seguimiento de la Estrategia de Especialización inteligente extremeña.

Por su parte dentro del sistema de Gobernanza de la Estrategia Regional se han diseñado unos órganos de representación en base a un liderazgo colaborativo que incluye la representación del Consejo Asesor de la Ciencia y la Tecnología y la Innovación en Extremadura, cuyas labores se centran en supervisar y validar los resultados del proceso de evaluación en relación a las capacidades científico-tecnológicas de la región. Por nuestra, parte dentro del sistema de gobernanza ya iniciado, y como miembro unido al sistema de Gobernanza en la Estrategia de Especialización Inteligente Comarcal se encuentra FUNDECYT-PCTEX, organismo responsable a nivel técnico de la definición y evaluación de la Estrategia de Especialización Inteligente en Investigación e Innovación (RIS3) para Extremadura.

No hay pues que olvidar, que dentro del panorama colaborativo que plantea el sistema de gobernanza es imprescindible que existan actuaciones de coordinación con la estrategia regional, máxime aun cuando ambas se deben orientar en mayor medida a la consecución de los resultados previstos.

FUNCIONES

- La coordinación de las actividades en materia de Investigación, desarrollo y transferencia de conocimientos.
- La evaluación de los recursos y las 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 Comarcal. Esto significa que se deberá de velar por la coherencia entre estos planes de apoyo provenientes de la propia Estrategia comarcal y los dominios científico-tecnológicos que sean aplicables, y que demuestran por su carácter complementario su idoneidad dentro de su ejecución.
- El seguimiento de la ejecución de los diferentes planes y programas de actuación que se deriven de la Estrategia de Especialización Inteligente Comarcal y su alineamiento con la regional.
- Definición de acciones correctoras que deban aplicarse al Plan de Seguimiento y Evaluación que no se hubieran contemplado expresamente.
- Evaluación de los efectos de las acciones programadas llevadas a cabo en el marco de la Estrategia.

EQUIPO GESTOR O COMITÉ TÉCNICO

El seguimiento se realizará, 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 de Especialización Inteligente, que puedan incluir desviaciones o correcciones derivadas de la ejecución misma.

- Proponer y debatir propuestas y actuaciones que se consideren necesarias en relación a la Estrategia de Especialización Inteligente Comarcal.

- 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 de Especialización Inteligente, 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 EEI comarcal a través de fórmulas de información y comunicaciones informales. Este Foro revista carácter de permanencia en todo el proceso y su objetivo es canalizar las aportaciones que se deriven de la utilización del Ecosistema de Innovación virtual en las herramientas de descubrimiento emprendedor y participación social diseñadas.

Abrimos una plataforma-foro donde todos los ciudadanos, empresarios, agentes sociales, y entidades del territorio reflexionemos juntos sobre la Comarca que queremos para el futuro y trabajemos con-

juntamente en hacer realidad la visión-misión que nos hemos planteado.

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.

Esto se ha programado en base a la utilización al ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN y a todas las herramientas que lo componen, apostando por formulas mooc: masivas, abiertas y continuadas.

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 Co-

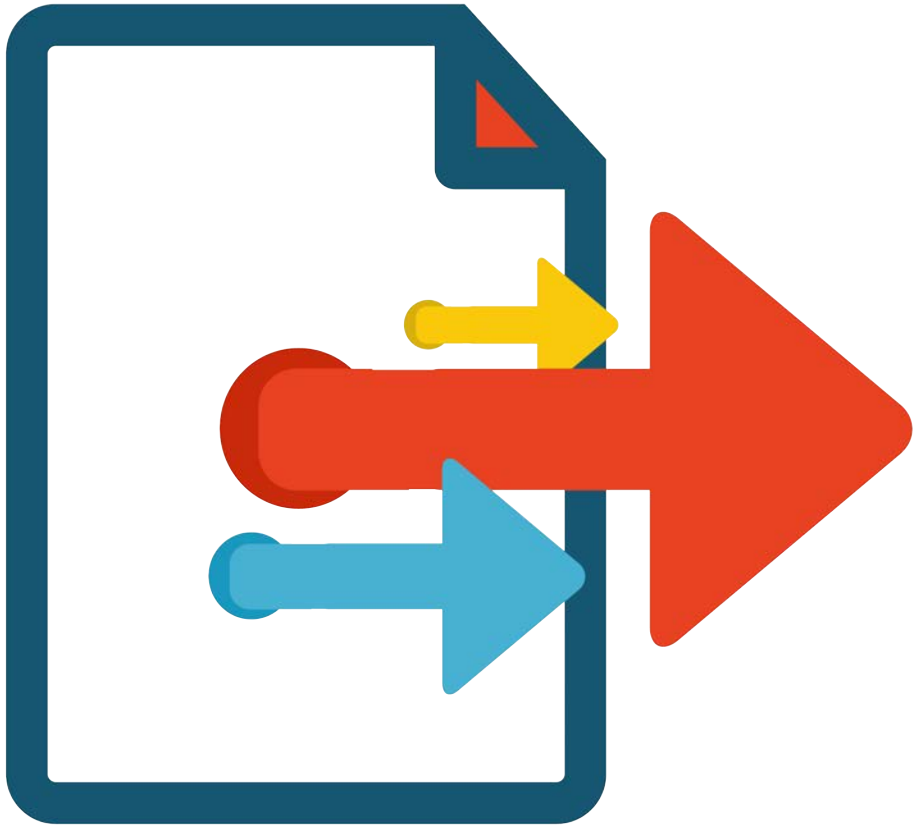
marcal.

- VISIBILIZAR y empoderar a la ciudadanía bajo la perspectiva de los procesos de participación que inundan toda la Estrategia.
- CANALIZAR las aportaciones provenientes de las herramientas diseñadas dentro del ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN: Talleres de descubrimiento emprendedor y participación social on-line.
- DISEÑAR canales de comunicación e información a la ciudadanía sobre la puesta en ejecución del Plan de Acción de la EEI.
- PARTICIPAR en las tareas de seguimiento y evaluación establecidas en sendos Planes de Seguimiento y Evaluación, ayudando a la identificación de resultados según el sistema de indicadores establecidas.

Bastante cercano en cuanto a la organización de actores y toma de decisiones a lo que ya se ha experimentado con la metodología Leader, a la que será necesario implementar los actores necesarios en un sistema de cuádruple hélice.

Implica un cambio de método.

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.



15. PLAN DE ACCIÓN.

15.1 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 TAGUS.

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 TAGUS en coherencia con el Patrón de Especialización Inteligente de Extremadura, fruto del proceso de priorización estratégica en torno a los activos de la comarca, retos, ventajas competitivas y potencial de excelencia que, a su vez, se fundamenta en la adopción de una visión conjunta con todos los agentes que configuran la cuádruple hélice para impulsar un proceso de transformación económica consensuada.

La Estrategia de Especialización Inteligente es un proceso abierto caracterizado por la participación y descubrimiento permanentes por parte de los actores implicados; de esta manera el plan de acción es también un organismo vivo susceptible de incorporar en el tiempo nuevos retos, líneas de actuación, programas, actividades y actores; garantizando de esta manera una planificación flexible ajustada a las necesidades y los desafíos planteados "in itinere".

VISIÓN: consecución de una comarca desarrollada y dinámica identificada con una actividad singular (la Torta), capaz de dinamizar los recursos del territorio, arrastrar al resto de sectores productivos, y desarrollar las actividades transversales claves. Todo ello para generar nuevos empleos y empresas en el seno de un ecosistema de innovación.

MISIÓN: en 7 años habremos generado un nuevo modelo de desarrollo comarcal en torno a la Torta.

RETOS:

- **Reto 1.** Creación de un Ecosistema de Innovación basado en las TIC y con acciones presenciales que propicie y haga extensible a toda la población la investigación, la innovación y el emprendimiento.
- **Reto 2.** Desarrollo del sector primario en torno a la Torta a través de la investigación, la innovación y el emprendimiento.
- **Reto 3.** Desarrollo del sector industrial en torno a la producción de la Torta a través de la investigación, la innovación y el emprendimiento.
- **Reto 4.** Desarrollo de infraestructuras y espacios para la investigación, la innovación y el emprendimiento en torno a la Torta.
- **Reto 5.** Desarrollo del sector turístico en torno a la creación del Club de producto la Torta.

- **Reto 6.** Desarrollo de nuevas actividades en el sector servicios y las energías limpias en torno a la Torta a través de la investigación, la innovación y el emprendimiento.

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 relación a la Torta y las actividades conexas.

3. Desarrollar la formación y cualificación de los recursos humanos relacionados con la producción de la Torta y las actividades conexas: formación presencial y on-line (centro de asesoramiento y formación, talleres on-line…).

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 empresas de la Torta y conexas.

5. Generar nuevas empresas productoras relacionadas con la Torta y los recursos y actividades conexas y modernizar las existentes.

6. Crear nuevos empleos relacionados con la Torta y los recursos y actividades conexas.

7. Desarrollar actividades de investigación e innovación relacionadas con la Torta y los recursos y actividades conexas.

15.2 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 vertebren 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 TAGUS.

FORTALEZAS

[x] Alta calidad de materias primas y productos comarcales.

[x] Condiciones climatológicas favorables para el desarrollo de ciertas actividades económicas como: turismo y producción de energías renovables.

[x] Rico patrimonio natural y cultural.

[x] Potencial de la región en sectores con un amplio recorrido para la innovación: sobre todo agroalimentación, energías renovables, gestión de recursos naturales y TIC.

OPORTUNIDADES

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación, Energía y Medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

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

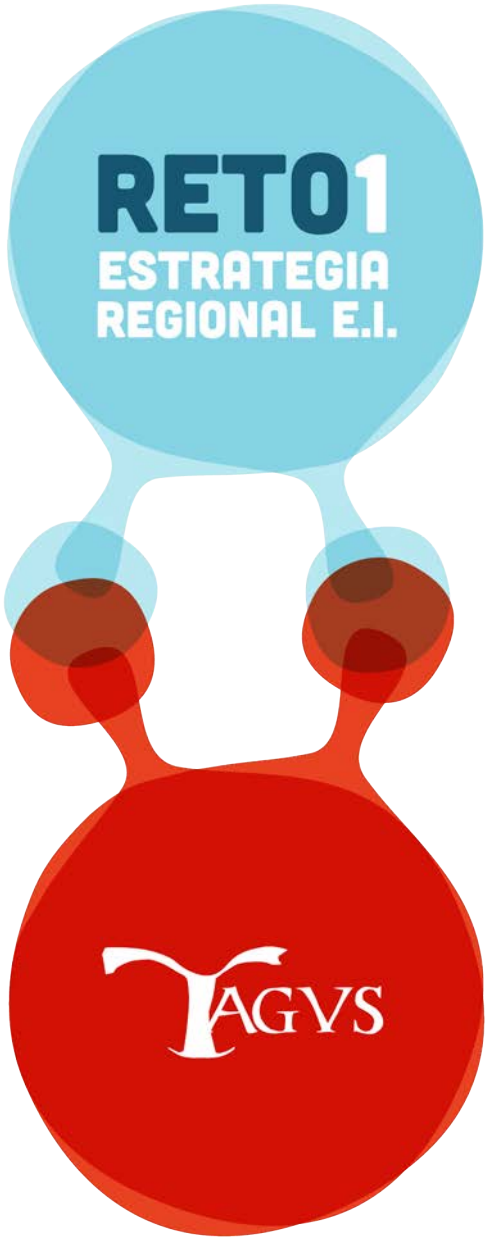
[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

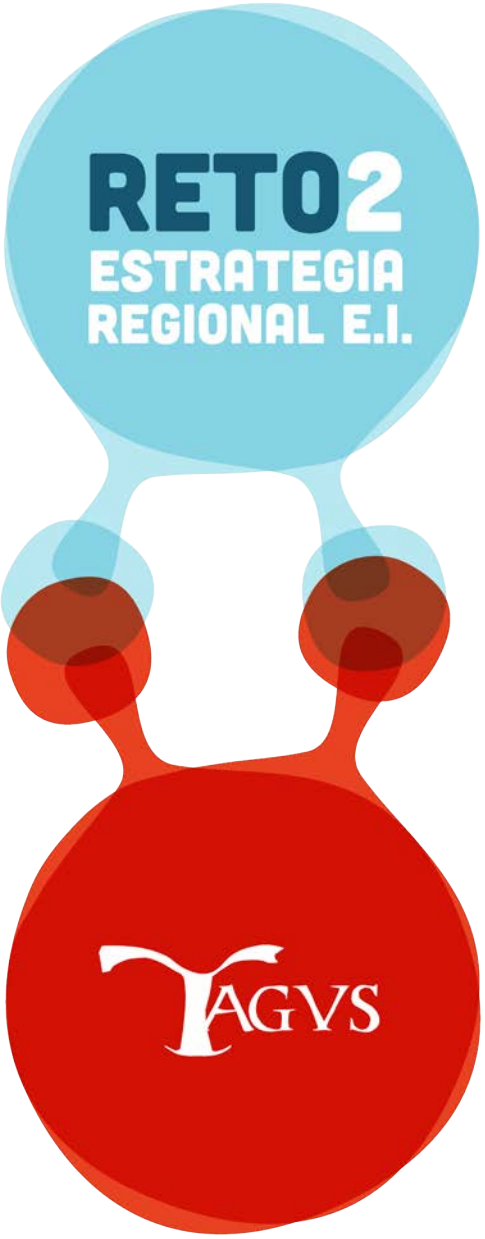
[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario,con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[-] Gran potencial de la especialización en gran animal: como alimento, como paciente o como modelo.

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

[x] Europa y el contexto internacional está primando otras formas de innovación como: acciones de RSE, Innovación Social y de inclusión.





CONEXIÓN DE LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DEL **RETO 2** DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE EXTREMADURA CON LOS SEIS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE TAGUS.

FORTALEZAS

[x] Fuertes vínculos con Portugal, lo que favorece la conexión con Iberoamérica y algunos países lusófonos de África.

[x] Relación histórica y cultural con Latinoamérica y Norte de África que facilita el acceso a sus mercados.

[x] Importante número de emigrantes de la comarca en los principales nodos tecnológicos del país y en otros países europeos.

OPORTUNIDADES

[x] Única región de convergencia en España en el próximo periodo de programación presupuestaria 2014-2020.

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación, Energía y Medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

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

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[-] Gran potencial de la especialización en gran animal: como alimento, como paciente o como modelo.

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

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

[-] 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 SEIS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE TAGUS.

FORTALEZAS

[x] Alta calidad de materias primas y productos comarcales.

[x] Condiciones climatológicas favorables para el desarrollo de ciertas actividades económicas como turismo y producción de energías renovables.

[x] Rico patrimonio natural y cultural.

[x] Potencial de la región en sectores con un amplio recorrido para la innovación: sobre todo agroalimentación, energías renovables, gestión de recursos naturales y TIC.

[-] 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] Alimentación, Energía y Medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

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

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

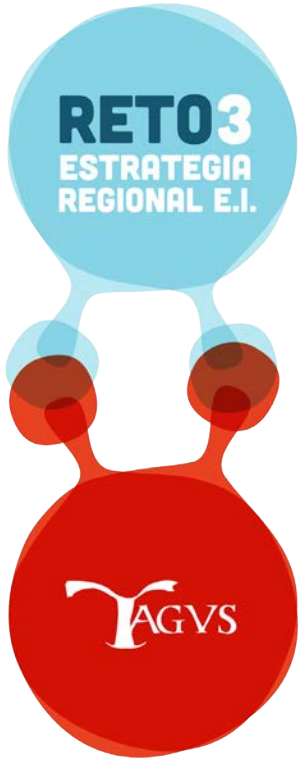
[-] Gran potencial de la especialización en gran animal: como alimento, como paciente o como modelo.

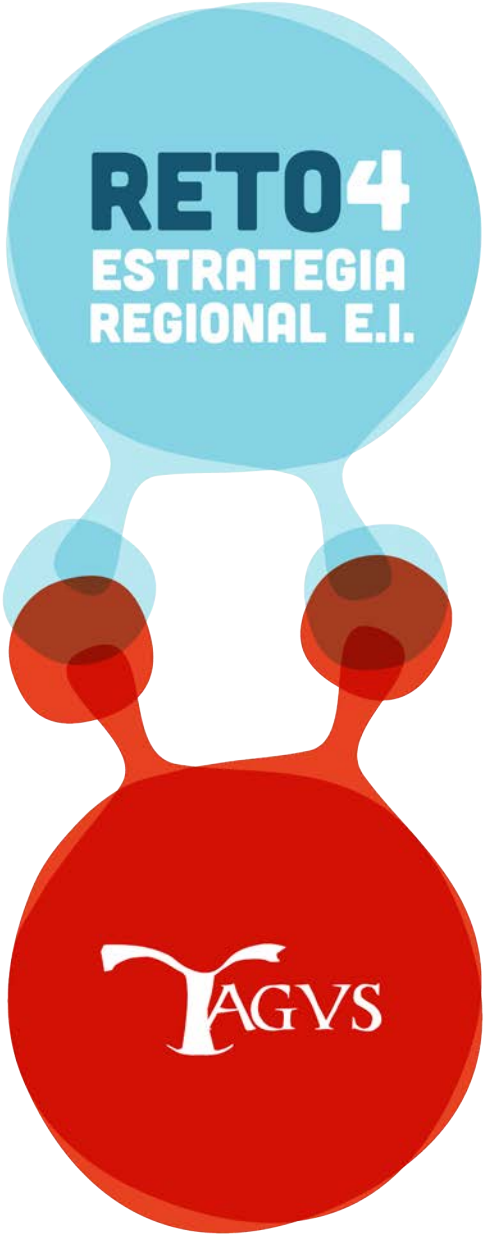
[x] Cooperación internacional para el desarrollo como fuente de innovación.

[x] Europa y el contexto internacional está primando otras formas de innovación como: acciones de RSE, Innovación Social y de inclusión.

[-] 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 SEIS RETOS DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN DE TAGUS.

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.

[-] 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.

OPORTUNIDADES

[x] Potencial innovador de sectores tradicionales.

[x] Alimentación, Energía y Medioambiente son sectores en tendencia, por su conexión con los grandes retos del planeta, y por tanto, con grandes posibilidades de innovación basadas en recursos y capacidades locales.

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

[x] Posibilidades de posicionarse globalmente en el sector turístico asociado a calidad de vida, salud y bienestar.

[x] Oportunidad de conectar nuestro sector clave, el agroalimentario, con energía, alimentación, salud, y ocio y tiempo libre.

[-] Gran potencial de la especialización en gran animal: como alimento, como paciente o como modelo.

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

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

15.3 RETOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS, PROGRAMAS, ACTIVIDADES, LIDERAZGO Y GOBERNANZA.

RETO 1. CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Consolidación y puesta en funcionamiento del Ecosistema de Innovación TAGUS para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente.
- Línea estratégica 2. Servicios on-line abiertos y de carácter masivo a través del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS.
- Línea estratégica 3. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS.
- Línea estratégica 4. Atracción, Retención, desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades empresariales.

DESCRIPCIÓN

A través de estas líneas estratégicas generamos y ponemos en marcha un conjunto de servicios que ayuden a los empresarios, emprendedores, promotores, estudiantes y trabajadores de las actividades relacionadas con la Torta y actividades conexas; y en general a cualquier actividad productiva, para acceder de forma fácil a los recursos para el desarrollo de nuevas iniciativas, proyectos y empresas (creación de ideas, innovación, prototipado, formación, asesoramiento, financiación…).

El Ecosistema de Innovación es el soporte de servicios e interrelaciones que posibilitan acercar la investigación, la innovación y el emprendimiento al conjunto de la ciudadanía para garantizar la correcta aplicación de la Estrategia de Especialización Inteligente.

El Ecosistema de Innovación se encuentra en una fase de desarrollo avanzada y operativo en muchas de sus funciones, a falta de desarrollar el banco de proyectos empresariales, taller de creación de proyectos y la posibilidad de incorporar otra herramienta relacionada con las nuevas fórmulas de financiación como el crowfunding .

En la definición de las actuaciones a desarrollar dentro de las líneas estratégicas de este Reto se recogen las aportaciones de las empresas y la sociedad civil participantes en el proceso de participación, así como de las diferentes mesas de trabajo y reuniones mantenidas en el seno de la cuádruple hélice.

La participación y los procesos de descubrimiento emprendedor se desarrollan de forma periódica y

RETO

CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN TIC

continuada en el tiempo por lo que estamos ante un proceso vivo donde los actores implicados están incorporando continuamente ideas y propuestas que se materializarán en nuevos programas de actuación.

OBJETIVOS

- Facilitación de los procesos de descubrimiento emprendedor y participación ciudadana en la Estrategia.
- Apoyo a la creación de nuevas ideas empresariales, desarrollo de la innovación y creación de prototipos.
- Acceso masivo de la población a un banco de proyectos empresariales.
- Acceso masivo de la población a un plan de formación en áreas y actividades claves para la especialización.
- Acceso masivo de la población a un servicio de asesoramiento a empresas y emprendedores.
- Apoyo económico al desarrollo de proyectos.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN:

- Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, plataforma de crowdfunding).
- Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación de TAGUS a toda la ciudadanía de la comarca.
- Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del ecosistema: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos…
- Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan en el ecosistema.
- Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.
- Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos….
- Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas. Programa de colaboración con Fundación Socie-

dad-Universidad para la realización de programa práctico para la creación de empresas basadas en las nuevas oportunidades de negocio definidas en el ámbito del descubrimiento emprendedor.

- Desarrollo de programas formativos para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.

- Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.

- Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.

EJEMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES A ABORDAR:

- Campaña de demostración práctica de acceso y uso a los servicios y herramientas del Ecosistema de Innovación por parte de la población en todos los municipios de la comarca a través de las agencias de desarrollo.

- Inclusión del Ecosistema de Innovación dentro de la oferta conjunta de servicios de formación y asesoramiento de los diferentes organismos y entidades que operan en la comarca (SEXPE, universidades populares, centros de formación reglada, agencias de desarrollo…)

- Financiación de proyectos empresariales relacionados con la torta a través de crowdfunding.

- Programa de trabajo con los institutos de la comarca para la formación en creatividad, innovación y emprendimiento.

- Oferta periódica y permanente de planes de formación y asesoramiento con carácter masivo y en abierto para toda la población.

- Creación de espacio de coworking para el desarrollo de la investigación e innovación.

LIDERAZGO DE LOS PROGRAMAS Y ACTORES IMPLICADOS EN LA GOBERNANZA:

CEDER, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Fundación Universidad Sociedad, Diputación de Cáceres, DOP Torta del Casar, Empresas Turísticas, Empresas del Sector Lácteo, Agencias de Desarrollo.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (INCORPORACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS, PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS, ACTORES).

RETO

DESARROLLO DE SECTOR PRIMARIO EN TORNO A LA TORTA

RETO

DESARROLLO DE SECTOR PRIMARIO EN TORNO A LA TORTA

RETO 2. DESARROLLO DEL SECTOR PRIMARIO EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades agrícolas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.
- Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades ganaderas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.

DESCRIPCIÓN

A través de estas líneas estratégicas se propicia el desarrollo de nuevas actividades productivas relacionadas con la producción láctea que contribuyan a la excelencia de la Torta, con la búsqueda activa de alternativas a un sector en recesión económica: producción de piensos y complementos alimenticios para el ganado, producción de cuajo natural, selección y mejora de especies, tratamientos sanitarios, manejo y sanidad animal…

Diseño de actividades con agricultores, ganaderos, industria quesera, universidad y centros de investigación para definir de forma conjunta actuaciones en materia de investigación e innovación coadyuvantes con la excelencia en la producción de la Torta.

En la definición de las actuaciones a desarrollar se recogen las aportaciones de las empresas y la sociedad civil participantes en el proceso de participación a través de los talleres de descubrimiento emprendedor, así como de las diferentes mesas de trabajo y reuniones mantenidas en el seno de la cuádruple hélice.

La participación y los procesos de descubrimiento emprendedor se desarrollan de forma periódica y continuada en el tiempo por lo que estamos ante un proceso vivo donde los actores implicados están incorporando continuamente ideas y propuestas que se materializarán en nuevos programas de actuación.

OBJETIVOS

- Definición de una estrategia participada por agricultores, ganaderos y queseros con las entidades de la cuádruple hélice.
- Definición de las actividades de investigación e innovación a desarrollar dentro de un proceso de trabajo continuado en el tiempo.
- Identificación de los programas y líneas de financiación para su desarrollo.
- Distribución de los roles y actividades entre los actores implicados bajo el principio de coliderazgo en los diferentes programas.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción controlada del cuajo natural (cynara cardunculus).
- Programa para la investigación, innovación y emprendimiento para la transformación y comercialización del cuajo natural.
- Programa de investigación para la mejora en la alimentación, manejo y sanidad animal que incida en la calidad final de la Torta.
- Programa de investigación para la optimización ganadera en aras a la mejora en la producción de leche.
- Programa para la sensibilización y promoción de nuevas empresas vinculadas a la producción láctea para abastecer a las queserías.

EJEMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES A ABORDAR.

- Producción de alimentos ecológicos para el ganado.
- Producción de cuajo natural.
- Procesado y transformación para el cardo (cynara cardunculus) destinado a cuajo natural y otros usos (medicinales, aromas, cosméticos, energéticos…).
- Cultivo del cardo en la producción de biomasa.
- Utilización de los excedentes del cardo como biomasa.
- Elaboración de aceite esencial del cardo y sus semillas.
- Investigación genética del ganado para aumento de la producción y calidad de la leche.
- Nuevas líneas de utilización de la lana.
- Formación ganadera y escuela de pastores.
- Mejora en los edificios de las explotaciones (distribución, acondicionamiento, sistema de ordeño…).
- Mejora de los procesos y tecnología del ordeño.
- Mejora explotaciones en régimen semiextensivo y extensivo.
- Incremento de la producción láctea.
- Mejora de los procesos de alimentación, sanidad y eliminación de cadáveres.
- Desarrollo de procesos de trazabilidad.

LIDERAZGO DE LOS PROGRAMAS Y ACTORES IMPLICADOS EN LA GOBERNANZA:

CEDER, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Fundación Universidad Sociedad, Diputación de Cáceres, DOP Torta del Casar, Empresas Turísticas, Empresas del Sector Lácteo, Agencias de Desarrollo.

RETO

DESARROLLO DE SECTOR INDUSTRIAL EN TORNO A LA TORTA

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (INCORPORACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS, PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS, ACTORES).

RETO 3. DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DE LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades relacionadas con la producción la Torta.
- Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades complementarias a desarrollar en las queserías.

DESCRIPCIÓN

A través de estas líneas estratégicas se pretende la optimización y rentabilización de las empresas, a través de la mejora de los procesos de fabricación con la introducción de las tecnologías facilitadoras (TEF) y el desarrollo de nuevas actividades en el seno de las queserías (visitas, degustaciones, recreación del proceso de fabricación, venta directa…).

Diseño de actividades con ganaderos, industria quesera, universidad y centros de investigación para definir de forma conjunta actuaciones para la diversificación productiva y en materia de investigación e innovación para la mejora de la calidad de la Torta.

En la definición de los programas a desarrollar se recogen las aportaciones de las empresas y la sociedad civil, así como de las diferentes mesas de trabajo y reuniones mantenidas en el seno de la cuádruple hélice.

La participación y los procesos de descubrimiento emprendedor se desarrollan de forma periódica y continuada en el tiempo por lo que estamos ante un proceso vivo donde los actores implicados están incorporando continuamente ideas y propuestas que se materializarán en nuevos programas de actuación.

OBJETIVOS

- Definición de una estrategia participada por ganaderos y queseros con las entidades de la cuádruple hélice.
- Definición de las actividades de investigación e

innovación a desarrollar.

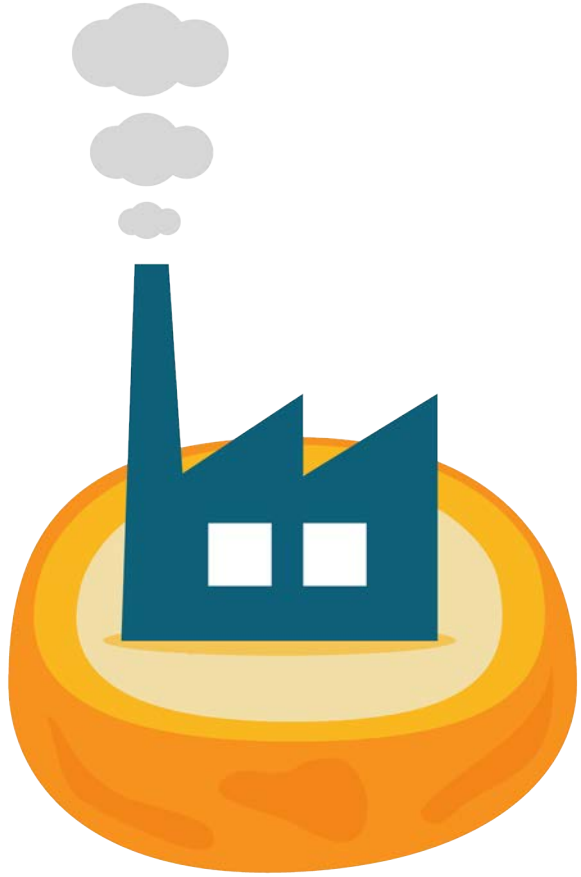
- Identificación de los programas y líneas de financiación para su desarrollo.
- Diseño de una estrategia conjunta de actividades complementarias.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN:

- Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción de Torta con la incorporación de TEF.
- Programa para el desarrollo de actividades complementarias en las queserías para su rentabilización y diversificación de fuente de ingresos.
- Programa para el desarrollo de actividades conjuntas con industrias transformadoras de otras zonas geográficas.

EJEMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES A ABORDAR.

- Incorporación de actividades de I+D+i a las industrias (vales y bonos tecnológicos, programas CDTI..).
- Cooperación empresarial tanto entre las empresas transformadoras y explotaciones ganaderas.
- Acciones de acompañamiento con el sector turístico (hibridación de actividades con el sector turístico).
- Atracción de inversiones del exterior.
- Acceso a nuevos mercados.
- Incorporación Tecnologías facilitadoras (TEF) a los procesos de producción, transformación y comercialización: agronomía, biotecnología y bioquímica, biología y ecología, ecodiseño y nuevos materiales, nuevos software.
- Actividades conjuntas con otras DOP queseras, y en general con otras DOP
- Nuevos tamaños y formatos de comercialización
- Adecuación a otros mercados (quesos kosher y halal).
- Etiquetado, packaging, film microperforado, etc…
- Actividades y productos derivados (quesos de leche de vaca, yogures, helados).
- Visitas técnicas de aprendizaje.
- Optimización de capacidades de las industrias.
- Eficiencia de la producción y la toma de decisiones.
- Aprendizaje tecnológico.
- Utilización de materiales ecológicos en los emba-
- Distribución de los roles y actividades entre los actores implicados bajo el principio de coliderazgo en los diferentes programas.
- Consecución de un modelo de excelencia en la producción de la Torta y en el desarrollo de actividades complementarias.



RETO

DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS PARA LA INVESTIGACIÓN

lajes.

- Personalización del empaquetado.
- Reciclado de los lactosueros.
- Desarrollo de una "Tortateca" con atmósfera transformada.

LIDERAZGO DE LOS PROGRAMAS Y ACTORES IMPLICADOS EN LA GOBERNANZA:

CEDER, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Fundación Universidad Sociedad, Diputación de Cáceres, DOP Torta del Casar, Empresas Turísticas, Empresas del Sector Lácteo, Agencias de Desarrollo.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (INCORPORACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS, PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS, ACTORES).

RETO 4. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS PARA LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO EN TORNO A LA TORTA.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Creación de un espacio físico como sede de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de actividades para el estímulo a la investigación, innovación y emprendimiento relacionadas con la estrategia.

DESCRIPCIÓN

A través de estas líneas estratégicas se pretende la creación de un espacio físico donde se puedan centralizar todos los servicios y actividades ligadas a la Estrategia de Especialización Inteligente: oficina técnica, centro de interpretación, espacio para la investigación, espacio de promoción, tienda… Dicho espacio complementa las actividades y servicios que ofrece el Ecosistema de Innovación, incluido el espacio de coworking, desarrollándose en la práctica talleres para la creación de ideas, descubrimiento emprendedor, innovación transversal aplicada y prototipado.

Desarrollo de actividades con ganaderos, industria quesera, universidad y centros de investigación para definir de forma conjunta actuaciones para la diversificación productiva y en materia de investigación e innovación para la mejora de la calidad de la Torta.

RETO

DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS PARA LA INVESTIGACIÓN

En la definición de los programas a desarrollar se recogen las aportaciones de las empresas y la sociedad civil, así como de las diferentes mesas de trabajo y reuniones mantenidas en el seno de la cuádruple hélice.

La participación y los procesos de descubrimiento emprendedor se desarrollan de forma periódica y continuada en el tiempo por lo que estamos ante un proceso vivo donde los actores implicados están incorporando continuamente ideas y propuestas que se materializarán en nuevos programas de actuación.

OBJETIVOS

- Definición de las actividades de investigación e innovación a desarrollar.
- Identificación de los programas y líneas de financiación para su desarrollo.
- Distribución de los roles y actividades entre los actores implicados bajo el principio de coliderazgo en los diferentes programas.
- Consecución de un espacio referencial para la Torta en el mundo.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Programa para la creación del espacio físico "La ciudad de la Torta".
- Programa anualizado de actividades para el descubrimiento emprendedor, creación de ideas, innovación aplicada y desarrollo de prototipos en torno a la Torta.

EJEMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES A ABORDAR.

- Creación de la oficina técnica de la Estrategia de Especialización Inteligente.
- Habilitación del espacio físico para el desarrollo de las actividades.
- Actividades de asesoramiento.
- Actividades de formación.
- Actividades de creación de nuevas ideas.
- Actividades para el desarrollo de innovaciones aplicadas.
- Actividades para la creación de prototipos.
- Actividades para la cooperación empresarial.
- Actividades para el diseño de estrategias conjuntas en el seno de la cuádruple hélice.

LIDERAZGO DE LOS PROGRAMAS Y ACTORES IMPLICADOS EN LA GOBERNANZA:

CEDER, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Fundación Universidad Sociedad, Diputación de Cáceres, DOP Torta del Casar, Empresas Turísticas, Empresas del Sector Lácteo, Agencias de Desarrollo.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (INCORPORACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS, PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS, ACTORES).

RETO 5. HIBRIDACIÓN DE ACTIVIDADES CON EL SECTOR TURÍSTICO Y CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO LA TORTA.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Generar un consenso entre los diferentes actores y actividades implicadas en la creación del Club de producto.
- Línea estratégica 2. Elaboración del Plan de ordenación de los recursos turísticos de TAGUS y elaboración del proyecto Club de producto la Torta.
- Línea estratégica 3. Establecimiento de roles y responsabilidades entre los diferentes actores implicados.
- Línea estratégica 4. Puesta en marcha del Club de producto la Torta.

DESCRIPCIÓN

A través de estas líneas estratégicas se pretende la creación del Club de producto la Torta, apoyándose en el resto de líneas estratégicas y programas de actuación, con el objeto de articular toda la oferta turística de la comarca en torno al eje central de la Estrategia de Especialización Inteligente para la constitución de un destino turístico único.

La creación del club del producto dinamiza y armoniza todas las actividades turísticas para generar un valor transversal en todas ellas (fincas, explotaciones, queserías, alojamientos, restaurantes…), poniendo en valor el conjunto de recursos y actividades económicas presentes en el territorio.

Desarrollo de actividades conjuntas con hosteleros, restauradores, ganaderos, industria quesera y entidades que configuran la cuádruple hélice para armonizar todas las actividades en torno al club de producto.

En la definición de los programas a desarrollar se recogen las aportaciones de las empresas y la socie-

dad civil, así como de las diferentes mesas de trabajo y reuniones mantenidas en el seno de la cuádruple hélice.

La participación y los procesos de descubrimiento emprendedor se desarrollan de forma periódica y continuada en el tiempo por lo que estamos ante un proceso vivo donde los actores implicados están incorporando continuamente ideas y propuestas que se materializarán en nuevos programas de actuación.

OBJETIVOS

- Definición de las actividades a desarrollar en torno al club de producto la Torta.
- Identificación de los programas y líneas de financiación para su desarrollo.
- Distribución de los roles y actividades entre los actores implicados bajo el principio de coliderazgo en los diferentes programas.
- Consecución de una oferta diferenciada única en el mundo en torno a la Torta.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Programa para el diseño consensuado de la estrategia del Club de producto la Torta con todos los actores implicados en el proceso.
- Programa para el desarrollo de actividades turísticas en las explotaciones agroganaderas.
- Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las queserías.
- Programa para el desarrollo de actividades turísticas conlos establecimientos de hostelería y restauración.
- Programa para el desarrollo de actividades relacionadas con la oferta turística complementaria (museos, centros de interpretación…).
- Programa: redacción del Plan de Ordenación de los recursos turísticos de TAGUS Y Club de producto.
- Programa de desarrollo de herramientas promocionales y plan de marketing.

EJEMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES A ABORDAR.

- Coordinación oferta con el sector quesero.
- Paquetes turísticos en torno a la Torta.
- Plan de ordenación de los recursos turísticos.
- Acciones promocionales y de posicionamiento.
- Comercialización a través de touroperadores.
- Calendario de eventos turísticos en torno a la Torta.
- Eventos gastronómicos y participación en ferias.
- Promoción del turismo de experiencia y salu-

RETO

DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EN SECTOR SERVICIOS Y ENERGÍAS LIMPIAS EN TORNO A LA TORTA

dable.

- Creación del Club de Producto Torta del Casar.
- Creación del portal turístico.
- Campaña de promoción a través de un portal.
- Formación relacionada con la comercialización y gestión.
- Identificación de los segmentos-target y perfil de los clientes.
- Plan de marketing y de comunicación.
- Desestacionalización del turismo a través del turismo adaptado.
- Desarrollo de un paquete turístico de experiencia.

LIDERAZGO DE LOS PROGRAMAS Y ACTORES IMPLICADOS EN LA GOBERNANZA:

CEDER, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Fundación Universidad Sociedad, Diputación de Cáceres, DOP Torta del Casar, Empresas Turísticas, Empresas del Sector Lácteo, Agencias de Desarrollo.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (INCORPORACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS, PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS, ACTORES).

RETO 6. DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EN EL SECTOR SERVICIOS Y LAS ENERGÍAS LIMPIAS EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades de logística y distribución de la Torta.
- Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en la comercialización de la Torta.
- Línea estratégica 3. Investigación e innovación en torno a la Torta.
- Línea estratégica 4. Investigación e innovación y emprendimiento en torno a las energías limpias.

DESCRIPCIÓN

A través de estas líneas estratégicas se pretende el desarrollo de un abanico completo de servicios en torno a la Torta, generando una economía diversificada hacia diferentes actividades. La potenciación de todas las actividades contempladas contribuyen a la rentabilización del sector y el desarrollo de sinergias con un conjunto de actividades de alto valor añadido.

Desarrollo de actividades conjuntas con empresas del sector tecnológico, comercio, diseño, tecnologías de los alimentos, energías limpias con la industria quesera y entidades que configuran la cuádruple hélice.

En la definición de los programas a desarrollar se recogen las aportaciones de las empresas y la sociedad civil, así como de las diferentes mesas de trabajo y reuniones mantenidas en el seno de la cuádruple hélice.

La participación y los procesos de descubrimiento emprendedor se desarrollan de forma periódica y continuada en el tiempo por lo que estamos ante un proceso vivo donde los actores implicados están incorporando continuamente ideas y propuestas que se materializarán en nuevos programas de actuación.

OBJETIVOS

- Definición de las actividades a desarrollar en torno a la diversificación de servicios en torno a la Torta.
- Identificación de los programas y líneas de financiación para su desarrollo.
- Distribución de los roles y actividades entre los actores implicados bajo el principio de coliderazgo en los diferentes programas.
- Desarrollo de un conjunto de nuevas actividades económicas en torno al sector servicios relacionadas con la Torta.
- Desarrollo de las energías limpias en torno a todos los procesos relacionados con la Torta.

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN

- Programa para el desarrollo de empresas y actividades relacionadas con la logística y distribución de la Torta.
- Programa para el desarrollo de un proyecto de comercio electrónico entre las industrias para la comercialización de la Torta.
- Programa para la mejora del comercio tradicional de la Torta.
- Programa de investigación e innovación para la diversificación de las formas de presentación de la Torta.
- Programa de investigación e innovación para la mejora de los embalajes e imagen de la Torta.
- Programa de investigación de la Torta como alimento saludable de cara a la mejora de su comercialización.

- Programa de investigación para la utilización y reciclaje de los desechos generados en los procesos de producción.
- Programa para la implantación de energías limpias en el proceso de producción (ganaderías e industrias).
- Programa para la generación de energía a partir de la biomasa (cynara cardunculus).

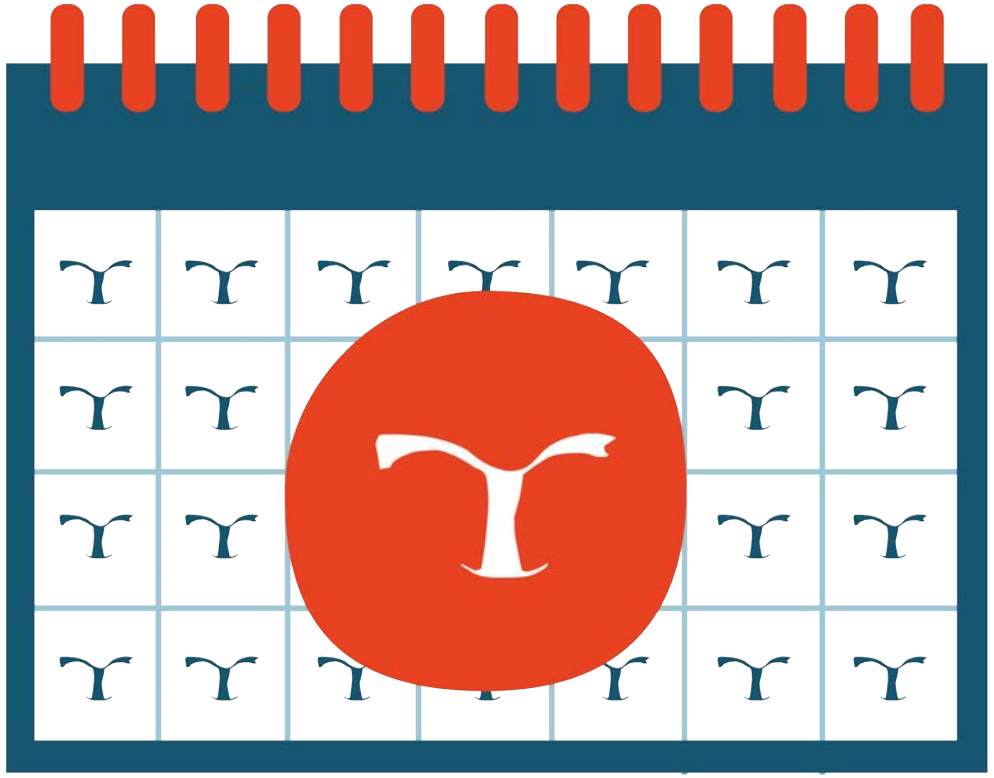
EJEMPLIFICACIÓN DE ACTIVIDADES A ABORDAR.

- Estrategias entre productores y con otras zonas para la comercialización conjunta.
- Portal de comercio electrónico.
- Mejora de la logística y distribución.
- Investigación e innovación en procesos de logística y distribución.
- Investigación e innovación en envases y embalajes.
- Tratamiento y comercialización de productos a partir de lactosueros.
- Desarrollo de nuevas presentaciones de tamaños y porciones.

LIDERAZGO DE LOS PROGRAMAS Y ACTORES IMPLICADOS EN LA GOBERNANZA:

CEDER, FUNDECYT-PCTEX, CTAEX, Fundación Universidad Sociedad, Diputación de Cáceres, DOP Torta del Casar, Empresas Turísticas, Empresas del Sector Lácteo, Agencias de Desarrollo.

REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA (INCORPORACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS, PROGRAMAS DE ACTUACIÓN, OBJETIVOS, ACTORES).



16. TEMPORALIZACIÓN DE LAS ACTUACIONES.

16.1 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 1.

RETO 1. CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Consolidación y puesta en funcionamiento del Ecosistema de Innovación TAGUS para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente.
- Línea estratégica 2. Servicios on-line abiertos y de carácter masivo a través del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS.
- Línea estratégica 3. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS.
- Línea estratégica 4. Atracción, Retención, desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades empresariales.

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, plataforma de crowdfunding).	//////////////	//////////////	//////////////					
Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación de TAGUS a toda la ciudadanía de la comarca.	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del ecosistema: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos…	//////////////	//////////////	//////////////					
Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan en el ecosistema.		//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.		//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos….			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////

Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.		////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////
Programa de colaboración con Fundación Sociedad-Universidad para la realización de programa práctico para la creación de empresas basadas en las nuevas oportunidades de negocio definidas en el ámbito del descubrimiento emprendedor			////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////
Desarrollo de programas formativos para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.			////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////
Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.			////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////
Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.			////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////

El Ecosistema de Innovación de TAGUS que sustenta la Estrategia de Especialización Inteligente viene prestando servicios de formación y asesoramiento desde 2012 aunque varias de sus funcionalidades están aún por desarrollar, teniendo previsto que estén implementadas en su totalidad (banco de ideas, plataforma de crowfanding, taller de elaboración de proyectos) a lo largo de 2014 y 2015.

El Programa para ofrecer los servicios del ecosistema de Innovación de forma presencial y on-line en modalidad abierta y masiva, se desarrolla a lo largo del tiempo.

Se desarrolla un plan de comunicación intensivo para que los usuarios del Ecosistema de Innovación conozcan los servicios que se ofrecen, su programación y forma de acceder a los mismos, dicho plan se inicia en 2013 y tiene su continuidad en 2014 y 2015, hasta que los mismos sean conocidos por la población y estén satisfactoriamente implantados.

Los servicios que presta el Ecosistema de Innovación son complementarios con los del SEXPE, por ello se establece un plan de actuaciones conjuntas que contribuyan al desarrollo de la estrategia y a actuar de manera sinérgica con empresarios, emprendedores, trabajadores y desempleados a lo largo del tiempo.

El Ecosistema de Innovación contempla un espacio físico para el trabajo colaborativo en el que desarrollar actividades de investigación e innovación abiertas a todos los actores participantes en la estrategia, el espacio de coworking llevará a cabo actividades programadas (diseño de embalajes, nuevas formas de comercialización, planes de comercialización…), con diversos formatos (acciones formativas de corta duración, talleres, sesiones de trabajo…); y otras de carácter particular para favorecer las iniciativas de los actores de la estrategia. El espacio permanecerá activo desde 2015.

16.2 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 2.

RETO 2. DESARROLLO DEL SECTOR PRIMARIO EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades agrícolas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.
- Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades ganaderas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción controlada del cuajo natural (cynara cardunculus).		////////////	////////////	////////////				
Programa para la investigación, innovación y emprendimiento para la transformación y comercialización del cuajo natural.					////////////	////////////	////////////	////////////
Programa de investigación para la mejora en la alimentación, manejo y sanidad animal que incida en la calidad final de la Torta.			////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////
Programa de investigación para la optimización ganadera en aras a la mejora en la producción de leche.				////////////	////////////	////////////	////////////	////////////
Programa para la sensibilización y promoción de nuevas empresas vinculadas a la producción láctea para abastecer a las queserías.		////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////	////////////

Una de las grandes potencialidades en el seno de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS identificada por el conjunto de los agentes de la cuádruple hélice, se focaliza en torno a la producción controlada de cynara cardunculus, apuntando a la producción controlada de la especie, transformación y comercialización; para ello ya se está trabajando con los diferentes actores del partenariado (en especial con CTAEX) para el desarrollo de un plan en esta dirección en los próximos años , que a partir de los resultados de la investigación puedan llevarse a cabo iniciativas empresariales en este campo.

Los diferentes programas para la mejora de la producción y selección animal, en aras a mantener y elevar la calidad en la producción de la Torta, ha sido una constante en el proceso de participación y descubrimiento emprendedor de los actores de la cuádruple hélice. Todo ello se contempla para el desarrollo de programas y actividades a lo largo de los próximos años que llevaremos a cabo a instancias de las empresas del sector que lideran el proceso.

Uno de los programas claves de la Estrategia de Especialización Inteligente es el incremento de la producción láctea, que en la actualidad constituye un cuello de botella para el crecimiento del sector en aras a generar una economía de escala. Sin el despegue de la producción láctea (manteniendo los estándares de calidad), no será posible la creación de una economía de escala en torno al producto estrella, por lo que el programa pasa a ser de alta prioridad para los próximos años.

16.3 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 3.

RETO 3. DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DE LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades relacionadas con la producción la Torta.
- Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades complementarias a desarrollar en las queserías.

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción de Torta con la incorporación de TFE.		//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de actividades complementarias en las queserías para su rentabilización y diversificación de fuente de ingresos.		//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de actividades conjuntas con industrias transformadoras de otras zonas geográficas.		//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////

El epicentro de la Estrategia de Especialización Inteligente se sitúa en las queserías, es en estas instalaciones donde se produce una concentración de actuaciones en torno a la investigación, innovación, emprendimiento y uso intensivo de las tecnologías. En ese marco, se focalizan los principales esfuerzos para el lanzamiento de la actividad, englobando el conjunto de hibridaciones y propuestas de actuación realizadas por las empresas del sector y actores de la cuádruple hélice, así como el conjunto de TEF que configuran el Patrón de especialización: química, bioquímica y biotecnología (calidad y seguridad alimentaria, análisis sensorial, compuestos bioactivos y funcionales a introducir en la Torta, biotecnologías reproductivas, control y prevención de enfermedades del animal, conservación del producto); electrónica y automática (tecnologías agroindustriales, automatización de los procesos productivos, incorporación de sensores en el proceso productivo, control del proceso de maduración de la Torta mediante ultrasonidos, robótica industrial); ecodiseño y nuevos materiales (biomateriales, bioenvases y nuevos materiales de recubrimiento, nuevas presentaciones derivadas de subproductos de la biomasa, envases biodegradables); ingeniería, software y computadores (incorporación de las TICs en los procesos, TICs para la trazabilidad y seguridad alimentaria, smart-turism). Este programa, con las actividades que determine la cuádruple hélice y su nivel de prioridad (ver ejemplificación de actividades), se desarrollarán de manera intensiva en todas las anualidades.

El ámbito de máxima hibridación entre actividades ha surgido de las interacciones del sector turístico y las queserías, surgiendo una gran explosión de actividades en los procesos de participación y descubrimiento emprendedor, por eso, este programa cuenta con un buen número de iniciativas que aparecen tanto en el Reto 3 (industrias queseras) como en el Reto 5 (turismo). Las actividades encaminadas a la diversificación de ingresos contarán con una prioridad alta en los próximos años.

La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS se desarrolla con la vocación de liderar un sector dentro del contexto regional, nacional e internacional, para ello desarrolla un programa específico en aras al desarrollo de una estrategia que aglutine otras zonas productoras, liderando el proceso y generando una masa crítica de producción capaz de crear una economía de escala. Por ello es esencial un plan para pilotar y ejecutar la mencionada estrategia.

16.4 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 4.

RETO 4. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS PARA LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO EN TORNO A LA TORTA.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Creación de un espacio físico como sede de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.
- Línea estratégica 2. Desarrollo de actividades para el estímulo a la investigación, innovación y emprendimiento relacionadas con la estrategia.

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la creación del espacio físico "La ciudad de la Torta".			//////////////	//////////////	//////////////			
Programa anualizado de actividades para el descubrimiento emprendedor, creación de ideas, innovación aplicada y desarrollo de prototipos en torno a la Torta.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////

La centralización de la Estrategia de Especialización Inteligente exige de un espacio temático que dinamice todos los programas y actividades en torno a la Torta, incluido el espacio de coworking, dicho espacio puede generarse a través de una infraestructura básica en la comarca (habilitada al efecto o de nueva construcción).

Dentro de las instalaciones se centralizarán todas las actividades clave de la estrategia (participación, descubrimiento, investigación, innovación, asesoramiento…). La planeación incluye disponer de las instalaciones acondicionadas a partir de 2017, sin que este hecho impida el desarrollo del programa anualizado de actividades que contempla la estrategia.

16.5 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 5.

RETO 5. HIBRIDACIÓN DE ACTIVIDADES CON EL SECTOR TURÍSTICO Y CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO LA TORTA.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Generar un consenso entre los diferentes actores y actividades implicadas en la creación del Club de producto.
- Línea estratégica 2. Elaboración del Plan de ordenación de los recursos turísticos de TAGUS y elaboración del proyecto Club de producto la Torta.
- Línea estratégica 3. Establecimiento de roles y responsabilidades entre los diferentes actores implicados.
- Línea estratégica 4. Puesta en marcha del Club de producto la Torta.

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el diseño consensuado de la estrategia del Club de producto la Torta con todos los actores implicados en el proceso.		//////////////	//////////////					
Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las explotaciones agroganaderas.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las queserías.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de actividades turísticas con los establecimientos de hostelería y restauración.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de actividades relacionadas con la oferta turística complementaria (museos, centros de interpretación…).			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa: redacción del Plan de Ordenación de los recursos turísticos de TAGUS y Club de producto.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa de desarrollo de herramientas promocionales y plan de marketing.		//////////////						

Junto con las industrias queseras, es el sector turístico el que mayor número de implicaciones y sinergias tiene en el seno de la Estrategia de Especialización Inteligente, acción que se materializa en el diseño de un Plan de ordenación de los recursos turísticos y Club de producto. El proceso se inicia con un proceso de participación y descubrimiento emprendedor con todos los actores comarcales (ganaderos, queseros, restaurantes, hoteles…) en el seno de la cuádruple hélice.

El mayor número de conexiones e hibridaciones recogidas en el proceso de participación y descubrimiento tienen el turismo y las industrias queseras como denominador común, por ello es necesario poner en marcha un conjunto de programas que integren al máximo número de actividades productivas en torno al elemento tractor de la Torta y el turismo, garantizando con ello la máxima permeabilidad de la estrategia en el conjunto de sectores económicos de la comarca. A lo largo del periodo se desarrollarán programas dirigidos a las explotaciones ganaderas, queserías, y cómo no: oferta turística complementaria y empresas de hostelería y restauración. Todo ello queda recogido en el Plan de ordenación de los recursos turísticos y Club de producto; llevándose a cabo un plan de marketing.

16.6 TEMPORALIZACIÓN DE LA ACTUACIONES ASOCIADAS AL RETO 6.

RETO 6. DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EN EL SECTOR SERVICIOS Y LAS ENERGÍAS LIMPIAS EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

- Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades de logística y distribución de la Torta.
- Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en la comercialización de la Torta.
- Línea estratégica 3. Investigación e innovación en torno a la Torta.
- Línea estratégica 4. Investigación e innovación y emprendimiento en torno a las energías limpias.

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de empresas y actividades relacionadas con la logística y distribución de la Torta.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa para el desarrollo de un proyecto de comercio electrónico entre las industrias para la comercialización de la Torta.			//////////////	//////////////				
Programa para la mejora del comercio tradicional de la Torta.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa de investigación e innovación para la diversificación de las formas de presentación de la Torta.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa de investigación e innovación para la mejora de los embalajes e imagen de la Torta.			//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////	//////////////
Programa de investigación de la Torta como alimento saludable de cara a la mejora de su comercialización.			//////////////	//////////////				

PROGRAMAS	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa de investigación para la utilización y reciclaje de los desechos generados en los procesos de producción.		//////////////	//////////////	//////////////				
Programa para la implantación de energías limpias en el proceso de producción (ganaderías e industrias).			//////////////	//////////////				
Programa para la generación de energía a partir de la biomasa (cynara cardunculus).			//////////////	//////////////	//////////////			

La Estrategia de Especialización Inteligente tiene su foco central en los procesos de investigación e innovación para incrementar el valor añadido de una producción ya singular en sí misma. Aunque en estos aspectos asociados a las queserías se abordan aspectos relacionados con el diseño del envasado y embalaje, en el Reto 6 agrupamos todas las actividades relacionadas con los servicios e incluso las energías limpias para adecuarnos al patrón de especialización de la RIS3 de Extremadura.

La investigación, la innovación y las acciones de emprendimiento van más allá del producto, abordan aspectos como la logística, la distribución y el comercio electrónico, conjugándolas con otras de carácter más tradicional como el comercio tradicional o la elaboración de subproductos. Como podemos apreciar, todos estos programas están íntimamente relacionados con los contemplados en otros retos e incluyen acciones que exigen la cooperación con otros territorios.

Para contribuir a los retos medioambientales planteados en la Estrategia Europa 2020 y RIS3 de Extremadura se plantea un programa de instalación de energías limpias en las explotaciones ganaderas, así como la investigación para la producción de biomasa a partir de cynara cardunculus.

17. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

17.1 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 y ello en tanto 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, programas y actividades surge del modelo de gobernanza, a través de la fórmula de la cuádruple hélice, tomando forma a través del 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.

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 (por ejemplo el desarrollo de programas de investigación puede ser liderado por FUNDECYT o CTAEX), 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 alienados perfectamente con la consecución de los resultados esperados y las prioridades estratégicas establecidas.

17.2 ASPECTOS QUE SE HAN TENIDO EN CUENTA EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

LOS INDICADORES.

La especialización inteligente comarcal significa identificar 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 del los sistema de gobernanza sustentado en la cuádruple hélice. Estos procesos vivos y abiertos, también invaden los sistemas de evaluación y monitoreo, donde es preciso definir 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 (clusters)
- ¿Qué hacen otros?
- ¿Cooperar con quién? (publico-privado, subsectores, local, regional, interregional, global)

Los Indicadores refieren una información simple y fiable describiendo una variable relativa al contexto. Da información de una situación y su evolución en el territorio designado, 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 ej. 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?

El Plan de Seguimiento y Evaluación propuesto alberga dos procesos complementarios para el monitoreo de los resultados. Mientras que el Plan de Seguimiento se orienta a la necesidad de monitorizar el progreso en el desarrollo del Plan de Acción, el Plan de Evaluación tiene su razón de ser en la evaluación final sobre el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

Ambas herramientas son complementarias, y necesitan de la definición concreta de los parámetros a utilizar para su análisis y valoración.

No podemos olvidar el espíritu participativo que envuelve todo el proceso de diseño y puesta en marcha de la Estrategia de Especialización Inteligente en la Comarca Tajo-Salor-Almonte, concluyendo que este valor debe aparecer en todos y cada uno de los hitos de su ejecución, y más si cabe en los sistemas de evaluación y seguimiento, en tanto la misma se define como un Plan de trabajo orientado a la obtención de resultados en el territorio.

17.3 DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EN RELACIÓN A LA RIS3 DE EXTREMADURA.

En el caso de la Estrategia de Especialización Inteligente de la Comarca Tajo-Salor-Almonte, para establecer el modelo de evaluación y seguimiento hemos tomado como referencia la RIS 3 de Extremadura en torno a la cual se imbrica la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, buscando la mayor integración y sinergias posibles.

- INDICADORES DE CONTEXTO alineados con los Retos, que permiten valorar el impacto global de la estrategia en la comarca.
- INDICADORES DE RESULTADO vinculados con las distintas Líneas estratégicas, que permiten valorar la contribución de dichas Líneas a los objetivos de la estrategia.
- INDICADORES DE REALIZACIÓN "OUTPUT" para monitorizar la ejecución de las actividades contempladas en los distintos Programas.

17.4 SISTEMA DE INDICADORES DE LA ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE DE TAGUS.

RETO 1. CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.								
Indicadores de contexto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de herramientas implementadas	2	4	6					
Nº de nuevos servicios creados e implementados	2	4	6					
Hacen referencia al conjunto de servicios que el Ecosistema de Innovación ofrece a la ciudadanía de manera on-line y presenciales.								
Líneas estratégicas. • Línea estratégica 1. Consolidación y puesta en funcionamiento del Ecosistema de Innovación TAGUS para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente. • Línea estratégica 2. Servicios on-line abiertos y de carácter masivo a través del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS. • Línea estratégica 3. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS. • Línea estratégica 4. Atracción, Retención, desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades empresariales.								
Indicadores de resultado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de usuarios on-line	500	1000	1500	2000	2200	2400	2600	2800
Nº de usuarios de los servicios presenciales			380	415	430	445	460	475
Nº de personas que han culminado al menos un programa formativo	150	150	300	350	350	350	350	350
Nº de personas que han culminado un proceso de asesoramiento		30	100	200	250	250	250	250
Hacen referencia a la progresión en el número de usuarios que acceden al Ecosistema de Innovación a través de Internet, los que participan de servicios presenciales, las personas que reciben formación en el Centro de formación MOOC y las que realizan un programa de asesoramiento en el Centro de asesoramiento.								
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES								
Indicadores de realización	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, plataforma de crowdfunding).								
Nº de personas que acceden a los nuevos servicios	0	150	250	400	550	650	750	850
Nº de iniciativas y actividades surgidas	0	5	15	30	45	60	65	80

Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación de TAGUS a toda la ciudadanía de la comarca (empresas, trabajadores, desempleados, jóvenes, estudiantes…).								
Nº de jornadas y actividades de difusión		2	5	5	5			
Nº de personas asistentes		20	50	50	50			
Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del ecosistema: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos…								
Nº de jornadas y actividades de difusión	2	2	5					
Nº de personas asistentes.	30	30	75					
Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan en el ecosistema.								
Nº de jornadas y actividades presenciales			2	3	3	3	3	3
Nº de personas asistentes.			80	120	120	120	120	120
Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.								
Nº de sesiones de transferencia			2					
Nº de beneficiarios de los servicios			250	250	250	250	250	250
Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos….								
Nº de sesiones de formación			10	10	10	10	10	10
Nº de beneficiarios			50	55	60	65	70	75
Nº de nuevos proyectos o iniciativas surgidas (EEI)			25	28	30	33	35	38
Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.								
Nº de programas de prácticas a realizar en empresas			3	2	2	2	2	2
Nº de beneficiarios de los servicios			3	2	2	2	2	2
Nº de subvenciones I+D+i o de innovación solicitadas a través del Programa			2	2	2	2	2	2
Programa de colaboración con Fundación Sociedad-Universidad para la realización de programa práctico para la creación de empresas basadas en las nuevas oportunidades de negocio definidas en el ámbito del descubrimiento emprendedor.								

Nº de programas formativos en prácticas			1	1	1	1	1	1
Nº de beneficiarios			50	50	50	50	50	50
Desarrollo de programas formativos para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.								
Nº de sesiones de formación			3	2	2	2	2	2
Nº de beneficiarios			75	50	50	50	50	50
Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.								
Nº de tecnológos y personal incorporado a las empresas			3	2	2	2	2	2
Nº de empresas beneficiarias			3	2	2	2	2	2
Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.								
Nº de empresas que comercializan productos nuevos o sensiblemente mejores para el mercado como consecuencia de procesos de innovación			10	12	12	15	15	15
Nº de empresas beneficiarias de ayudas para la incorporación de tecnologías que incrementen su competitividad			4	5	5	5	5	5

Hacen referencia a la progresión en el número de usuarios que accederán a los nuevos servicios a implementar en el Ecosistema de Innovación, así como las iniciativas inducidas por estos servicios (relaciones, alianzas entre las personas participantes, actividades compartidas…).

Se contempla el desarrollo de actividades dirigidas a extender el uso y acceso a los servicios del Ecosistema de Innovación por parte de la ciudadanía, llevándose a cabo jornadas informativas y actividades de divulgación.

Los servicios presenciales del Ecosistema de Innovación se proyectan a los jóvenes (estudiantes) y usuarios del SEXPE (trabajadores, desempleados, empresarios…) a través de convenios y actividades programadas con carácter periódico y anual.

El espacio de coworking se destina a potenciar y madurar las iniciativas emprendedoras vinculadas con la Estrategia de Especialización Inteligente para apoyar la investigación y la innovación, y su concreción en prototipos y proyectos. Contempla el desarrollo de sesiones cortas para ayudar a los asistentes a dar forma a sus proyectos. El indicador de proyectos o iniciativas surgidas hace referencia a la siguiente tipología: prototipos creados, innovaciones ideadas, planes de empresa diseñados, alianzas surgidas, empresas creadas…

En los programas de formación e incorporación de titulados y tecnológos en las empresas para el desarrollo de proyectos de innovación y de I+D se busca la ane-

xión de personal específico en el seno de las empresas para la búsqueda e identificación de puntos críticos en los sistemas productivos y su resolución a través de proyectos innovadores, o que requieran de la utilización de avances tecnológicos.

En el caso de los programas de incorporación de personal de dedicado a complementar el valo de las áreas de especialización se ha determinado su valoración, no sólo teniendo en cuenta las acciones que en este sentido puedan implementarse en las empresas, sino también aquellas que se realicen en el ámbito de TAGUS y de otros agentes de la cuádruple hélice.

A través de los programas de fortalecimiento de las competencias empresariales en materia de innovación y desarrollo tecnológico se busca tener incidencia en la producción de nuevos productos o servicios, o bien la mejora sensible para el mercado de los ya existentes, por una parte; y por otra la incorporación de nuevas tecnologías que incrementen la competitividad del tejido empresarial de la Comarca.

RETO 2. DESARROLLO DEL SECTOR PRIMARIO EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.								
Indicadores de contexto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de nuevos marcos de colaboración para el desarrollo comarcal creados		1	2	2	2	2	2	2
Nº de nuevas líneas abiertas de trabajo en la comarca		1	5	5	5	5	5	5
Hacen referencia al nacimiento de nuevas líneas de trabajo en la comarca en relación al desarrollo del sector primario con actividades vinculadas a la Torta, para ello se indican los marcos de colaboración que son necesarios con entidades de la cuádruple hélice (1 marco de colaboración para 2014 y 2 marcos de colaboración a lo largo del periodo). En función de esos marcos de colaboración se establecen al menos 5 líneas de trabajo abiertas de manera permanente a partir de 2014.								
Líneas estratégicas. • Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades agrícolas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta. • Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades ganaderas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.								
Indicadores de resultado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de empresas y entidades que participan en proyectos de investigación (agricultura y cuajo natural)			5	5	5	5	5	5
Nº de empresas y entidades que participan en proyectos de investigación (ganadería y producción láctea)			6	6	6	6	6	6
Nº de iniciativas surgidas de la investigación e innovación			2	2	3	3	3	3

Hacen referencia a las empresas y entidades de la cuádruple hélice (CTAEX, FUNDECYT, Fundación Universidad Sociedad…) que participan en proyectos relacionados con la producción de alimentos para el ganado, producción de cuajo natural, incremento de la producción y calidad de la leche. Puede tratarse de empresas y entidades que están participando de varias líneas estratégicas y programas. Las iniciativas surgidas de los procesos hace referencia a actividades que responden a la siguiente tipología: innovaciones ideadas, planes de empresa diseñados, alianzas surgidas, empresas creadas…								
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES								
Indicadores de realización	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción controlada del cuajo natural (cynara cardunculus)								
Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación			1					
Nº de informes realizados						1		
Nº de sesiones de transferencia de resultados						1		1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas								1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas							2	2
Programa para la investigación, innovación y emprendimiento para la transformación y comercialización del cuajo natural								
Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación			1					
Nº de informes realizados					1			
Nº de proyectos abordados (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de sesiones de transferencia de resultados					1			1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas								1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas							2	2
Programa de investigación para la mejora en la alimentación, manejo y sanidad animal que incida en la calidad final de la Torta.								
Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación			1					
Nº de informes realizados					1			

Nº de proyectos abordados (vales, bonos, proyectos de I+D+i…)		1	2	2	2	2	2	
Nº de sesiones de transferencia de resultados					1			1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas							1	1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				1	2	3	3	3
Programa de investigación para la optimización ganadera en aras a la mejora en la producción de leche.								
Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación			1					
Nº de informes realizados					1			
Nº de proyectos abordados (vales, bonos, proyectos de I+D+i…)		1	2	2	2	2	2	
Nº de sesiones de transferencia de resultados					1			1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas							3	4
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas						5	6	7
Programa para la sensibilización y promoción de nuevas empresas vinculadas a la producción láctea para abastecer a las queserías								
Nº de informes realizados			1					
Nº de sesiones de sensibilización y promoción			1					1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas			1	1	2	2	2	2

Hacen referencia a la participación empresarial en actividades de investigación, innovación y emprendimiento vinculadas con las diferentes sectores y actividades relacionados con la producción de la Torta, incluyendo acuerdos de colaboración con centros de investigación e innovación, realización de proyectos de investigación concretos abordados por las empresas y los centros, elaboración de informes y transferencia de resultados a las empresas y potenciales emprendedores.

El número de iniciativas emprendedoras surgidas hace referencia a las actividades empresariales de nuevo cuño, así como al desarrollo de nuevas actividades empresariales surgidas fruto del programa por parte de empresas ya constituidas.

También se cuantifica el número de emprendedores que incorporan el know how generado en el proceso a sus empresas y actividades.

RETO 3. DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DE LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.								
Indicadores de contexto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
% de industrias queseras de la comarca que se incorporan a la estrategia		50%	80%	90%	90%	100%	100%	100%
Nº de convenios y acuerdos con otros actores y sectores productivos de la comarca (turismo)		1	1	1	1	1	1	1
Nº de territorios productores que se incorporan a la estrategia			1	1	1	1		
Hacen referencia al nacimiento de nuevas líneas de trabajo en la comarca en relación al desarrollo del sector primario con actividades vinculadas a la Torta, para ello se indican los marcos de colaboración que son necesarios con entidades de la cuádruple hélice (1 marco de colaboración para 2014 y 2 marcos de colaboración a lo largo del periodo). En función de esos marcos de colaboración se establecen al menos 5 líneas de trabajo abiertas de manera permanente a partir de 2014.								
Líneas estratégicas. • Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades relacionadas con la producción la Torta. • Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades complementarias a desarrollar en las queserías.								
Indicadores de resultado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de empresas del sector que se incorporan a proyectos de investigación e innovación		3	2	2	2			
Nº de empresas de otros sectores de la comarca que se incorporan a la estrategia			4	6	8	10	12	14
Nº de empresas de otros territorios que se incorporan a la estrategia			3	6	9	12	15	18
Hacen referencia a la incorporación gradual a la estrategia de las empresas del sector en la comarca, de otros sectores, así como de empresas de otros territorios.								
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES								
Indicadores de realización	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción de Torta con la incorporación de TFE.								
Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación		1						

Nº de informes realizados					1			
Nº de proyectos abordados (vales, bonos, proyectos de I+D+i)	1	2	2	2	2	2		
Nº de sesiones de transferencia de resultados			1				1	
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas			1	1	1	1	1	
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			5	5	6	7	7	
Programa para el desarrollo de actividades complementarias en las queserías para su rentabilización y diversificación de fuente de ingresos.								
Nº de acuerdos de colaboración con entidades y empresas turísticas			2	3	4	5	6	7
Nº de informes realizados			1					
Nº de proyectos abordados (vales, bonos, proyectos de I+D+i)		1	2	2	2	2	2	2
Nº de sesiones de transferencia de resultados			1					1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				1	1	1	1	1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			5	6	7	8	9	10
Programa para el desarrollo de actividades conjuntas con industrias transformadoras de otras zonas geográficas.								
Nº de acuerdos de colaboración con otras zonas productoras			3					
Nº de informes realizados			1					
Nº de proyectos abordados de forma conjunta (vales, bonos, proyectos de I+D+i…)							1	2
Nº de sesiones de transferencia de resultados					1			1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas						1	1	1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas						5	6	7

Hacen referencia a la participación empresarial en actividades de investigación, innovación y emprendimiento vinculadas con los diferentes sectores y actividades relacionados con la producción de la Torta, así como con otros sectores para la diversificación de ingresos, y otras zonas geográficas.

Se cuantifican los acuerdos de colaboración con otras entidades, realización de proyectos de investigación concretos abordados por las empresas y los centros, elaboración de informes y transferencia de resultados a las empresas y potenciales emprendedores.

El número de iniciativas emprendedoras surgidas hace referencia a las actividades empresariales de nuevo cuño, así como al desarrollo de nuevas actividades empresariales surgidas fruto del programa por parte de empresas ya constituidas.

También se cuantifica el número de emprendedores que incorporan el know how generado en el proceso a sus empresas y actividades.

RETO 4. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS PARA LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO EN TORNO A LA TORTA								
Indicadores de contexto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de convenios y acuerdos con otros actores y sectores productivos de la comarca (turismo)			1					
Nº de territorios productores que se incorporan a la estrategia			1	1	1	1	1	1
Hacen referencia a la habilitación de un espacio físico (edificio) que albergue y centralice todas las actividades de la Estrategia de Especialización Inteligente, dicho espacio podrá ser construido al efecto o habilitado para este fin (valor =1). En el seno del espacio se programarán y centralizarán todas las actividades, tanto de carácter presencial como on-line (valor 1).								
Líneas estratégicas. • Línea estratégica 1. Creación de un espacio físico como sede de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS. • Línea estratégica 2. Desarrollo de actividades para el estímulo a la investigación, innovación y emprendimiento relacionadas con la estrategia.								
Indicadores de resultado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de entidades que se incorporan a las actividades del espacio			6	2	2	2	2	2
Nº de empresas que se incorporan a las actividades del espacio			10	5	5	5	5	5
Hacen referencia a la incorporación gradual a la estrategia de entidades que se suman a las actividades programadas en el espacio (incluidas las del sector del conocimiento y empresarial de la comarca), así como las empresas del sector, tanto de la comarca, como de otras comarcas con las que se ha establecido acuerdos de colaboración.								
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES								
Indicadores de realización	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

Programa para la creación del espacio físico "La ciudad de la Torta".								
Nº de acuerdos de colaboración con centros de investigación			5	1	1	1	1	1
Nº de entidades participantes en la financiación y mantenimiento			4	4	4	4	4	4
Nº de entidades participantes en la gestión			4	4	4	4	4	4
Programa anualizado de actividades para el descubrimiento emprendedor, creación de ideas, innovación aplicada y desarrollo de prototipos en torno a la Torta.								
Nº de talleres anuales en torno a la Torta y actividades relacionadas			4	5	6	6	6	6
Nº de sesiones de trabajo de los participantes en los talleres y actividades			40	60	60	60	60	60
Nº de participantes			80	120	120	120	120	120
Nº de sesiones de transferencia de resultados			1	1	1	1	1	1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas			10	12	12	12	12	12
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			12	16	16	16	16	16

Hacen referencia a los acuerdos de colaboración con centros de investigación e innovación para el desarrollo de actividades conjuntas en torno a la Torta, (5 inicialmente a los que sumaremos una entidad año a año). También al número de entidades que se implicará en la financiación y mantenimiento (4), así como en la gestión (4).

Se realizará una programación anual en torno a una serie de talleres (ideas, prototipado, innovación…), en torno a los cuales se llevan a cabo sesiones de trabajo presenciales, en las que participan empresas, emprendedores, trabajadores, desempleados…

El número de iniciativas emprendedoras surgidas hace referencia a los proyectos nuevos que se generan fruto de los talleres, se concreten en empresas o no.

También se cuantifica el número de emprendedores que incorporan el know how generado en el proceso a sus empresas y actividades.

RETO 5. HIBRIDACIÓN DE ACTIVIDADES CON EL SECTOR TURÍSTICO Y CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO LA TORTA.								
Indicadores de contexto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Creación de un nuevo Club de producto			1					

Nº de actores implicados (organismos, instituciones, agrupaciones empresariales)		6	2	2	2	2	2	2
HHacen referencia a la creación de un nuevo contexto y cauce para el desarrollo comarcal materializado a través de un Club de producto (valor =1) . El fortalecimiento del Club de producto se consigue agregando a un conjunto de entidades cualificadas (no empresas individuales) para el fortalecimiento de la Estrategia de Especialización Inteligente (partimos con 6 organizaciones a las que vamos sumando a dos más cada año).								
Líneas estratégicas. • Línea estratégica 1. Generar un consenso entre los diferentes actores y actividades implicadas en la creación del Club de producto. • Línea estratégica 2. Elaboración del Plan de ordenación de los recursos turísticos de TAGUS y elaboración del proyecto Club de producto la Torta. • Línea estratégica 3. Establecimiento de roles y responsabilidades entre los diferentes actores implicados. • Línea estratégica 4. Puesta en marcha del Club de producto la Torta.								
Indicadores de resultado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nº de convenios con entidades que se incorporan.		5	7	2	2	2	2	2
Nº de convenios con empresas que se incorporan		10	15	5	5	5	5	5
Hacen referencia a la incorporación gradual de entidades y empresas al Club de producto, incluyendo el ámbito geográfico de la comarca y el de otros territorios que se suman a la estrategia.								
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES								
Indicadores de realización	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el diseño consensuado de la estrategia del Club de producto la Torta con todos los actores implicados en el proceso.								
Nº de actores invitados para el diseño de la estrategia		30						
Nº de reuniones y mesas de trabajo		10						
Nº de informes generados		1						
Nº de acciones divulgativas			1					
Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las explotaciones agroganaderas.								
Nº de actores invitados para el diseño de la estrategia		10						
Nº de reuniones y mesas de trabajo		5						
Nº de informes generados		1						
Nº de explotaciones que se suman al Club de producto		5	1	1				

Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			1	1	1	1	1	1
Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las queserías.								
Nº de actores invitados para el diseño de la estrategia		8	1	1	1	1	1	1
Nº de reuniones y mesas de trabajo		5						
Nº de informes generados		1						
Nº de empresas que se suman al Club de producto		5	1	1	1	1	1	1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			1	1	1	1	1	1
Programa para el desarrollo de actividades turísticas con los establecimientos de hostelería y restauración.								
Nº de actores invitados para el diseño de la estrategia		15						
Nº de reuniones y mesas de trabajo		5						
Nº de informes generados		1						
Nº de empresas que se suman al Club de producto		10	2	2	2	2	2	2
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			1	1	1	1	1	1
Programa para el desarrollo de actividades relacionadas con la oferta turística complementaria (museos, centros de interpretación…).								
Nº de actores invitados para el diseño de la estrategia		5						
Nº de reuniones y mesas de trabajo		2						
Nº de informes generados		1						
Nº de entidades o empresas que se suman al Club de producto		5	1	1				
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			1	1	1	1	1	1
Programa: redacción del Plan de Ordenación de los recursos turísticos de TAGUS Y Club de producto.								
Nº de asistencias técnicas contratadas		1						
Nº de documentos técnicos generados		1						
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas			10	12	12	12	12	12

Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas			40	5	5	5	5	5
Programa de desarrollo de herramientas promocionales y plan de marketing.								
Nº de documentos técnicos generados		1						
Nº de portales promocionales generados		1						
Nº de acciones promocionales desarrolladas			2	2	2	2	2	2
Nº de sesiones de transferencia de resultados			1	1	1	1	1	1

Hacen referencia al conjunto de actividades que se llevan a cabo para el diseño y desarrollo del Club de producto (reuniones y mesas de trabajo, empresas que se suman, documentos generados, actores invitados…)..

RETO 6. DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EN EL SECTOR SERVICIOS Y LAS ENERGÍAS LIMPIAS EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.								
Indicadores de contexto	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Creación de un plan conjunto de investigación e innovación para la rentabilización del sector.			1					
Nº de actores implicados (organismos, instituciones, agrupaciones empresariales)		5	2	2	2	2	2	2
Hacen referencia a la creación de un plan conjunto de programas clave para el desarrollo del sector en materia de investigación, innovación y emprendimiento en torno a las actividades clave para la rentabilización y modernización del sector: comercio, distribución, presentación… (valor =1) . El plan conjunto se sustenta en la suma al mismo de un conjunto de organizaciones (incluidas en la cuádruple hélice) y otras que se van sumando al mismo para el desarrollo de los programas contemplados en la estrategia.								
Líneas estratégicas. • Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades de logística y distribución de la Torta. • Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en la comercialización de la Torta. • Línea estratégica 3. Investigación e innovación en torno a la Torta. • Línea estratégica 4. Investigación e innovación y emprendimiento en torno a las energías limpias.								
Indicadores de resultado	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020

Nº de convenios y/o acuerdos con entidades que se incorporan.		2	5	2	2	2	2	2
Nº de convenios y/o acuerdos con empresas que se incorporan		4	5	5	5	5	5	5
Hacen referencia a la incorporación gradual de entidades y empresas a los diferentes programas de investigación e innovación. La naturaleza de las entidades y empresas por las características de los proyectos que se abordan no solamente son entidades de la cuádruple hélice y queserías, sino también empresas de la comarca y de fuera de la comarca: tecnológicas, comercio tradicional, empresas de distribución, instalación de energía, etc.								
PROGRAMAS Y ACTIVIDADES								
Indicadores de realización	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Programa para el desarrollo de empresas y actividades relacionadas con la logística y distribución de la Torta.								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			5					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas				1				
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				1	1	1		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	2
Programa para el desarrollo de un proyecto de comercio electrónico entre las industrias para la comercialización de la Torta.								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			6					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas				1				
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				1	1	1		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	2
Programa para la mejora del comercio tradicional de la Torta.								

Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			5					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos abordados			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas				1				
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				2	1	1		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				1	2	2	2	2
Programa de investigación e innovación para la diversificación de las formas de presentación de la Torta.								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			7					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas				1				
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				1	1	1		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	2
Programa de investigación e innovación para la mejora de los embalajes e imagen de la Torta.								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			5					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas				1				
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				1	1	1		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	2
Programa de investigación de la Torta como alimento saludable de cara a la mejora de su comercialización.								

Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			4					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			1	1	1	1	1	1
Nº de proyectos (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas				1				
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas				1	1	1		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	
Programa de investigación para la utilización y reciclaje de los desechos generados en los procesos de producción.								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			7					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos (vales, bonos, proyectos de I+D+i)			1	1	1	1	1	
Nº de informes generados					1			
Nº de acciones divulgativas					1			1
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas					1	1	1	1
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	2
Programa para la implantación de energías limpias en el proceso de producción (ganaderías e industrias).								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			7					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			3	1	1	1	1	1
Nº de proyectos abordados			1	2	3	2		
Nº de informes generados			1					
Nº de acciones divulgativas			1					
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas					1	1	1	
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas				2	2	2	2	

Programa para la generación de energía a partir de la biomasa (cynara cardunculus).								
Nº de actores y empresas invitadas para el desarrollo del programa			3					
Nº de reuniones y mesas de trabajo			I	I	I	I	I	I
Nº de proyectos abordados			I	I				
Nº de informes generados					I			
Nº de acciones divulgativas					I			
Nº de iniciativas emprendedoras surgidas						I		
Nº de emprendedores que incorporan los resultados a sus empresas						I	I	I

Hacen referencia al conjunto de actividades para el desarrollo de los programas (actores invitados para su desarrollo, reuniones, proyectos, informes asociados, divulgación de los mismos, iniciativas surgidas y emprendedores que incorporan los resultados). En cuanto al número de actores públicos y privados invitados a participar en cada programa (una empresa o entidad pueden estar participando de manera paralela en una o varios programas).

17.5 PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

PLAN DE SEGUIMIENTO

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 (de Realización/"Output", de Resultado y de Contexto), 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.

El seguimiento de los indicadores de contexto y de resultado será anual. Por su parte, el seguimiento de los indicadores de realización/"Output" estará vinculado a la ejecución de los programas, en los que se establecerán los hitos a tener en cuenta y la periodicidad de la recogida de información. En cualquier caso, anualmente se elaborará 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 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 de Realización/"Output".

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.

Los informes de Seguimiento elaborados a partir del análisis de indicadores y sesiones de contraste tendrán periodicidad anual, siendo que podrán realizarse Informes cuatrimestrales o semestrales cuando la marcha de los programas de Actuaciones anuales así lo aconsejen.

PLAN DE EVALUACIÓN

Incluye las actividades necesarias para evaluar los efectos de las acciones llevadas a cabo en el marco de la Estrategia de Especialización Inteligente comarcal, determinar su contribución precisa a los resultados observados, 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.

Los informes obtenidos mediante el Seguimiento de la ejecución de la estrategia serán revisados anualmente de manera que, en caso de ser necesario, sea posible activar los ajustes adecuados en el menor tiempo posible.

17.6 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, asi 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 trasmisión a través de algunas de las entidades participantes como es el caso de FUNDECYT-PCTEX 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:

- **Consejo Rector-Asesor:** Responsable

del rendimiento global de la aplicación de la Estrategia y dar 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 elevacion de Informes correctivos y desviación al Consejo Rector, asi 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 ciudadania 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 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 son las siguientes:

1. 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 de Actuación. Esto incluye el examen de los indicadores en los tres niveles definidos: contexto, realización y resultados.

2. Realización de "Sesiones de contraste" con el Foro Ciudadano.

Estas "Sesiones de contraste" son un arma muy potente para la dinamización, participación y empoderamiento de los agentes económicos y sociales que han participado 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, reflejando en su conjunto la visión mas cercana a los beneficiarios en relación al cumplimiento de los objetivos de la propia Estrategia.

La definición y selección de las personas que van a participan en estas sesiones, se irá 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 de Especialización 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 beneficarios 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 de actuaciones propuesto en el Plan de Acción aprobado.

Por su parte 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 de la Estrategia de Especialización Comarcal, en tanto en cuanto también es de suma importancia la labor de coordinación y apoyo a los objetivos de la RIS3 regional, ya que es este órgano el encargado de garantizar la coherencia y conexión de ambas estrategias.

Tal y como avanzabamos también en el capítulo sobre el Modelo de Gobernanza Multinivel propuesto a nivel comarcal (Capítulo 14) el Foro Ciudadano acaparaba entre otras funciones, la de "Participar en las tareas de seguimiento y evaluación establecidas en sendos 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 de la Estrategia.

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 conclusion 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 de la Estrategia de Especialización Comarcal.

18. 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)

18.1 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 integran en la misma (Fundación Universidad Sociedad, FUNDECYT-PCTEX, AVANTE, CTAEX, Diputación de Cáceres), 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 periodo 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 coliderazgo, 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.

La Oficina Técnica para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente será la encargada 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.

PROGRAMAS DE LA EEI-TAGUS

IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIACION

OBSERVATORIO

DISEÑO DE PROYECTOS

FUNDECYT PCTEX · UEX · ctaex · DIPUTACIÓN DE CÁCERES · avante · OTROS...

FINANCIACIÓN DE PROGRAMAS

18.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.

18.2.1 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 concurriremos 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. Aumenta 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 pre-comerciales, 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, Grundvitg…).

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 Innovación (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 Comunitariosexistentes en este momento: el PROGRESS (empleo y solidaridad social), EURES (servicios europeos de empleo) y el Instrumento Europeo de Microfinanciación PROGRESS. La combinación de estos tres instrumentos bajo un mismo paraguas incrementará su efectividad y permitirá a la Comisión mejorar la coherencia de las políticas en todos los ámbitos. Adicionalmente reforzará el papel que las políticas sociales y de empleo hacen en la concesión de los objetivos recogidos en la Estrategia Europa 2020

FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL PROGRAMA NACIONAL DE INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN.

PLAN ESTATAL DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, TÉCNICA Y DE INNOVACIÓN (PEICTYI).

El Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación ha sido elaborado para corregir las debilidades detectadas y fortalecer el Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación mediante el diseño de actuaciones dirigidas a incrementar la excelencia y el liderazgo científico y tecnológico; impulsar el liderazgo empresarial, fomentar el talento definiendo mecanismos que faciliten la adecuada inserción del mismo; y orientar las actividades de I+D+i hacia los retos de la sociedad como ámbitos en los que a través de la materialización de las ideas en la producción de bienes y servicios promuevan la generación de ventajas competitivas.

La estructura del Plan Estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación responde a los objetivos estratégicos de la Estrategia española de Ciencia, Tecnología e Innovación y sus ejes prioritarios. El Plan está integrado por cuatro programas estatales que corresponden a los objetivos generales establecidos en la Estrategia española de Ciencia, Tecnología y de Innovación. Los programas estatales se despliegan en un total de 18 subprogramas de carácter plurianual, que se desarrollarán principalmente mediante convocatorias en concurrencia competitiva en las que se detallarán las

modalidades de participación y financiación.

Además, el Plan Estatal recoge dos Acciones Estratégicas: la Acción Estratégica de Salud y la Acción Estratégica de Sociedad y Economía Digital.

Todas las líneas complementarias de financiación de la UE y nacional que se puedan incorporar "in itinere" en el periodo 2014-2020.

18.2.2 FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA: REGIONAL Y PROVINCIAL.

Fuentes de financiación regional, incluyen todo el abanico de líneas de financiación pública (desarrollo de programas concertados desde el Grupo de Acción Local con diversas Consejerías en materia de investigación, innovación, formación, emprendimiento…); y privada (canalización de ayudas e incentivos al sector empresarial: ayudas e incentivos a las empresas, proyectos de I+D+i, vales y bonos tecnológicos…).

FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICAS REGIONALES Y PRIVADAS

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / TAGUS.

Convenio para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente de Extremadura (RIS3) en el marco territorial de TAGUS.

Convenio para apoyar técnicamente a la implantación de estrategias de especialización inteligente a otros grupos de acción local de Extremadura.

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 TAGUS (formación, orientación y asesoramiento para el apoyo al empleo y la creación de empresas en las actividades de la especialización inteligente).

Desarrollo de actividades del Ecosistema 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 del Ecosistema 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 acceder a las líneas de ayuda de 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.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.1. Desarrollo del talento desde edades tempranas.
- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.6. Desarrollo de la carrera profesional de investigadores y tecnólogos.
- T1.7. Fortalecimiento de competencias de profesionales de la administración pública.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.
- T1.10. Promoción exterior de Extremadura para la atracción de talento.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.
- T2.2. Incorporación de investigadores de alto nivel en la universidad y centros de investigación de la región.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.1. Administración electrónica.
- I1.2. Compra pública innovadora.
- I1.3. Mejora organizativa.
- I1.4. Incorporación del principio de gobierno abierto en la administración pública.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.
- I2.2. Evaluación, reorganización e impulso del sistema.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave

- I3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.
- I3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.
- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.
- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

Fuentes de financiación provincial, incluyen el desarrollo de líneas de trabajo conjuntas Diputación de Cáceres / TAGUS.

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.

18.2.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN PÚBLICA DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER).

El Plan estratégico comarcal con el que el Grupo de Acción Local TAGUS 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 (Ecosistema de Innovación), como a los de inversión privada (ayudas a las empresas).

Líneas de ayuda:

- Ayudas a la creación de nuevas empresas.
- Ayudas a la ampliación, modernización y traslado de empresas.
- Financiación de las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Todas las líneas complementarias de financiación comarcal que se puedan incorporar "in itinere" en el periodo 2014-2020.

18.2.4 FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA.

La Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS a través del Ecosistema de Innovación propicia un espacio para la movilización de la inversión pública y privada, con el despliegue de todas las sinergias posibles para la materialización y optimización de todas las inversiones convergentes con la creación de una economía de escala en la comarca.

La movilización de la inversión privada es esencial para la creación de nuevas empresas y empleos, el plan de trabajo para hacerlo posible se sustenta en las siguientes líneas:

- Movilización del capital privado de las empresas del sector
- Movilización del ahorro privado en la comarca.

- Movilización de la inversión de empresas externas.

Para ello avanzamos en el desarrollo de los siguientes programas:

- Programa de micromecenazgo (microfinanciación, financiación colectiva) y plataforma de crowdfunding como fórmula abierta a la ciudadanía para invertir en proyectos relacionados con la Torta.

- Programa de misiones comerciales directas e inversas.

- Programa de inversión a través de mecanismos de desregulación financiera (fondos privados, capital riesgo).

Programa de business Ángels para el desarrollo de proyectos empresariales.

Todas las líneas complementarias de financiación privada que se puedan incorporar "in itinere" en el periodo 2014-2020.

18.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN POR RETO, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y PROGRAMAS.

RETO 1. CREACIÓN DE UN ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN BASADO EN LAS TICS CON ACCIONES PRESENCIALES QUE PROPICIE Y HAGA EXTENSIBLE A TODA LA POBLACIÓN LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Línea estratégica 1. Consolidación y puesta en funcionamiento del Ecosistema de Innovación TAGUS para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente.

Línea estratégica 2. Servicios on-line abiertos y de carácter masivo a través del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS.

Línea estratégica 3. Desarrollo de servicios presenciales a través de talleres y otras actividades del Ecosistema de Innovación on-line de TAGUS.

Línea estratégica 4. Atracción, Retención, desarrollo del talento para el fortalecimiento de competencias empresariales y la incorporación de la I+D a las actividades empresariales.

PROGRAMAS (2014-2020.)

Programa para el desarrollo de las herramientas del Ecosistema de Innovación que aún están por implementar (Banco de proyectos, Taller de creación de proyectos, plataforma de crowdfunding).

Programa para ofertar los diferentes servicios del Ecosistema de Innovación de TAGUS a toda la ciudadanía de la comarca.

Programa para el desarrollo de talleres y actividades con la ciudadanía para estimular el uso del ecosistema: agentes de desarrollo, universidades populares, asociaciones y colectivos…

Programa para el desarrollo de actividades presenciales con los Institutos de secundaria de la comarca para hacer extensibles a los alumnos y profesores los recursos y servicios que se prestan en el ecosistema.

Programa de colaboración a través de la firma de convenios con el SEXPE y otras entidades para dar acceso a los servicios del ecosistema a los desempleados, trabajadores, empresarios y emprendedores de la comarca.

Programa para la creación de un espacio físico (coworking) abierto a todos los actores implicados en la Estrategia de Especialización Inteligente donde puedan trabajar en el desarrollo de proyectos, innovaciones, prototipos etc...

Programa de colaboración a través de la firma de Convenio con la Universidad de Extremadura, y Fundación Sociedad-Universidad a través del impulso de programas de prácticas para titulados superiores y estudiantes y doctorados para desarrollo de actividades de I+D en las empresas.

Programa de colaboración con Fundación Sociedad-Universidad para la realización de programa práctico para la creación de empresas basadas en las nuevas oportunidades de negocio definidas en el ámbito del descubrimiento emprendedor.

Desarrollo de programas formativos para la adquisición de habilidades y competencias en especialización inteligente en el territorio.

Programa de incorporación de tecnólogos y personal dedicado a I+D del exterior que complemente el valor de las áreas de especialización.

Programa de fortalecimiento de competencias empresariales en innovación y desarrollo tecnológico, e investigación.

FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL.

Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación Horizonte 2020.

Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

Europa Creativa.

Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.

Programa para el Cambio Social y la Innovación

(PSCI).

Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / TAGUS.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Desarrollo de programas de Garantía Juvenil en el ámbito territorial de TAGUS.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto…) en los institutos de la comarca.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto…) en los centros de empleo del SEXPE.

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.1. Desarrollo del talento desde edades tempranas.
- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la

I+D+i.

- T1.6. Desarrollo de la carrera profesional de Investigadores y Tecnólogos.
- T1.7. Fortalecimiento de competencias de profesionales de la administración pública.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.
- T1.10. Promoción exterior de Extremadura para la atracción de talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.3. Mejora organizativa.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.
- I2.2. Evaluación, reorganización e impulso del sistema.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.
- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la provincia de Cáceres.

FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la creación de nuevas empresas.

Ayudas a la ampliación de empresas.

Financiación de las herramientas del Ecosistema de Innovación.

Ayudas a la formación a través del Enfoque Leader 2014-2020.

FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las 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 Ángels.

RETO 2. DESARROLLO DEL SECTOR PRIMARIO EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades agrícolas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.

Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades ganaderas coadyuvantes a la mejora de la producción de la Torta.

PROGRAMAS.

Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción controlada del cuajo natural (cynara cardunculus).

Programa para la investigación, innovación y emprendimiento para la transformación y comercialización del cuajo natural.

Programa de investigación para la mejora en la alimentación, manejo y sanidad animal que incida en la calidad final de la Torta.

Programa de investigación para la optimización ganadera en aras a la mejora en la producción de leche.

Programa para la sensibilización y promoción de nuevas empresas vinculadas a la producción láctea para abastecer a las queserías.

FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL

Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Horizonte 2020 (H2020).

Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / TAGUS.

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 em-

prendedor.

- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.

FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

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.

RETO 3. DESARROLLO DEL SECTOR INDUSTRIAL EN TORNO A LA PRODUCCIÓN DE LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Línea estratégica 1. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades relacionadas con la producción la Torta.

Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en las actividades complementarias a desarrollar en las queserías.

PROGRAMAS.

Programa para la investigación, innovación y emprendimiento en torno a la producción de Torta con la incorporación de TEF

Programa para el desarrollo de actividades complementarias en las queserías para su rentabilización y diversificación de fuente de ingresos.

Programa para el desarrollo de actividades conjuntas con industrias transformadoras de otras zonas geográficas.

Fuentes de financiación UE y nacional

Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Horizonte 2020 (H2020).

Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

Europa Creativa.

Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / TAGUS.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.
- T2.2. Incorporación de investigadores de alto nivel en la universidad y centros de investigación de la región.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y 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 tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.
- I3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.
- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.
- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la creación de nuevas empresas./Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la ampliación, traslado y modernización/de empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

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 Ángels.

RETO 4. DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURAS Y ESPACIOS PARA LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO EN TORNO A LA TORTA.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Línea estratégica 1. Creación de un espacio físico como sede de la Estrategia de Especialización Inteligente de TAGUS.

Línea estratégica 2. Desarrollo de actividades para el estímulo a la investigación, innovación y emprendimiento relacionadas con la estrategia.

PROGRAMAS.

Programa para la creación del espacio físico "La ciudad de la Torta".

Programa anualizado de actividades para el descubrimiento emprendedor, creación de ideas, innovación aplicada y desarrollo de prototipos en torno a la Torta.

FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL

Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Horizonte 2020 (H2020).

Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

ERASMUS PLUS (ERASMUS+).

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 / TAGUS.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Desarrollo de programas de Garantía Juvenil en el ámbito territorial de TAGUS

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto…) en los institutos de la comarca.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto…) en los centros de empleo del SEXPE.

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica 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.
- T1.7. 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.

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.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas.
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.1. Administración electrónica.

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

- I3.2. 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 proyectos de carácter no productivo. Servicios básicos para la población local. Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la creación de nuevas empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

Ayudas a la ampliación de empresas. Enfoque Leader 2014-2020.

Financiación de las herramientas del Ecosistema de Innovación.

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 Ángels.

RETO 5. HIBRIDACIÓN DE ACTIVIDADES CON EL SECTOR TURÍSTICO Y CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO LA TORTA.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Línea estratégica 1. Generar un consenso entre los diferentes actores y actividades implicadas en la creación del Club de producto.

Línea estratégica 2. Elaboración del Plan de ordenación de los recursos turísticos de TAGUS y elaboración del proyecto Club de producto la Torta.

Línea estratégica 3. Establecimiento de roles y responsabilidades entre los diferentes actores implicados.

Línea estratégica 4. Puesta en marcha del Club de producto la Torta.

PROGRAMAS.

Programa para el diseño consensuado de la estrategia del Club de producto la Torta con todos los actores implicados en el proceso.

Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las explotaciones agroganaderas.

Programa para el desarrollo de actividades turísticas con las queserías.

Programa para el desarrollo de actividades turísticas con los establecimientos de hostelería y restauración.

Programa para el desarrollo de actividades relacionadas con la oferta turística complementaria (museos, centros de interpretación…).

Programa: redacción del Plan de Ordenación de los recursos turísticos de TAGUS Y Club de producto.

Programa de desarrollo de herramientas promocionales y plan de marketing.

FUENTES DE FINANCIACIÓN UE Y NACIONAL.

Fuentes de Financiación del Programa Europeo de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación.

Horizonte 2020 (H2020).

Fuentes de financiación del Programa Europeo de Competitividad de Empresas.

Programa para la Competitividad de las Empresas y para las PYMEs (COSME).

Fuentes de financiación de Programas Europeos de Formación y Cultura.

Europa Creativa.

Fuentes de financiación de Programas Europeos Sociales.

Programa para el Cambio Social y la Innovación (PSCI).

Fuentes de financiación del Programa Nacional de Investigación e Innovación.

Plan Estatal de investigación científica, técnica y de innovación (PEICTyI).

FUENTES DE FINANCIACIÓN REGIONAL Y PROVINCIAL

Líneas de trabajo conjuntas Gobierno de Extremadura / TAGUS.

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 Ángels.

RETO 6. DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EN EL SECTOR SERVICIOS Y LAS ENERGÍAS LIMPIAS EN TORNO A LA TORTA A TRAVÉS DE LA INVESTIGACIÓN, LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

Línea estratégica 1. Investigación, innovación y em-

prendimiento en las actividades de logística y distribución de la Torta.

Línea estratégica 2. Investigación, innovación y emprendimiento en la comercialización de la Torta.

Línea estratégica 3. Investigación e innovación en torno a la Torta.

Línea estratégica 4. Investigación e innovación y emprendimiento en torno a las energías limpias.

PROGRAMAS.

Programa para el desarrollo de empresas y actividades relacionadas con la logística y distribución de la Torta.

Programa para el desarrollo de un proyecto de comercio electrónico entre las industrias para la comercialización de la Torta.

Programa para la mejora del comercio tradicional de la Torta.

Programa de investigación e innovación para la diversificación de las formas de presentación de la Torta.

Programa de investigación de la Torta como alimento saludable de cara a la mejora de su comercialización.

Programa de investigación para la utilización y reciclaje de los desechos generados en los procesos de producción.

Programa para la implantación de energías limpias en el proceso de producción (ganaderías e industrias).

Programa para la generación de energía a partir de la biomasa (cynara cardunculus).

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 / TAGUS.

Acceso a líneas de financiación del Gobierno de Extremadura (investigación, innovación, emprendimiento).

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto…) en los institutos de la comarca.

Desarrollo de actividades del Ecosistema de Innovación (creatividad, innovación, prototipado, desarrollo del proyecto…) en los centros de empleo del SEXPE.

Acceso a líneas de ayuda y financiación de la administración regional para las empresas.

RIS3 de Extremadura .

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C1. Aumento de la sociedad extremeña por la ciencia y la tecnología.

- C1.1. Difusión de la ciencia y la tecnología.
- C1.2. Fomento del interés por la ciencia y la tecnología.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C2. Desarrollo en Extremadura de una cultura de la innovación y el emprendimiento.

- C2.1. Fomento del espíritu innovador y emprendedor.
- C2.2. Apertura social de la innovación.
- C2.3. Facilitación de procesos de descubrimiento emprendedor.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica C3. Apertura de la sociedad extremeña al exterior.

- C3.1. Apertura social de la internacionalización.

Acceso a financiación a través de la Línea Estratégica T1. Atracción, desarrollo y retención del talento.

- T1.2. Formación y capacitación para la especialización inteligente de Extremadura.
- T1.4. Fortalecimiento de competencias empresariales.
- T1.5. Fortalecimiento de competencias para la I+D+i.
- T1.8. Desarrollo de un entorno atractivo para el talento.
- T1.9. Gestión integrada del talento.
- T1.10. Promoción exterior de Extremadura para la atracción de talento.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica T2. Incorporación de capital humano en actividades de I+D+i.

- T2.1. Incorporación de personal dedicado a actividades de I+D+i en las empresas extremeñas.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E1. Fomento de un tejido altamente competitivo.

- E1.1. Fomento de actividades de I+D empresarial para la especialización inteligente.
- E1.2. Impulso del intercambio de conocimiento y la transferencia de tecnología.
- E1.3. Fomento de la colaboración y cooperación empresarial.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E2. Incremento del número de empresas competitivas e innovadoras en la región.

- E2.1. Apoyo a la creación y consolidación de empresas innovadoras de base tecnológica en Extremadura.
- E2.2. Atracción de empresas y unidades de I+D

del exterior que completen la cadena de valor en las áreas de especialización regional.

- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E3. Impulso de la promoción e internacionalización de las empresas extremeñas.

- E3.1. Promoción, acceso y adaptación a nuevos mercados.
- E3.2. Internacionalización de la I+D.
- E2.3. Atracción de inversiones.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica E4. Impulso de la industrialización.

- E4.1. Apoyo al desarrollo industrial basado en nuevos productos y nuevos procesos.
- E4.2. Impulso a la incorporación de tecnologías avanzadas en las empresas
- E4.3. Fomento de un desarrollo industrial sostenible.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I1. Creación de una administración pública innovadora y abierta.

- I1.1. Administración electrónica.
- I1.2. Compra pública innovadora.
- I1.3. Mejora organizativa.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I2. Aumento de la competitividad de las infraestructuras científico-tecnológicas para garantizar su sostenibilidad.

- I2.1. Incentivación de la inversión privada.
- I2.2. Evaluación, reorganización e impulso del sistema.

Acceso a financiación a través de la línea Estratégica I3. Creación y fortalecimiento de infraestructuras básicas clave.

- I3.1. Mejora de las infraestructuras para el transporte de personas y mercancías.
- I3.2. Mejora de las infraestructuras de suministro.
- I3.3. Programa para el desarrollo de infraestructuras de telecomunicaciones avanzadas.
- I3.4. Programa para la creación del modelo Smart Region Extremadura.
- I3.5. Posicionamiento de Extremadura como espacio para la innovación.

FUENTES DE FINANCIACIÓN PROVINCIAL.

Desarrollo de programas específicos para la Estrategia de Especialización Inteligente.

Financiación de infraestructuras de uso común.

Trabajos de cooperación para extender la estrategia al resto de territorios de la provincia de Cáceres.

FUENTES DE FINANCIACIÓN DEL GRUPO DE ACCIÓN LOCAL (LEADER)

Ayudas a la creación de nuevas empresas. Enfoque Leader 2014-2020

Ayudas a la ampliación, traslado y modernización de empresas. Enfoque Leader 2014-2020

FUENTES DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Movilización del capital privado de las empresas del sector

Movilización del ahorro privado en la comarca.

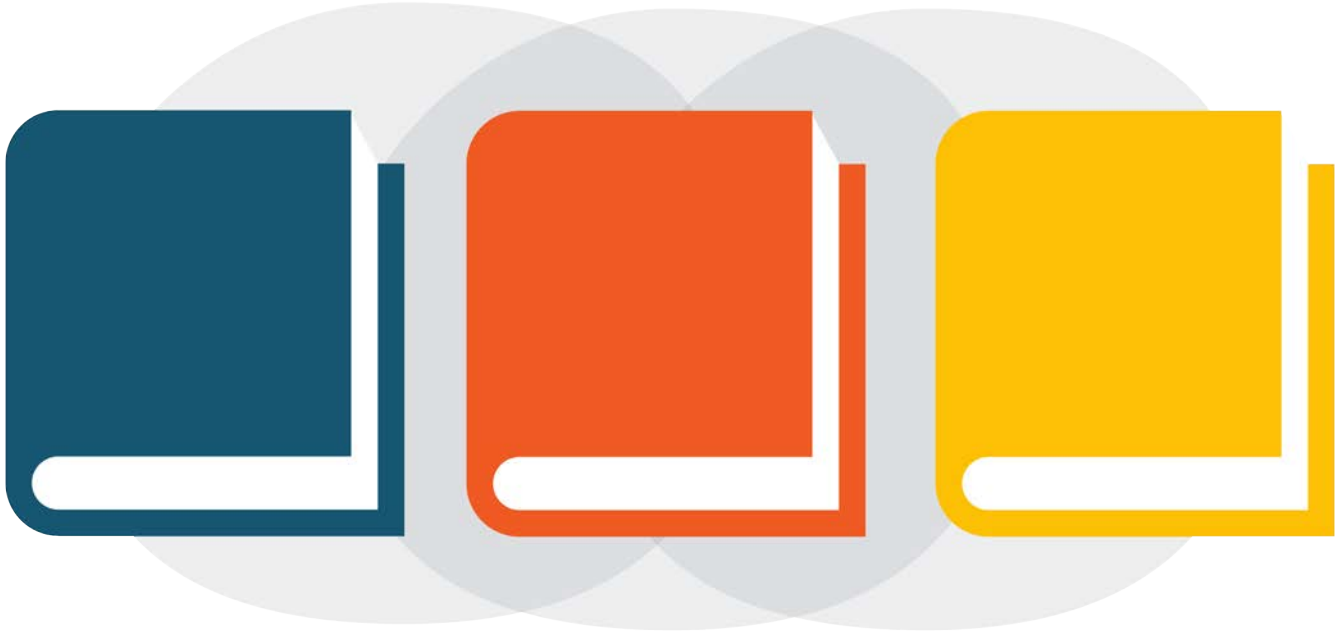
Movilización de la inversión de empresas externas.

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 Ángels.



BIBLIOGRAFÍA.

Armar proyectos emprendedores.
Casco, JC. (2004)

Cómo crear 1.000.000 de nuevos emprendedores en tu país.
Emprendedorex (2012).

De la Sociedad de los Empleados al Mundo de los Emprendedores.
Casco, JC. (2000).

Desarrollo del liderazgo y el emprendimiento. Programa DLIDEM.
Emprendedorex (2012).

Desarrollo del programa formativo para la asignatura de emprendimiento (EIE-FOL).
Junta de Extremadura – Emprendedorex (2006).

Directory of "Non-Sense" Activities to build S3-minded regions.
EURADA (2011).

Elements to build a smart specialisation strategy.
INFYDE Working Paper Series (2011).

Estrategia española de ciencia y tecnología y de innovación 2013-2020.
Ministerio de Economía y Competitividad (2012).

Estrategia de Investigación e Innovación para la Especialización Inteligente de Extremadura. Estrategia RIS3 de Extremadura 2014-2020.
Gobierno de Extremadura (2014).

Estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente.
Comisión Europea (2012).

Estrategias regionales de especialización inteligente (RIS3) - Guía rápida.
INFYDE Working Paper Series (2011).

Evaluación de acciones de apoyo a la innovación.
Comisión Europea (2012).

Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas.
Casco, JC. (2004).

Gobernanza y especialización inteligente.
INFYDE Working Paper Series (2011).

Guía de trabajo y metodología para el desarrollo del plan estratégico de los Grupos de Acción Local bajo la Estrategia de Especialización Inteligente (RIS3).
Emprendedorex-TAGUS (2012)

Guía Metodológica para la Evaluación Estratégica Temática de Economía del Conocimiento: I+D+i y Sociedad de la Información.
Ministerio de Economía y Hacienda (2009).

Guía para la elaboración de estrategias de investigación e innovación para la especialización inteligente (RIS3).
Comisión Europea (2012).

Hitos necesarios para la RIS3.
INFYDE Working Paper Series (2011).

Iniciativa emblemática de Europa 2020 - Unión por la innovación.
Comisión Europea (2010).

Innovación transversal aplicada.
Emprendedorex (2012).

La gobernanza hoy: 10 textos de referencia.
Cerrillo i Martínez. Instituto Nacional de Administración Pública, Madrid (2005).

Marco general y aproximación a los retos que enfrentan los Grupos de Acción Local en el periodo 2014-2020.
Emprendedorex-TAGUS (2012)

Nuevas herramientas para el desarrollo de la capacidad emprendedora en Extremadura.
Casco, JC. (2004).

Orientaciones prácticas para el desarrollo de la Estrategia de Especialización Inteligente y el diseño del plan de desarrollo de los Grupos de Acción Local.
Emprendedorex-TAGUS (2012).

Para empezar con la llave RIS3.
Joaneum Research (2012).

Plan estatal de investigación científica y técnica y de innovación 2013-2016: Ayudas para la financiación de la I+D+i en España.
Ministerio de Economía y Competitividad (2013).

Plan estratégico comarcal del Grupo de Acción Local TAGUS (2007-2013).
TAGUS (2006).

Plan para abordar una asistencia técnica en la elaboración de una Estrategia de Especialización Inteligente comarcal.
Emprendedorex-TAGUS (2013).

Plan para una Gobernanza Multinivel. Manual y guía de trabajo para la GMN en los niveles subregional y local.
Emprendedorex-TAGUS (2013).

Propuesta modificada de reglamento del Parlamento Europeo y del Consejo por el que se establecen disposiciones comunes relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo, al Fondo de Cohesión, al Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural y al Fondo Europeo Marítimo y de la Pesca, incluidos en el Marco Estratégico Común, y por el que se establecen disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo y al Fondo de Cohesión y se deroga el Reglamento (CE) nº 1083/2006 del Consejo.
Comisión Europea (2012).

Recreación de un modelo de innovación social como marco de trabajo del Grupo de Acción Local 2014-2020.
Emprendedorex-TAGUS (2013).

Seguimiento e indicadores: Programas Operativos y Estrategias RIS3 en el nuevo periodo 2014-2020.
INFYDE Working Paper Series.

Un decálogo de retos de la innovación para la competitividad de España.
Fundación COTEC (2013).

Un modelo económico para el desarrollo de los pueblos basado en el conocimiento.
AUPEX-Emprendedorex (2010).

V Plan Regional de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación de Extremadura (2014-2017).
Gobierno de Extremadura (2013).

Informe de datos económicos 2013.
CRDOP de la Torta del Casar.

emprendedorex
info@emprendedorex.com

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN

AGVS
Asociación para el Desarrollo Integral Tajo-Salor-Almonte

MANCOMUNIDAD TAJOSALOR

FUNDECYT PCTEX

UEX

ctaex

DIPUTACIÓN DE CÁCERES

Torta del Casar

avante
Extremadura

LEADER

UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural:
Europa invierte en las zonas rurales

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

GOBIERNO DE EXTREMADURA
Consejería de Agricultura, Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Energía

DIPUTACIÓN DE CÁCERES

liberbank

CAJA DE EXTREMADURA