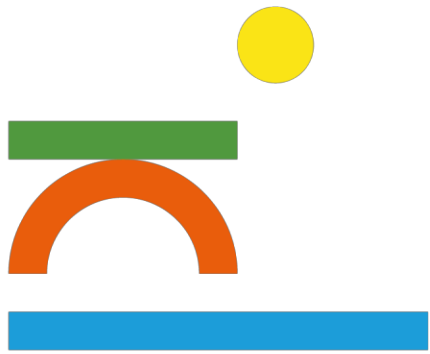




PROGRAMA **PUENTES**

PRÁCTICAS
UNIVERSITARIAS
EN TERRITORIOS
SOSTENIBLES

TRABAJO FIN DE PRÁCTICAS (TFP) PROYECTO DE APLICACIÓN DE LA AGENDA URBANA

CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS
PARA LA INDUSTRIA DE ESPÁRAGO

MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA RIBERA BAJA DEL GENIL



MARTA ÁLVAREZ LARA
NOURDINE MOUATI
METAPROGRESO ODS SL

24/06/2026

EL PROYECTO DE APLICACIÓN EN AGENDA URBANA (PAU)

1	Denominación del Proyecto y del Territorio.	Pg 3
1.1	Objetivos globales del proyecto de intervención.	Pg 4
1.2	Rescate y tratamiento de información de partida.	Pg 5
1.3	Diagnóstico de situación.	Pg 9
1.4	Estudio de casos similares y buenas prácticas.	Pg 13
2	Formulación del problema y evaluación de soluciones.	Pg 19
3	Proyecto de Aplicación de Agenda Urbana.	Pg 21
3.1	Denominación.	Pg 21
3.2	Objetivos Operativos.	Pg 23
3.3	Actores y roles en el proyecto.	Pg 40
3.4	Actividades Generales y Tareas Específicas.	Pg 59
3.5	Recursos necesarios y posibles	Pg 66
3.6	Fases para su implantación	Pg 73
3.7	Hoja de ruta territorial propuesta para el desarrollo del proyecto.	Pg 75
3.8	Análisis de factibilidad para su desarrollo o Resumen del estudio de viabilidad.	Pg 77
3.9	Incorporación y análisis de la perspectiva de género en el proyecto.	Pg 82
3.10	Conclusiones.	Pg 87
4	Bibliografía.	Pg 90

Anexos

Anexo 1. Presentación del proyecto en Power Point.

Anexo 2. Reportaje gráfico.

Anexo 3. Ficha de proyecto de la entidad local.

Anexo 4. Estudio de viabilidad económico-financiera (si procede).

PROYECTO DE INTERVENCIÓN PARA LA APLICACIÓN DE LA AGENDA URBANA (PAU)

1. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO Y TERRITORIO.

El proyecto denominado “Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago” se inscribe en el ámbito territorial de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, conformado por los municipios de Láchar, Moraleda de Zafayona, Villanueva Mesía, Huétor Tájar y Salar. Un espacio esencialmente de carácter rural, en el que la estructura productiva está señalada principalmente por la especialización en el sector primario; destacando el cultivo del espárrago que establece una importante base productiva capaz de generar importantes ventajas competitivas mediante la innovación.

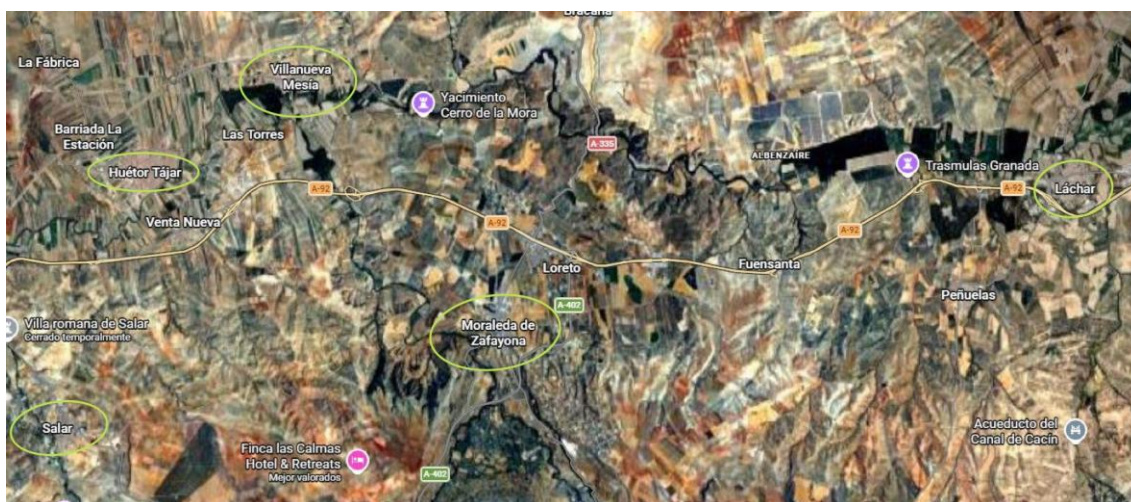


*Ilustración 1. Mapa Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil
Fuente: Google Maps*

Conforme a lo señalado en la Agenda Urbana de la mancomunidad, el territorio se enfrenta a una serie de retos estructurales ligados a los entornos rurales, así como la despoblación, la limitada diversificación económica y la necesidad de consolidar la competitividad del tejido empresarial. En este contexto, se propone la implementación de medidas estratégicas de desarrollo territorial sostenible en alineación con la Agenda Urbana Española y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Es en este marco, en el que se configura como una iniciativa clave para el impulso económico de la Mancomunidad el “Centro de Innovación del Espárrago”; al impulsar el fortalecimiento del sector mediante la combinación de conocimiento, tecnología e innovación que aporta.



*Ilustración 2. Explotación de espárrago en Villanueva Mesía
Fuente: Elaboración propia*

1.1. OBJETIVOS GLOBALES DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN.

El presente proyecto de intervención tiene como principal objetivo definir el modelo de gestión para la puesta en marcha de un Centro de Servicios Avanzados orientado a la transformación y valorización del Espárrago verde en la Mancomunidad de la Ribera Baja del Genil.

Este objetivo se contextualiza en la necesidad de fortalecer la competitividad del sector agroalimentario local, a través de la generación de valor añadido, la diversificación productiva y el fomento de iniciativas innovadoras asociadas a la transformación agroindustrial.

Desde el punto de vista metodológico, el proyecto busca desarrollar un proceso sistemático de análisis y diagnóstico del sector, a través de la recopilación rigurosa de información cuantitativa y cualitativa. Para ello, se han empleado herramientas específicas de investigación social adaptadas a los distintos agentes implicados en la cadena de valor del producto; el espárrago.

De esta forma, se han elaborado distintos modelos de cuestionarios, en función del

agente del sector al que van dirigidos, a diferenciar entre entidades públicas, empresas productoras y transformadoras (Sociedades Cooperativas) y jornaleros agrícolas especializados en la recolecta de espárragos; con el fin de obtener datos precisos, comparables entre sí y contextualizados en la zona.

Además de los modelos de cuestionario diferenciados que se han elaborado, también se han llevado a cabo una serie de entrevistas semiestructuradas con los representantes más significativos del sector, como asociaciones e instituciones agrarias. Permitiendo estas entrevistas profundizar en aquellos aspectos estratégicos relacionados con la producción, comercialización, innovación o empleabilidad del sector entre otros aspectos a señalar; que permiten adquirir una visión cualitativa esencial para elección del modelo de gestión.

De manera complementaria, el proyecto tiene como finalidad el establecimiento de un diagnóstico territorial, en el que se identifiquen aquellas potencialidades, limitaciones, oportunidades y amenazas del sector del espárrago a nivel general, sirviendo estas de base a las propuestas elaboradas en cuanto al contexto territorial. Este diagnóstico se ha conseguido gracias tanto a la información obtenida a través de los cuestionarios y entrevistas como al análisis bibliográfico realizado inicialmente para introducirnos en el sector.

En resumidas cuentas, el proyecto aspira a diseñar una propuesta de modelo de gestión y organizativo, que permita el correcto funcionamiento del centro de innovación, gracias a la colaboración entre el sector privado; las Sociedades Cooperativas y el sector público; los ayuntamientos de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Todo ello, implementando una metodología estructurada y participativa; en la que se han contado con varios líderes del mercado territorial, de manera que se ha asegurado la validez, fiabilidad y aplicabilidad de las conclusiones que se han obtenido.

1.2. RESCATE Y TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN DE PARTIDA.

Para la elaboración del presente documento se ha partido de una amplia base de documentación vinculada al territorio y al desarrollo del futuro Centro de Innovación del Espárrago. Las principales fuentes empleadas han sido la Agenda Urbana de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, acompañada por acompañada por otros estudios específicos tanto sobre el sector en la comarca como sobre el proyecto en curso que se enumeran en la sección de bibliografía.

Principalmente, la Agenda Urbana ha sido empleada para determinar el marco territorial y estratégico de referencia, al contar con un exhaustivo diagnóstico del territorio desde una perspectiva urbana, económica, ambiental y paisajista que pone en valor el carácter agrícola y agroindustrial de la zona. Además, en ella se identifica la necesidad de impulsar proyectos de innovación vinculados a la transformación agroalimentaria y al aprovechamiento de los recursos, justo lo que el Centro de Innovación del Espárrago ofrece al territorio.

Con el fin de completar la información obtenida mediante la revisión bibliográfica, el análisis documental y el estudio de las diversas fuentes estadísticas, se recurrió a la realización de entrevistas como técnica de investigación cualitativa. Estas entrevistas han constituido una importante herramienta en el desarrollo del proyecto, puesto que han permitido obtener información directa de los agentes implicados, conocer sus percepciones y recoger opiniones fundamentadas sobre la realidad analizada en el proyecto.

En este caso, se ha empleado un modelo de entrevista estructura basado en cuestionario previamente diseñados, con el fin de obtener información homogénea y comparable entre los distintos participantes en la mayor brevedad posible, teniendo en cuenta la ocupación del sector durante los meses de febrero a mayo. El uso de esta metodología ha facilitado la recopilación de información relacionada tanto con la situación actual del sector del espárrago como con la opinión de los distintos agentes respecto al nuevo proyecto.

La elección de los participantes en dichas encuestas se ha realizado siguiendo el criterio de informantes clave, entendiendo por informante clave a aquella persona que debido a su experiencia profesional dispone de información especialmente relevante para el objeto de estudio.

En el caso del presente proyecto, los informantes clave han sido seleccionados por su vinculación directa con la cadena de valor del espárrago verde de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Entre ellos se incluyen productores agrícolas, representantes de cooperativas, responsables de administraciones públicas y otros agentes relacionados con el sector como operarios de las propias cooperativas. La participación de esta diversidad de agente ha permitido obtener una visión integral a cerca de las necesidades del sector, así como sobre la opinión y aceptación de las propuestas planteadas para el desarrollo del nuevo Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

Cadena de valor del espárrago



Tabla 1. Cadena de valor del espárrago en el territorio

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de obtener una visión completa de la realidad socioeconómica vincular al sector del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, para la elaboración de las entrevistas se diseñaron tres modelos de cuestionarios diferenciados en función del perfil de los entrevistados. Gracias a esta diferenciación se ha podido adaptar el contenido de las preguntas a las características, responsabilidades y grado de conocimiento de cada grupo de interés, garantizando de esta manera el contar con información específica y relevante para el desarrollo. Los tres modelos de cuestionario han estado dirigidos a tres colectivos estratégicos dentro de la cadena de valor; comenzando por las sociedades cooperativas, seguido por los agricultores productores y finalizando en los trabajadores agrícolas y de manipulación.

El primer modelo de entrevista fue diseñado para los responsables de las cooperativas agroalimentarias vinculadas a la producción y comercialización del espárrago. Hemos considerado que este colectivo desempeña un papel fundamental dentro de la cadena de valor, puesto que no solo funciona como nexo entre productores y mercados, sino que además concentran las actividades de clasificación, manipulación, transformación y comercialización del producto.

La estructura del cuestionario se organizó en tres bloques temáticos, destinados a recopilar información sobre la cooperativa a entrevistar; como el volumen de producción gestionado, las principales dificultades y oportunidades que se perciben en el sector y por último incluyeron preguntas específicas orientadas a conocer la valoración de los distintos responsables respecto a la creación del futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, así como la opinión acerca del modelo de gestión a definir.

La información obtenida a través de estas entrevistas ha resultado especialmente relevante para evaluar la disposición y capacidad del sector para incorporar nuevos procesos de innovación y valorar el potencial impacto económico y social que podría propiciar la puesta en marcha del nuevo centro.

El segundo modelo de entrevista se elaboró exclusivamente para los agricultores propietarios de explotaciones dedicadas al cultivo del espárrago verde. Estos agentes constituyen la base productiva de sector y son los principales afectados por las fluctuaciones de precios, los costes de producción y las condiciones de comercialización del mercado.

Al igual que el anterior modelo, este cuestionario se estructuró en tres bloques. El primero de ellos orientado a recopilar información básica sobre las características de la explotación; superficie cultivada, antigüedad del cultivo o la importancia del espárrago dentro de la actividad agraria del propietario. El segundo bloque se centra en analizar la situación del sector, abordando cuestiones de gran importancia como son la rentabilidad, las principales ventajas e inconvenientes que presenta el sector, la importancia de los precios y la importancia de la diferenciación del producto a través de la IGP Espárrago de Huétor Tájar. Por último, el último de los bloques se ha destinado a conocer la percepción de los agricultores sobre el nuevo proyecto, así como su predisposición a participar de los procesos de transformación agroindustrial con su producto.

La información aportada por este colectivo ha permitido conocer de primera mano las necesidades reales de los productores y valorar el grado de aceptación que tiene entre estos la nueva iniciativa del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

El último modelo de entrevista ha estado dirigido a los trabajadores vinculados tanto a las labores agrícolas desarrolladas en el terreno como a las actividades de manipulación y transformación que se desarrollan en las cooperativas. La inclusión de este colectivo respondió a la necesidad de incorporar la perspectiva laboral al análisis, considerando que el sector del espárrago constituye una importante fuente de empleo para la comarca.

La estructura del cuestionario, al igual que en los modelos anteriores se organizó en tres bloques temáticos. El primero de ellos orientado a definir el perfil profesional de los entrevistados, recopilando información sobre el tipo de actividad desempeñada y la experiencia acumulada en el sector. El segundo de los bloques se centra en analizar la situación actual del sector desde el punto de vista de los trabajadores. Para lo que se formularon preguntas en relación a la valoración general del sector o en relación con la evolución de la demanda de empleo, como factor determinante para dicho agente. El último de los bloques, igual que en el resto de modelos se centra en la valoración de los trabajadores respecto a la iniciativa y al grado de involucración de estos, considerando la posibilidad de trasladar su actividad laboral al nuevo centro.

La información obtenida a través de este cuestionario resultó especialmente útil para incorporar la dimensión social y laboral al análisis, valorando la capacidad del proyecto para generar nuevas oportunidades de empleo y favorecer la especialización profesional dentro del territorio.

1.3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.

El cultivo del espárrago constituye en la Mancomunidad de la Ribera Baja del Genil uno de los pilares fundamentales de la actividad agrícola y agroindustrial, teniendo además un fuerte impacto a nivel de la provincia de Granada. Su importancia radica tanto en la superficie cultivada y en los altos volúmenes de producción como en el fuerte impacto económico, social y laboral que genera sobre el territorio. La consolidación del cultivo en las últimas décadas ha permitido crear un sistema de producción altamente desarrollado, donde las cooperativas agrícolas de la Mancomunidad tienen un importante peso y una alta orientación hacia la exportación internacional, comercializando hasta en 27 países de todo el mundo.

Actualmente, el principal territorio productor de espárrago verde en España y uno de las más relevantes a nivel europeo es la provincia de Granada. Según los datos recopilados a través de fuentes oficiales, en el año 2025 existían sobre 10.000 hectáreas dedicadas al cultivo del espárrago en la Península Ibérica, de las cuales alrededor de 6.500 se localizan en la provincia de Granada y alrededor de 4.180 únicamente en la zona de la Vega de Granada, lo que supone alrededor del 40% de la superficie nacional destinada a este cultivo. Además, la provincia de Granada aporta aproximadamente el 60% de la producción total de espárrago verde, consolidándose, así como territorio líder tanto a nivel nacional como europeo.

Dentro de la provincia, la Mancomunidad de la Ribera Baja del Genil posee un papel especialmente destacado, gracias a la extensa tradición agrícola ligada al espárrago verde particular de la zona, denominado “*Espárrago de Huétor Tájar*”. El *Espárrago de Huétor Tájar* es un producto reconocido por alta calidad gastronómica y sus características diferenciadoras del habitual espárrago verde, así a simple vista se puede apreciar que este presenta un tallo más delgado y recto, con tonalidades verdes, moradas y bronce muy características. Sin embargo, en cuanto al sabor, este posee un sabor más intenso y ligeramente agri dulce, además de un aroma característico.

El espárrago es un cultivo que requiere inviernos fríos que le permitan reposo

vegetativo a la planta, junto con primaveras suaves que propicien el crecimiento progresivo de los turiones. Pero también necesita de suelos ligeros, profundos y con un buen drenaje que deja pasar el agua fácilmente, evitando que esta se acumule alrededor de las raíces, características propias de las tierras de la Vega de Granada. Es por ello que el desarrollo del cultivo en la comarca ha estado estrechamente vinculado a las condiciones climáticas y edafológicas del territorio. Estas condiciones naturales han favorecido históricamente la expansión del cultivo y la especialización agrícola de numerosas explotaciones familiares.

En relación con la estructura productiva, el sector del espárrago en la comarca se caracteriza por la existencia de un gran número de pequeñas y medianas explotaciones agrícolas mayoritariamente de carácter familiar. Es por ello que la mayoría de parcelas de cultivo de la zona oscilan entre las 0,5 y las 5 hectáreas, aunque también hay determinadas explotaciones asociadas a cooperativas que fácilmente pueden superar las 10 hectáreas. Es muy destacable a nivel del ámbito rural, que este modelo de producción familiar ha establecido una fuerte vinculación entre la población y el territorio, favoreciendo que sean muchos los jóvenes que deciden continuar con las explotaciones familiares e incluso adquirir nuevos terrenos para el cultivo, favoreciendo tanto la fijación de población rural como el mantenimiento de la actividad en el territorio.

Otro de los aspectos más relevantes es el elevado impacto laboral generado por el sector. Durante la campaña del espárrago se generan alrededor de 4.000 puestos de trabajo entre los dedicados a las labores agrícolas y las actividades desarrolladas en cooperativas. Es muy destacable la participación femenina en las fases de transformación, manipulación y conservación del producto, donde suponen entorno a un 90% del total de personal empleado. De esta manera el sector no es reconocido solo como un fuerte motor económico, sino que también como un elemento de gran importancia social para el territorio.

En relación con la cadena de valor, se puede decir que esta presenta una estructura altamente organizada entre productores y cooperativas. De forma que los productores son los encargados de las labores de cultivo, mantenimiento y recolecta, mientras que las cooperativas se dedican a las actividades de lavado, clasificación, calibrado, envasado, conservación y por supuesto comercialización, en un alto porcentaje hacia el extranjero. Además de funcionar estas últimas también como agente negociador comercial y garantizador de estándares de calidad del producto.

En la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, coexisten 6

cooperativas: *Agroláchar*, en Láchar; *Espafrom*, en Moraleda de Zafayona; *Hortovilla* y *Agromesía*, en Villanueva Mesía y en Huétor Tájar; *Centro-Sur* y *Cosafra*. En este contexto destaca especialmente la cooperativa *Centro-Sur*, considerada actualmente el mayor productor europeo de espárrago verde. *Centro-Sur* cuenta con alrededor de 1.600 socios productores, superando los 11 millones de kilos anuales de producción y comercializando no solo a nivel nacional, sino también a 27 países del resto del mundo. Es gracias a su capacidad exportadora que el denominado *Espárrago de Huétor Tájar* es un producto de gran reconocimiento fuera de España, llegando a mercados tan importantes como Alemania, Francia, Canadá o Reino Unido.

Una de las grandes fortalezas en el sector es la internacionalización de este. Un dato muy recalable es que aproximadamente el 80% de la producción se destina a la exportación, siendo ejemplo del alto grado de competitividad a nivel internacional que presentan las cooperativas granadinas y en especial las del territorio. Un factor muy influyente en este alto grado de comercialización exterior es la variedad de producto, puesto que se comercializa con producto fresco, es conserva o congelado, de forma que las posibilidades comerciales son altamente amplias.

Como cualquier sector, este también presenta diversos desafíos que condicionan tanto la situación actual como su evolución futura. Cabe destacar el importante factor de incertidumbre en que se ha convertido el cambio climático, puesto que las variaciones térmicas, las prolongadas sequías y por el contrario, los episodios extremos de lluvias como los que se vivieron el pasado mes de febrero en los municipios de Villanueva Mesía y Huétor Tájar; unos episodios que dejaron el 35% del cultivo de Huétor Tájar bajo el agua, pero tras las que las previsiones de producción para la campaña continuaron siendo positivas, con una estimación de unos 35 millones de kilos de espárrago.

A ello se suman, de manera reiterada cada año el aumento de los costes de producción junto con la falta de mano de obra y la creciente competencia internacional ejercida por Perú o México que actualmente está incrementando su producción y exportación de espárrago.

Otro de los elementos claves en el diagnóstico de la situación es la incipiente importancia de las certificaciones de calidad y sostenibilidad como el GlobalGAP; una certificación internacional de buenas prácticas agrícolas que garantiza la seguridad alimentaria, la sostenibilidad y la trazabilidad en la producción agrícola o el IFS; un estándar

internacional que certifica la calidad y la seguridad alimentaria en los procesos de producción y manipulación de alimentos. Sumado de los controles establecidos por la IGP Espárrago de Huétor Tájar, con la que solo comercializa Centro-Sur. La existencia de este tipo de certificaciones es fundamental para asegurar la seguridad alimentaria, pero también como herramienta para conseguir un mayor posicionamiento competitivo en los mercados internacionales cada vez más exigentes en términos de sostenibilidad y aprovechamiento de los recursos.

Por otro lado, es necesario reconocer la existencia de proyectos y entidades similares que trabajan en el ámbito de la innovación agroalimentaria, en este caso en la misma comarca podemos destacar el trabajo llevado a cabo por CINNGRA; la Asociación Clúster de Innovación Agroalimentaria Granadino. Este tipo de entidades contribuyen al fortalecimiento del tejido productivo local, gracias a la promoción de proyectos en relación con la agricultura sostenible, la modernización tecnológica del sector y la generación de oportunidades de empleo en el medio rural que llevan a cabo.

Que existan iniciativas como esta, refleja la creciente necesidad de impulsar proyectos de innovación del sector a nivel del territorio. La digitalización, la incorporación de nuevas tecnologías de riego, la mejora genética de variedades, la eficiencia energética y la sostenibilidad ambiental se han convertido en aspectos estratégicos para garantizar la competitividad futura del sector del espárrago.

Además, el desarrollo de este tipo de proyectos contribuye a la creación de sinergias entre agricultores, cooperativas, empresas alimentarias u las administraciones públicas, gracias a la transferencia de conocimiento que existe entre los mencionados agentes. También puedes desempeñar un papel importante en la formación técnica tanto de técnicos que operan en las cooperativas como de los propios productores.

A modo de conclusión, el sector del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil y la provincia de Granada como término general, presenta una situación de gran relevancia económica, social y territorial por lo motivos desarrollados anteriormente. Aunque como hemos mencionado también presenta importantes desafíos, en los que las cooperativas y las iniciativas como CINNGRA desempeñan un papel esencial para asegurar la adaptación del sector a estos y por tanto la continuidad del sector más representativos de la economía agraria de la Mancomunidad.

1.4. ESTUDIO DE CASOS SIMILARES Y BUENAS PRÁCTICAS.

En la actualidad la creación de centros de transformación e innovación agroalimentaria en los entornos rurales se ha convertido en una estrategia cada vez más relevante en materia de herramientas para mejorar la competitividad de los sectores, incrementar la diversificación económica y por supuesto generar nuevas oportunidades de empleo y desarrollo en los territorios rurales. La modernización del sector primario ya no depende únicamente de la producción agrícola como hacia tradicionalmente, sino que hoy en día toman especial importancia la capacidad para transformar las materias primas, así como la incorporación de las nuevas tecnologías a los procesos y la adaptación a las nuevas tendencias de consumo cada vez más alternativas. Una vez situados en este contexto, podemos afirmar que el desarrollo de un Centro de servicios avanzados para la industria del Espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil supone una iniciativa perfectamente alineada con las actuales políticas de desarrollo rural, sostenibilidad e innovación agraria que se toman como referencia.

Con el objetivo de identificar modelos que puedan servir como referencia e inspiración para el desarrollo del Centro de Innovación del Espárrago, es conveniente comenzar analizando algunas experiencias de éxito estrechamente vinculadas a la transformación agroalimentaria, innovación tecnológica y cooperación entre entidades públicas y privadas. El análisis de estos casos nos va a permitir conocer estrategias que han funcionado en otros ámbitos y pueden ser aplicadas en el proyecto.

En los últimos años, han sido varias las entidades que, a lo largo de la provincia de Granada, han presentado proyectos en los que se afirma que la combinación de innovación, cooperación entre productores, apoyo institucional y por supuesto la apuesta por la transformación agroalimentaria son una eficaz herramienta para la generación de riqueza, empleo y desarrollo en el medio rural.

Dentro del propio territorio en que se centra nuestro proyecto, se encuentra uno de los principales referentes; el trabajo desarrollado por Centro- Sur Sociedad Cooperativa Andaluza, generalmente conocido como Cesurca. Cesurca se ubica en el municipio de Huétor Tájar y es conocida por su especialización en la producción y comercialización de espárrago verde. Esta entidad ha logrado consolidarse como una de las empresas más representativas del sector gracias a su capacidad de adaptación a los mercados internacionales, su importante apuesta por la calidad y la incorporación de procesos de innovación y

modernización. Cesurca que comenzó como una iniciativa impulsada por un grupo de agricultores de la comarca ha evolucionado hasta convertirse en una organización de referencia a nivel europeo, la cual es capaz de comercializar millones de kilos de espárrago cada año y exportar sus productos a numerosos países a lo largo del mundo.

Es por ello que, la trayectoria de Cesurca constituye un claro ejemplo de éxito dentro del sector agroalimentario. El crecimiento de esta cooperativa ha estado vinculado tanto a la capacidad organizativa de sus socios como al alto grado de aprovechamiento de los diferentes programas de apoyo al desarrollo rural y a la innovación agroalimentaria de los que se ha beneficiado. Gracias a esta combinación, se han podido incorporar las tecnologías más actualizadas a sus instalaciones, mejorando los procesos de manipulación, conservación y comercialización.

Pero el éxito de Cesurca no trasciende únicamente en el ámbito de la sociedad, sino que su evolución ha contribuido de manera muy significativa al desarrollo social y territorial de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, gracias a la alta generación de empleo directa e indirecta y a la permanencia de la población en el ámbito rural.

Así mismo, la actividad desarrollada por la cooperativa ha permitido que muchos de los agricultores de la zona encuentren una vía estable mediante la que comercializar su producción y asegurando la rentabilidad de sus explotaciones. Además, la cooperativa ha ofrecido servicios de asesoramiento técnico, formación y acompañamiento a los agricultores, con el propósito de mejorar las prácticas del cultivo, optimizar el aprovechamiento de los recursos e impulsar la implantación de unos criterios de calidad propios de la IGP Espárrago de Huétor Tájar con la que se comercializa. Es gracias a esta labor que muchas explotaciones familiares han podido adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados permitiéndoles mantener su actividad económica.

Otro de los aspectos especialmente reconocibles ha sido la capacidad de generar identidad territorial. El Espárrago de Huétor Tájar, únicamente comercializado por Cesurca se ha convertido en uno de los productos agroalimentarios más representativos de la provincia de Granada y en un elemento diferenciador de la Vega de Granada.

Esta combinación entre calidad, tradición agrícola y un importante origen geográfico ha permitido reforzar la imagen del producto y aumentar por tanto el reconocimiento de este tanto a nivel nacional como internacional. Es por ello que la vinculación que existe entre

el territorio y el producto se considera una de las principales fortalezas de los modelos de desarrollo agroalimentarios más exitosos.

La experiencia de Cesurca demuestra además la importancia de la innovación como herramienta principal en el aseguramiento de la sostenibilidad futura del sector. Actualmente, la competencia internacional crece de manera muy acelerada, por lo que las empresas agroalimentarias se ven obligadas a mejorar continuamente sus procesos productivos, con la incorporación de nuevas tecnologías y mediante la búsqueda de nuevas fórmulas que contribuyan a la diferenciación de sus productos frente a los de la competencia. Es por eso que en este contexto la innovación no se entiende solo desde la perspectiva tecnológica sino también como la forma de adaptación permanente a las necesidades y demandas de los mercados y sus relativos consumidores.

La evolución de Cesurca es un claro reflejo del sector agrícola necesita avanzar hacia modelos que no estén únicamente basados en la producción primaria, sino que también se basen en la transformación y elaboración de productos que generan un mayor valor añadido. En la actualidad, se puede apreciar como los cada vez más cambiantes hábitos de consumo han impulsado la búsqueda de nuevas líneas de negocio basadas en productos elaborados y diferenciados, a diferencia de la tradicional comercialización de producto fresco asociada al espárrago.

En este sentido, el actual mercado agroalimentario muestra una creciente demanda de productos de IV y V gama. Se conoce como productos de IV gama a aquellos alimentos frescos, lavados, cortados y preparados para su consumo, como por ejemplo los preparados de verdura congelada. Como productos de V gama se conoce a aquellos alimentos que se comercializan cocinados o semielaborados, listos para consumir como las cremas de verduras. Tanto los productos de IV como los de V gama son una respuesta por parte de la industria agroalimentaria a los nuevos hábitos de consumo que además de caracterizarse por la búsqueda de calidad lo hace por el interés en una mayor comodidad y rapidez a la hora de preparar y/o consumir.

Durante décadas, la sociedad ha atribuido a la mujer el papel exclusivo de responsable de las tareas domésticas y del cuidado del hogar, de manera que su participación en el ámbito profesional era muy limitada por no decir nula. Sin embargo, los avances sociales han propiciado la progresiva incorporación de las mujeres al mercado laboral, suponiendo esto un importante avance hacia la igualdad de oportunidades. En este contexto toman mucha

importancia en el mercado los productos de IV y V gama, como herramientas que facilitan la vida cotidiana, puesto que permiten optimizar el tiempo dedicado a la preparación de los alimentos.

Para el sector del espárrago esta nueva tendencia es la clave imagen de una importante oportunidad de diversificación. La elaboración de conservas, cremas, platos preparados, productos congelados o alimentos listos para consumir supondría un aumento considerable del valor añadido de la producción local, además de permitir ampliar los canales de comercialización y en esencia reducir la dependencia a las fluctuaciones del mercado de producto fresco. Por lo que, de manera definitiva, facilitaría el acceso a nuevos segmentos de consumidores que impulsaría a una mejora de la rentabilidad a lo largo de toda la cadena de valor.

La transformación agroalimentaria representa una importante ventaja estratégica para los territorios rurales, puesto que esta les permite generar una mayor riqueza para el propio territorio. Esto es, mientras que la venta exclusiva de materias primas suele generar reducidos márgenes económicos, la transformación y comercialización de productos elaborados da lugar a la creación de nuevas actividades empresariales; como el envasado o la logística entre otras, lo cual contribuye a la diversificación de la economía local mediante la generación de empleo más estable en el tiempo.

Otro ejemplo a destacar dentro la propia provincia de Granada es la Sociedad Cooperativa Andaluza Granada La Palma, ubicada en la localidad de Carchuna, en la zona central de la Costa Granadina. Esta entidad, tras 51 años, se ha convertido en uno de los principales referentes del sector hortofrutícola a nivel andaluz, esto es gracias a su apuesta firme por la innovación, la investigación aplicada y su fuerte diferenciación comercial. La experiencia de Granada La Palma pone de manifiesto que la combinación de inversión en tecnología, desarrollo de nuevos productos y colaboración con centros de investigación pueden ser elementos muy decisivos a la hora de incrementar la competitividad de las empresas agroalimentarias y fortalecer su posicionamiento en los mercados internacionales.

La trayectoria de Granada- La Palma resulta especialmente relevante en relación con nuestro proyecto puesto que evidencia como una organización cooperativa puede evolucionar desde un modelo que se centra única y exclusivamente en la producción agrícola, como hacia esta en sus inicios, hacia una estructura mucho más compleja esencialmente basada en la innovación, calidad y generación de valor añadido. Granada- La Palma ha

mostrado la importancia de no contentarse con lo conseguido, por lo que ha continuado impulsando numerosas iniciativas; con el fin de mejorar la eficiencia productiva, optimizar los procesos e incorporar nuevas técnicas actualizadas en todo momento, para asegurar una correcta adaptación a la demanda cambiante de los consumidores. Esta actitud de no conformismo le ha permitido consolidar una posición de liderazgo dentro del sector, siendo tomado como un importante referente para otras muchas entidades agroalimentarias.

De igual modo que *Cesurca, Granada-La Palma* constituye un ejemplo de cómo la cooperación entre agricultores, administraciones públicas y centro de investigación puede generar un entorno favorable para la innovación y el desarrollo económico de un territorio. Su participación en proyectos de investigación, la experimentación con nuevas variedades y técnicas productivas, combinado con la transparencia de conocimiento respecto a los productores, han propiciado una mejora en la competitividad de las explotaciones asociadas a la cooperativa.

Además, la experiencia de *Granada- La Palma* demuestra que la innovación también debe entenderse como la capacidad de identificar nuevas oportunidades en el mercado y saber aprovecharlas, respondiendo a las tendencias de consumo emergentes. De forma resumida, podríamos concluir que la diversificación de productos, la continua mejora de la calidad y la fuerte apuesta por aquellos modelos productivos más sostenibles son algunos factores claves que han contribuido al éxito de *Granada-La Palma*. En este sentido, el desarrollo de productos de IV y V gama a partir del espárrago podría seguir una estrategia similar, de manera que aumente tanto el valor añadido a la producción como el número de oportunidades empresariales en el territorio.

Junto a estas experiencias empresariales, también cabe destacar el trabajo desarrollado por entidades dedicadas especialmente a la innovación y transferencia de conocimiento. En el municipio de Huétor Tájar, contamos con *CINNGRA*, Clúster de Innovación Agroalimentaria Granadino, una iniciativa vinculada a proyectos de innovación, formación y desarrollo tecnológico en el sector agroindustrial. Organizaciones de este tipo resultan de gran utilidad, al actuar como un espacio de conexión entre el conocimiento técnico, la investigación y las necesidades reales del tejido productivo local.

La actividad de *CINNGRA* evidencia la importancia de acercar las nuevas tecnologías al sector agroalimentario y fomentar la implantación de soluciones innovadoras siempre con el fin de mejorar la eficiencia de los procesos productivos. Así, la digitalización de las

explotaciones agrícolas, el uso de nuevas herramientas de control y monitorización o la incorporación de sistemas avanzados de transformación alimentaria son algunos de los ámbitos en los que este tipo de entidades pueden aportar un importante valor añadido.

La formación es otro de los elementos claves para asegurar la competitividad futura en el sector agroalimentario. En un mundo cada vez más digitalizado, las tecnológicas aplicadas a la agricultura y a la industria alimentaria no se quedan atrás, lo cual hace necesario que agricultores, técnicos y demás operarios necesiten estar en continua actualización profesional. En este sentido, iniciativas como *CINNGRA* son esenciales para facilitar la transferencia de conocimiento a los agentes.

De igual forma, también resulta de gran interés mencionar el papel desarrollado por el *IFAPA*; *Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera de Andalucía*, un organismo público especializado en investigación agraria, innovación tecnológica y transferencia de conocimiento. El *IFAPA* trabaja en el desarrollo de nuevas técnicas agrícolas, mejora genética de cultivos, eficiencia hídrica, sostenibilidad ambiental y transformación agroalimentaria gracias a sus centros de investigación y programas formativos.

Las investigaciones implementadas por el *IFAPA* permiten hacer llegar al sector productivo soluciones basadas en el conocimiento científico, contribuyendo a mejorar la productividad de las explotaciones y a afrontar importantes desafíos como la adaptación al cambio climático o la escasez de recursos hídricos. Del mismo modo, sus programas de formación facilitan la difusión de innovaciones y favorecen la modernización del sector agrario andaluz.

La experiencia de entidades como *Cesurca*, *CINNGRA* e *IFAPA* ponen de manifiesto el importante impacto que tiene la cooperación entre empresas, centros de conocimiento y entidades públicas, considerándose como uno de los factores claves de éxito en el desarrollo de proyectos innovadores en el medio rural, puesto que no solo favorecen la creación de nuevas oportunidades económicas, sino que también fortalece la competitividad y propicia la generación de empleo especializado.

En este contexto, podemos presentar la iniciativa del Centro de Innovación del Espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil como una iniciativa en completa alineación con las tendencias actuales en materia de desarrollo agroalimentario. Este tipo de infraestructuras permitirá un avance a gran escala, permitiendo impulsar

proyectos de investigación aplicada; como el aprovechamiento de los “tallos”, reforzando la cadena de valor del producto y por siguiente favoreciendo la aparición de nuevas actividades económicas vinculadas a la transformación del producto en productos de IV y V gama.

Incluso, el centro también podría convertirse en un espacio de encuentro, entre los agentes del sector, así como agricultores, cooperativas, empresas agroalimentarias, centros tecnológicos y por supuesto entidades públicas, de manera que se facilite la colaboración e intercambio de información entre estos. Este espacio supondría una concentración de recursos técnicos y humanos de la cual podrían aparecer gran cantidad de proyectos innovadores.

En definitiva, teniendo presentes los casos que han sido mencionados y analizados anteriormente podemos concluir en que todos ellos ponen de manifiesto que la innovación y colaboración son los factores más esenciales para el desarrollo de proyectos de este tipo. Todos ellos refuerzan el interés de promover el Centro de Innovación del Espárrago, con el fin de consolidar la Ribera Baja del Genil como un referente agroindustrial tanto dentro de la provincia de Granada como a nivel nacional.

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y PRIMERA EVALUACIÓN DE SOLUCIONES.

La creación de un nuevo Centro de Innovación del Espárrago en el municipio granadino de Huétor Tájar responde a las necesidades de fortalecer la competitividad de uno de los sectores productivos más representativos de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Como hemos podido deducir según el texto anterior, el cultivo de espárrago verde constituye una actividad estratégica para la economía local, tanto en materia de terrenos dedicados a su producción como en materia de generación de empleo.

Sin embargo, a pesar de la gran importancia social y económica del cultivo, una gran proporción del valor que se generado a lo largo de toda la cadena productiva, continúa centrándose en las fases de transformación y comercialización. Mientras tanto, la producción primaria mantiene una importante dependencia de los mercados de materias primas y de las fluctuaciones de precios.

Es en este contexto, en el que la iniciativa del Centro de Innovación de Espárrago surge. Surgiendo como una herramienta enfocada en impulsar un cambio en el modelo productivo,

basando dicho cambio en la innovación, diversificación y generación de valor añadido.

El nuevo centro se plantea como infraestructura de referencia, en la que apoyar el desarrollo de nuevos productos derivados del espárrago verde de la Mancomunidad, en especial los mencionados anteriormente; productos de IV y V gama. Pero también, una infraestructura en la que fomentar la investigación aplicada, la formación especializada y por supuesto, el apoyo al emprendimiento agroalimentario.

Entre las diversas iniciativas que se contemplan se encuentran la elaboración de cremas, purés, salsas de acompañamiento o las ya conocidas tortillas de espárrago, famosas en el municipio de Huétor Tájar. Se trata de elaborar nuevos productos cuyo componente principal sea el espárrago, de manera que se incremente la rentabilidad de la producción local a la vez que aumenta el aprovechamiento del producto y se accede a nuevas oportunidades de mercado.

Sin embargo, la puesta en marcha de una infraestructura de este tipo no solo es un reto a nivel constructivo o de dotación del equipamiento técnico necesario. La verdadera sostenibilidad del proyecto depende en gran medida de la definición de un modelo de gestión adecuado, el cual garantice la viabilidad económica del centro, a la vez que la participación de los distintos agentes implicados y la capacidad de adaptación a las necesidades futuras. La elección del modelo de gestión es una cuestión especialmente relevante, puesto que en la iniciativa intervienen una gran diversidad de agentes, como cooperativas, ayuntamientos, empresas agrícolas, entidades de investigación, etc.

La participación de dicha diversidad de agentes conlleva a la necesidad de coordinar intereses tan diversos, lo cual obliga a analizar distintas alternativas posibles y capaces de proporcionar estabilidad institucional, eficiencia operativa y una adecuada representación del conjunto de agentes implicados; respecto al modelo de gestión.

Entre las posibles opciones de modelo de gestión, hemos identificado 3 modelos clave; la constitución de una asociación, la creación de un consorcio público-privado o la gestión del centro a través de concesión administrativa. Se trata de modelos con características muy diferenciadas entre sí, por lo que su idoneidad, debe evaluarse en función de los objetivos estratégicos del futuro centro.

En un primer lugar tenemos la opción de crear una asociación público-privada. La asociación público-privada es una entidad constituida mediante la unión voluntaria de personas

jurídicas pertenecientes tanto al sector público como al privado, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de interés general, normalmente sin ánimo de lucro. Este modelo se caracteriza por disponer de una estructura organizativa propia, basada en principios de participación, representación y toma de decisiones compartida. Además, cuenta con personalidad jurídica independiente de la de sus integrantes, lo que le permite actuar con autonomía, asumir derechos y obligaciones y desarrollar sus actividades conforme a unos estatutos y a la normativa legal vigente.

Otra alternativa que debemos tener en cuenta es la creación de un consorcio público-privado. El consorcio público-privado es una fórmula de colaboración institucional mediante la cual entidades públicas y privadas participan conjuntamente en la gestión de proyectos o servicios de interés común. Este modelo permite coordinar recursos económicos, técnicos y humanos procedentes de distintos organismos, favoreciendo el desarrollo de actuaciones alineadas con objetivos compartidos. Su funcionamiento se encuentra sujeto al régimen jurídico del sector público, lo que le otorga una importante estabilidad institucional, aunque también una mayor complejidad administrativa en comparación con otras fórmulas de gestión.

La última de las alternativas que a simple vista pueden resultar viables para el proyecto, es la concesión administrativa. Esta es una modalidad de gestión indirecta mediante la cual una administración pública autoriza a una entidad privada para explotar y gestionar un bien o servicio de titularidad pública durante un periodo de tiempo determinado. Aunque la gestión es asumida por la entidad concesionaria, la titularidad de la infraestructura o servicio continúa correspondiendo a la administración concedente, que mantiene las funciones de supervisión y control. Este modelo se caracteriza por la participación de inversión privada y por la transferencia de parte de los riesgos operativos y financieros al concesionario.

3. PROYECTO DE APLICACIÓN DE AGENDA URBANA. (MIN 50 PAG)

3.1. DENOMINACIÓN.

El proyecto objeto del presente trabajo se denomina “Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago”, una infraestructura desarrollada para impulsar la modernización, diversificación e innovación en el que podría considerarse el sector más productivo de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil; el sector del espárrago.

Esta iniciativa se plantea como una de las medidas estratégicas incluidas dentro de la

estrategia de desarrollo territorial impulsada en el marco de la Agenda Urbana del territorio. Constituye una herramienta destinada a fortalecer la competitividad del sector agroalimentario y al fomento de la generación de nuevas oportunidades económicas vinculadas al cultivo y transformación del espárrago verde.

La denominación del proyecto no es casual. Por una parte, cuando hablamos de “Centro de Servicios Avanzados”, nos estamos refiriendo a un lugar que ofrece apoyo especializado a empresas, cooperativas, agricultores y demás agentes del sector. No nos referimos únicamente a un espacio físico sino a un punto donde encontrar servicios de investigación aplicada, innovación tecnológica, asesoramiento técnico, formación, desarrollo de nuevos productos o apoyo a las nuevas iniciativas empresariales. Por otra parte, hace referencia directa la “Industria del Espárrago”, dejando claro que el proyecto está totalmente enfocado en este cultivo, como uno de los motores económicos del territorio.

La razón de fondo de este proyecto no radica en que a pesar del alto desarrollo del cultivo del espárrago en la zona, gran parte del valor añadido no se queda en el territorio, puesto que se genera en fases posteriores como ocurre en muchos casos; ya que en municipios como Huétor Tájar el espárrago cuenta con un sistema cooperativo consolidado que integra producción, transformación y comercialización, incluyendo exportación a mercados nacionales e internacionales de hasta 27 países.

Es por ello, por lo que el reto de este proyecto no se centra tanto en la existencia de estas fases sino en la necesidad de reforzar la innovación dentro de la cadena de valor, diversificar productos y avanzar hacia elaboraciones de mayor complejidad y valor añadido como son los productos de IV y V gama.

En este sentido, el centro está pensado como un espacio en el que poder investigar y probar nuevas formas de aprovechar el producto. Esto incluye el desarrollo de nuevos productos de IV y V gama, es decir, alimentos ya preparados, cocinado o listos para consumir, los cuales tienen un mayor valor en el mercado por su sencillez. La idea principal es explorar nuevos productos derivados, mejorar los procesos de transformación actuales y buscar nuevas formas de comercialización más modernas y competitivas.

Además, el centro busca funcionar como un punto de encuentro entre todos los agentes del sector del espárrago en la Mancomunidad; cooperativas, agricultores, empresas, entidades, ... La idea es que estos puedan trabajar conjuntamente, de manera que facilite la transmisión de

conocimiento y el desarrollo conjunto de nuevos proyectos. Lo que ayudaría a mejorar la cooperación en el territorio.

El proyecto también se apoya en otras infraestructuras que ya existen en el territorio, como el Centro Agroalimentario de Innovación y Tecnología del Poniente Granadino que se inauguró en el año 2015. A pesar de que el centro no ha mantenido una actividad constante en el tiempo, sus instalaciones; como laboratorios o grandes cocinas industriales, siguen estando disponibles y representan una oportunidad para ser incorporadas como base de apoyo en el presente proyecto, de manera que se optimicen así los recursos ya existentes en el territorio.

Por último, más allá del aspecto económico, el nuevo Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago tiene un objetivo más amplio; contribuir al desarrollo sostenible del territorio. La idea es que de este nuevo proyecto surjan nuevos empleos de calidad, se fomente el emprendimiento y se fije a la población en las zonas rurales. En definitiva, se trata de una apuesta estratégica para conseguir que la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil siga siendo un referente en la producción y transformación del espárrago verde, pero con un enfoque más actualizado.

3.2. OBJETIVOS OPERATIVOS.

Una vez que han sido identificadas las necesidades, problemas y oportunidad que existen en torno al sector del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, es necesario definir los objetivos operativos en los que estará basada la actividad del futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Estos objetivos materializan la estrategia definida para el presente proyecto y sirven como guía para las actuaciones que se desarrollaran una vez el centro esté en pleno funcionamiento.

La creación del centro responde a la necesidad de avanzar hacia un modelo productivo más competitivo, innovador y capaz de generar un mayor valor añadido dentro del propio territorio. Como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de este proyecto, actualmente una parte muy significativa de la riqueza que genera el cultivo del espárrago está concentrada en las fases posteriores de la cadena de valor, en concreto en los procesos de transformación, distribución y comercialización. De modo, que la capacidad de agricultores y cooperativas para incrementar su rentabilidad está limitada, lo que dificulta la consolidación de nuevas oportunidades económicas vinculadas al sector.

En este contexto, los objetivos operativos que se han fijado no solo persiguen mejorar la

competitividad de la industria del espárrago, sino que también pretenden fortalecer el tejido económico local, favorecer la creación de empleo de calidad, impulsar la innovación agroalimentaria e impulsar la cooperación entre los distintos agentes. De manera que, el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se ha configurado como una herramienta estratégica al servicio del desarrollo territorial sostenible.

Los objetivos siguientes, han sido definidos teniendo en cuenta tanto la información obtenida durante el proceso de investigación como la recolectada a través de las distintas entrevistas realizadas a los agentes del sector. Manteniendo la alineación con las estrategias de desarrollo rural, innovación agroalimentaria y diversificación económica promovidas a nivel de la Mancomunidad, pero también a niveles nacional y europeo.

3.2.1. IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN AGROALIMENTARIA DEL ESPÁRRAGO VERDE

El principal objetivo operativo del nuevo centro consiste en impulsar la transformación agroalimentaria del espárrago verde que se produce en los municipios de la mancomunidad. En la actualidad, una fracción muy importante de la producción se destina a la comercialización en fresco, lo que se traduce en una fuerte dependencia de las fluctuaciones de los mercados, limitando las posibilidades de incrementar el valor añadido generado dentro de la zona.

La transformación agroalimentaria representa una de las principales oportunidades de desarrollo para el sector, puesto que permite diversificar la oferta comercial, accediendo a nuevos segmentos de mercado y mejorando el aprovechamiento de la producción. Mediante la incorporación de procesos de transformación es posible desarrollar productos con un mayor valor económico, que sean capaces de responder a las nuevas demandas de los consumidores y adaptarse a las cambiantes tendencias del mercado agroalimentario.

Entre las posibles líneas de actuación destaca el desarrollo de productos de IV y V gama elaborados a partir del espárrago verde. Este tipo de productos presentan un elevado potencial comercial puesto que responden a la creciente demanda de alimentos elaborados o semielaborados que permiten reducir los tiempos de preparación en un sistema de vida que cada vez funciona más deprisa. Dentro de esta categoría podrían desarrollarse productos como cremas, purés, salsas, conservas, ... o la ya conocida en el municipio de Huétor Tájar tortilla de espárragos, en conclusión, se trata de producir platos cocinados o congelados elaborados a partir del espárrago de la Mancomunidad.

La apuesta por la transformación agroalimentaria responde igualmente a la evolución

experimentada por los hábitos de consumo durante las últimas décadas. Los consumidores muestran una creciente preferencia por productos que combina calidad, seguridad alimentaria, valor nutricional y facilidad de preparación. En consecuencia, los productos elaborados y semielaborados han experimentado un importante crecimiento dentro de la industria alimentaria, generando nuevas oportunidades a aquellos territorios capaces de adaptar su producción a dicha demanda. En este sentido, el espárrago verde presenta unas características especialmente favorables para el desarrollo de este tipo de productos, gracias a sus ventajosas propiedades nutricionales, al alto reconocimiento por parte de los consumidores y a su vinculación con la denominación de origen Espárrago de Huétor Tájar.

A su vez, la transformación agroalimentaria puede contribuir a reducir uno de los principales problemas que afectan al sector agrícola; la elevada dependencia de la estacionalidad. La comercialización del producto fresco se concentra fundamentalmente durante la campaña de recolección, lo que limita las posibilidades de obtener rentabilidad del cultivo durante el resto del año. En cambio, la elaboración de productos transformados permite ampliar los periodos de comercialización, mantener la actividad económica en el tiempo y favorecer un uso más eficiente de las instalaciones y recursos.

Desde el punto de vista empresarial, la incorporación de procesos de transformación también facilita el acceso a nuevos canales de distribución. Mientras que el producto fresco se comercializa frecuentemente a través de mercados mayoristas y cadenas de distribución alimentaria, los productos transformados pueden acceder a nuevos mercados especializados, restauración, comercio electrónico entre otros. Esta diversificación comercial reduce la dependencia del alto pero limitado número de compradores actuales y mejora la capacidad de negociación de productores y cooperativas.

Por otra parte, la transformación agroalimentaria permite generar una mayor especialización productiva dentro del territorio. La necesidad de desarrollar nuevos productos, adaptar procesos industriales y garantizar unos altos estándares de calidad impulsa la aparición de nuevos perfiles profesionales especializados y fomenta la incorporación de conocimiento de carácter técnico al sector. Todo ello contribuye a modernizar la actividad económica vinculada al espárrago y a fortalecer la competitividad global de la comarca.

Además de generar nuevas oportunidades de negocio, la transformación agroalimentaria contribuye a mejorar el aprovechamiento de la producción agrícola. Puesto que algunas partidas de espárrago no pueden comercializarse en fresco debido a cuestiones relacionadas con el

calibre, la apariencia o las exigencias de algunos mercados, estas pueden ser destinadas a procesos de transformación, de manera que se reduzcan las pérdidas económicas y los desechos de producto.

Otro de los aspectos especialmente relevante es la capacidad de la transformación agroalimentaria para generar empleo y actividad económica en el Municipio en el que se ubica el centro. La puesta en marcha de nuevas líneas de producción hará necesaria la captación de personal especializado, instalaciones equipadas, servicios auxiliares y actividades complementarias relacionadas con el control de calidad o la logística entre otras. Como consecuencia de estos requerimientos, se produce en el territorio un efecto multiplicador sobre la economía local, lo que favorece el fortalecimiento del tejido empresarial.

Por último, el desarrollo de productos transformados permite reforzar la imagen de calidad asociada a la IGP espárrago verde de Huétor Tájar. La incorporación de nuevos productos derivados favorece la diferenciación frente a otros territorios productores.

3.2.2. FOMENTAR LA INVESTIGACIÓN, EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN

Otro de los objetivos fundamentales del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago consiste en promover actividades de investigación, desarrollo e innovación orientadas a la mejora de la competitividad del sector. En un contexto económico marcado por la creciente competencia entre territorios productores y por la continua evolución de la demanda de los consumidores, la innovación pasa a ser un elemento estratégico como asegurar la sostenibilidad y rentabilidad de las explotaciones y empresas agrícolas.

La investigación aplicada permite identificar nuevas oportunidades de aprovechamiento del espárrago, desarrollar nuevos productos innovadores y optimizar los procesos de transformación. Además, también permite facilitar la búsqueda de soluciones a los principales desafíos que enfrenta el sector, como el incremento de los costes de producción o la adaptación a los efectos producidos por los factores climáticos.

Para alcanzar este objetivo, el centro deberá establecer mecanismos de colaboración con centros tecnológicos, organismos públicos de investigación y entidades especializadas en innovación agroalimentaria. Establecer alianzas con dichos agentes permitirá canalizar el conocimiento científico hacia aplicaciones prácticas que puedan ser utilizadas directamente por agricultores, cooperativas y empresas del territorio.

La innovación, además, deberá extenderse a otros ámbitos como el diseño envases sostenibles o la mejora de los sistemas de conservación. De manera que el centro no solo contribuye a modernizar el sector a nivel territorial, sino que también contribuye a reforzar su capacidad para competir en los mercados más exigentes.

La innovación ha de entenderse como un concepto amplio que abarca mucho más que el desarrollo de nuevos productos. En el ámbito agroalimentario, la innovación no solo se aplica a los procesos productivos, sino que también puede aplicarse a la organización empresarial, la comercialización o la gestión de los recursos disponibles. Es por ello que el futuro centro tendrá como objetivo promover una visión integral de la innovación, de manera que se fomente la mejora continua en todos los ámbitos relacionados con la cadena de valor del espárrago.

Entre las distintas posibles líneas de investigación a desarrollar se destacan aquellas relacionadas con la mejora de la eficiencia de los procesos de conservación y transformación del producto, la mejora de la gestión eficiente de la energía de las instalaciones, el desarrollo de envases más sostenibles o la búsqueda de nuevas aplicaciones alimentarias para el espárrago verde, entre otras muchas.

Otro de los aspectos especialmente relevantes es la incorporación de herramientas digitales y nuevas tecnologías emergentes. Actualmente, la digitalización constituye uno de los principales motores de transformación del sector agroalimentario. Es por ello que la incorporación de sistemas de control de procesos, herramientas de análisis de datos o plataformas de comercialización digital son una herramienta clave para mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas.

En consecuencia, este objetivo no solo persigue generar conocimiento, sino también convertir la innovación en un elemento permanente dentro de la estrategia de desarrollo del sector del espárrago. La capacidad para innovar constituye actualmente uno de los principales factores diferenciadores entre territorios productores y representa una condición imprescindible para garantizar la competitividad a largo plazo.

3.2.3. FAVORECER LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La generación de conocimiento produce efectos positivos únicamente cuando este es transferido de una manera efectiva a los agentes que pueden aplicarlo. Es por ello, que uno de los objetivos operativos del proyecto consiste en favorecer la transparencia de conocimiento y tecnología entre los distintos actores vinculados al sector, en este caso del espárrago.

De forma tradicional, ha existido una cierta desconexión entre los ámbitos de la investigación y la producción. Es cierto que son varios los centros de investigación que desarrollan estudios en relación con la agricultura o la innovación agroalimentaria, pero en muy pocas ocasiones estos avances llegan a incorporarse de manera efectiva a la práctica agrícola. Es por ello por lo que el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago pretende funcionar como un elemento de conexión entre ambos ámbitos.

Para ello, desde el centro podrán impulsarse actividades de divulgación técnica, así como jornadas formativas, demostraciones prácticas, programas de asesoramiento, ... Actuaciones que facilitarán la incorporación de nuevas tecnologías y metodologías de trabajo al tejido productivo local.

Del mismo modo, el centro podrá desempeñar una importante labor de asesoramiento técnico individualizado. En muchos casos, la adopción de mejoras propulsadas por innovaciones requiere de un acompañamiento especializado para garantizar la correcta implantación. Es por ello por lo que, la disponibilidad de personal técnico altamente cualificado permitiría ofrecer un apoyo directo a los distintos agentes del sector, de manera que se facilite la resolución de problemas y se favorezca una aplicación más eficaz de los conocimientos transferidos.

La transferencia de conocimiento además contribuirá a fortalecer la interacción entre los distintos actores implicados en la cadena de valor del producto. El intercambio de experiencias, buenas prácticas y soluciones innovadoras es una herramienta muy útil a la hora de propiciar la creación de redes de colaboración capaces de generar nuevas oportunidades de desarrollo económico y empresarial.

En conclusión, la transferencia de conocimiento se reconoce como un elemento esencial para asegurar que las actividades de investigación e innovación desarrolladas desde el centro tengan una repercusión real y efectiva sobre el territorio. Puesto que solo a través de una adecuada difusión y aplicación práctica del conocimiento será posible mejorar la competitividad del sector, incrementar su capacidad de adaptación y consolidar un modelo de desarrollo basado en la innovación y la mejora continua.

3.2.4. INCREMENTAR EL VALOR AÑADIDO Y FAVORECER LA DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA DEL SECTOR.

Uno de los retos más significativos que se han podido identificar a lo largo del proceso de diagnóstico llevado a cabo para la elaboración del presente proyecto es la necesidad de

incrementar el valor añadido del espárrago verde dentro de la propia Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. A pesar de que el territorio cuenta con una larga tradición agrícola asociada al cultivo y ya es considerado como una de las principales zonas productoras de espárrago verde a nivel nacional, existe un margen de mejora en relación con las actividades de transformación agroalimentaria. En la actualidad, un alto porcentaje de la producción se destina a la venta en fresco, por lo que son varias las oportunidades asociadas al desarrollo de productos elaborados, diversificación comercial y la innovación alimentaria que aún permanecen sin explotar.

Por este motivo, este objetivo no consiste únicamente en mantener la actividad económica ya existente, sino también en la incorporación de nuevas fases de transformación que generen valor y permitan ampliar el aprovechamiento económico del producto. La creación de líneas de transformación agroalimentaria permitiría obtener nuevos productos con los que acceder a nuevos mercados y generar actividades complementarias que sean capaces de aumentar la rentabilidad global del sector del espárrago sin necesidad de sustituir elementos de la cadena como los canales de comercialización actuales.

La transformación alimentaria representa una oportunidad estratégica para alcanzar este objetivo, así la elaboración de productos derivados del espárrago permite aumentar de manera considerada el valor económico de la producción a la vez que permite generar nuevas fuentes de ingresos para los agentes implicados. Incluso, esta permite una mayor diferencia con comercial del producto respecto a los consumidores, a la vez que contribuye a limitar la dependencia a las fluctuaciones del mercado de productos frescos.

La creación de productos transformados a partir del espárrago supone un paso fundamental en la evolución, puesto que mientras la comercialización del espárrago fresco se encuentra muy limitada por factores como la estacionalidad de la producción o las exigencias de los mercados, la elaboración de productos derivados permite contemplar un amplio abanico de posibilidades de comercialización así como también acceder a nuevos segmentos de mercados con un mayor potencial económico, dispuestos a pagar un mayor precio.

Es por ello por lo que el proyecto contempla la posibilidad de impulsar distintas líneas de transformación basadas en el espárrago verde como materia prima principal. Existe una amplia variedad de opciones, entre las que podemos destacar la elaboración de cremas, purés, conservas, salsas, productos congelados, platos preparados o productos de V gama listos para consumir, en los que el espárrago sea el ingrediente protagonista. Una variedad de opciones

que además de incrementar el valor añadido del producto, contribuyen a diversificar la oferta comercial a la vez que impulsa a mejorar la competitivas del sector frente a otros territorios productores.

La transformación agroalimentaria además ofrece importantes ventajas relacionas con el aprovechamiento integral de la producción. En muchas ocasiones, una parte del espárrago que se recolecta no alcanza los estándares exigidos para su comercialización en fresco debido a cuestiones estéticas como el calibre o la longitud, sin embargo, estas limitaciones no afectan a las propiedades propias del producto ni a su calidad alimentaria. Es por ello que la existencia de instalaciones especializadas en la transformación permitiría reducir las pérdidas alimentarias y económicas al destinar este tipo de producción completamente apta para consumo a la elaboración de los nuevos productos.

Desde el punto de vista territorial, el incremento del valor añadido constituye además una herramienta fundamental para fortalecer el tejido económico local. La incorporación de nuevas actividades productivas conlleva consigo una mayor demanda de servicios auxiliares, de transporte y logística, proveedores, de mantenimiento, de control de calidad y comercialización. A consecuencia de este aumento en la demanda de estos, se produce un efecto multiplicador sobre el conjunto económico del territorio que propicia la creación de empleo y la aparición de nuevas oportunidades empresariales.

En los territorios rurales como es la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil donde la actividad agraria representa un papel fundamental no solo desde el punto de vista económico sino también social, este aspecto adquiere una especial relevancia. El hecho de generar nuevas actividades vinculadas al sector agroalimentario puede contribuir favorablemente a fijar la población más joven, reducir la dependencia de sectores más tradicionales y crear oportunidades profesionales para jóvenes cualificados que en condiciones distintas se verían obligados a desarrollar su actividad fuera del territorio.

Junto con la generación de un mayor valor añadido, el presente objetivo operativo del nuevo Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago persigue igualmente favorecer la diversificación económica del sector. La experiencia acumulada pone de manifiesto que aquellos territorios en los que la economía depende excesivamente de una única actividad o forma de comercialización muestran una mayor vulnerabilidad frente a los cambios económicos, comerciales o productivos que ocurran respecto a esta, por lo que resulta necesario avanzar hacia modelo más diversificados que permitan no solo reducir los riesgos sino

también mejorar la capacidad de adaptación ante los escenarios dinámicos.

La diversificación económica supone una ampliación del abanico de actividades relacionadas con el espárrago más allá de aquellas dedicadas a la producción primaria. Lo que se traduce en la aparición de nuevas oportunidades vinculadas a la transformación alimentaria, la investigación aplicada, la innovación tecnológica, la formación especializada y la prestación de servicios técnicos. Todas estas actividades no solo contribuyen a complementar los ingresos tradicionales del sector, sino que también contribuyen a construir una estructura económica más sólida y equilibrada en el territorio.

Por otra parte, la diversificación facilita el aprovechamiento de las oportunidades que se derivan de las alteraciones en los hábitos de consumo. Durante los últimos años se ha podido observar cómo se ha producido un crecimiento significativo de la demanda de alimentos saludables, productos ecológicos, platos preparados y alimentos con un elevado componente de calidad y diferenciación territorial. El espárrago verde de Huétor Tájar reúne todas las características que actualmente demandan los consumidores, lo que le permite posicionarse favorablemente dentro de estas tendencias, especialmente gracias al reconocimiento que aporta la Indicación Geográfica Protegida (IGP) “Espárrago de Huétor Tájar”.

Otro de los aspectos destacables es la capacidad de la diversificación para favorecer la innovación empresarial. Esto es, la aparición de nuevos productos y servicios genera un entorno favorable para el emprendimiento, la inversión y el desarrollo de nuevas iniciativas empresariales. El Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago pretende actuar precisamente como elemento dinamizador de estos procesos, facilitando los recursos, conocimientos e infraestructuras necesarios para que puedan impulsarse nuevos proyectos empresariales vinculados al aprovechamiento del espárrago y sus derivados.

Por último, tanto el incremento del valor añadido como la diversificación económica contribuyen a reforzar la imagen del territorio y a consolidar su posicionamiento como referente en innovación agroalimentaria. La existencia de una oferta diversificada de productos derivados del espárrago permite aumentar la notoriedad de la comarca, mejorar su capacidad de promoción exterior y fortalecer el reconocimiento asociado a la marca Espárrago de Huétor Tájar.

En definitiva, el incremento del valor añadido y la diversificación económica constituyen dos elementos esenciales para garantizar la sostenibilidad futura del sector del espárrago verde

en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. A través de este objetivo operativo se pretende impulsar un proceso de desarrollo económico que permita ampliar las oportunidades de aprovechamiento del espárrago verde mediante la incorporación de nuevas actividades de transformación, innovación y diversificación productiva, contribuyendo así a mejorar la competitividad del sector, fortalecer el tejido empresarial existente y generar un mayor impacto económico y social en el territorio. Asimismo, la consecución de este objetivo permitirá un avance hacia un modelo producto menos dependiente de la comercialización en fresco y sus limitaciones, pero también más orientado a la innovación, diferenciación y el aprovechamiento integral de todos los recursos de los que se dispone. Es por ello por lo que el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se proyecta como una herramienta estratégica para incrementar la competitivas del sector y consolidar el papel de la comarca como referente a nivel provincial y nacional.

3.2.5. IMPULSAR LA FORMACIÓN, LA CUALIFICACIÓN PROFESIONAL Y EL EMPRENDIMIENTO AGROALIMENTARIO.

Si hablamos de factores clave para garantizar la competitividad y capacidad de adaptación en cualquier sector económico, no podemos olvidarnos de la disponibilidad de recursos humanos cualificados. En un ámbito marcado por la constante evolución tecnológica, normativa y comercial como es el ámbito agroalimentario la formación continua toma una mayor importancia, puesto que permite tanto a agricultores como trabajadores incorporar nuevos conocimientos y mejorar su capacidad técnica. Es por ello por lo que uno de los objetivos fundamentales persigue impulsar la formación, la cualificación profesional y el emprendimiento agroalimentario en el conjunto de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

La importancia de actuar en este ámbito recae sobre los cambios durante los últimos años está experimentado el sector agroalimentario. Cambios como la incorporación de nuevas tecnologías, la creciente exigencia de los consumidores en cuanto a la calidad y seguridad alimentaria o la aparición de nuevos modelos de comercialización entre otros son los que obligan a disponer de profesionales cada vez más cualificados en cuanto la materia. Es por ello por lo que la formación ha pasado de ser una actuación puntual para convertirse en un elemento imprescindible para garantizar no solo el desarrollo sino el funcionamiento del sector.

En este contexto, entendemos que el futuro centro objeto de este proyecto debería desempeñar un papel activo en la materia, como un espacio de generación y difusión de conocimiento. Su proximidad con el tejido productivo permitirá identificar de forma continua

las necesidades formativas existentes y diseñar actividades específicas orientadas a mejorar la capacitación técnica y profesional de agricultores, trabajadores, cooperativas y empresas agroalimentarias.

Entre las diferentes líneas de formación disponibles, destacarían aquellas relacionadas con los procesos de transformación y el desarrollo de los nuevos productos de IV y V gama, así como las ligadas a la seguridad alimentaria, la calidad y trazabilidad de los alimentos o el marketing agroalimentario. Teniendo en cuenta que estas materias resultan de especial relevancia en el marco del proyecto, puesto que la puesta en marcha de nuevas actividades de transformación requerirá de profesionales con conocimientos específicos, que por lo general no se encuentran en el territorio.

Asimismo, la formación del personal debería también extenderse a aspectos relacionados con la innovación y la digitalización. La incorporación progresiva de herramientas tecnológicas en los procesos productivo y de gestión exige que tanto agricultores como empresas desarrollen nuevas competencias que les permitan aprovechar las oportunidades que se derivan de la transformación digital. El uso de sistemas de gestión de datos, herramientas de control de procesos, plataformas de comercialización digital o tecnologías de trazabilidad representa una oportunidad para mejorar la eficiencia y competitividad del sector, pero requiere una adecuada capacitación de los usuarios responsables de su aplicación.

Otro de los aspectos especialmente relevantes, es la formación de los trabajadores vinculados tanto a las explotaciones agrícolas como a las cooperativas y futuras instalaciones de transformación. Puesto que la puesta en marcha del nuevo centro generara nuevas oportunidades de empleo relacionadas con los procesos de elaboración, control de calidad, envasado, logística o comercialización, es necesario anticiparse a estas demandas, formando al personal de manera que se adquieran las competencias necesarias para ocupar dichos puestos de trabajo.

Las iniciativas de formación no solo mejoran la empleabilidad de la población local sino que construyen al fortalecimiento del tejido productivo del territorio, al favorecer la disponibilidad de mano de obra cualificada y por tanto disminuir las dificultades de las empresas a al ahora de cubrir determinados perfiles profesionales especializados. De esta manera, la formación se convierte en una herramienta de desarrollo económico capaz de generar beneficios tanto para los trabajadores como para las organizaciones que desarrollan su actividad en el territorio.

Junto a la formación y cualificación profesional, el presente objetivo incorpora una segunda dimensión de especial relevancia: el fomento del emprendimiento agroalimentario. La innovación y diversificación económica a pesar de su relevancia necesitan complementarse con la aparición de nuevas iniciativas empresariales capaces de transformar ideas en proyectos viables y generar nuevas oportunidades de desarrollo para el territorio. En este sentido, el nuevo centro puede desempeñar un papel fundamental, actuando como espacio de apoyo a emprendedores interesados en desarrollar actividades relacionadas con el espárrago y el sector agroalimentario.

La existencia de instalaciones especializadas, asesoramiento técnico y acceso a recursos de innovación que ofrecerá el centro, puede contribuir a reducir significativamente las barreras que por lo general dificultan la creación de nuevas empresas. Son muchos los emprendedores que encuentran dificultades para acceder a infraestructuras adecuadas, desarrollar prototipos de nuevos productos o validar técnicamente sus ideas antes de realizar inversiones significativas. El Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago puede contribuir a superar estas limitaciones ofreciendo a los emprendedores un entorno favorable para la experimentación, el aprendizaje y el desarrollo empresarial.

Entre el amplio abanico de iniciativas que podrían impulsarse desde el centro, destacaríamos los programas de acompañamiento empresarial, servicios de asesoramiento técnico, apoyo en la búsqueda de financiación o la formación específica para emprendedores. Actuaciones por parte del centro que permitirían favorecer la aparición de nuevas empresas vinculadas a la transformación agroalimentaria, la comercialización especializada, la innovación tecnológica o la prestación de servicios avanzados al sector del espárrago en el territorio.

En los territorios rurales como la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, donde la creación de nuevas actividades económicas contribuiría significativamente no solo a diversificar la estructura productiva sino también a generar oportunidades profesionales para jóvenes, la promoción del emprendimiento adquiere una especial relevancia. Además, la aparición de nuevas empresas en el territorio favorece a la renovación del tejido empresarial, estimula la innovación y contribuye a incrementar la capacidad competitiva del territorio.

Por último, la formación, la cualificación profesional y el emprendimiento mantienen una estrecha relación que contribuye al desarrollo del territorio. Una población mejor preparada cuenta con mayores capacidades para innovar, adaptarse a nuevas demandas del mercado y desarrollar proyectos empresariales. A su vez, la creación de nuevas iniciativas económicas

favorece la generación y difusión de conocimientos especializados. La combinación de estos elementos resulta fundamental para reforzar la competitividad y la capacidad de crecimiento del sector agroalimentario.

En definitiva, el impulso de la formación, la cualificación profesional y el emprendimiento agroalimentario constituye un objetivo estratégico para garantizar el éxito del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago y maximizar su impacto sobre el territorio. A través de este objetivo se pretende fortalecer el capital humano de la comarca y favorecer la creación de nuevas oportunidades empresariales.

3.2.6. FORTALECER LA COOPERACIÓN TERRITORIAL Y LA GOBERNANZA DEL SECTOR.

El funcionamiento del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago requerirá de la participación coordinada de un amplio conjunto de agentes tanto públicos como privados estrechamente vinculados al sector del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Es por ello, que uno de los objetivos operativos imprescindibles del proyecto, se centra en fortalecer la cooperación territorial y mejorar los mecanismos de gobernanza que permitan articular de manera estable, eficiente y orientada a la consecución de objetivos comunes dicha colaboración.

La experiencia pone de manifiesto que los procesos de innovación y desarrollo territorial ofrecen mejores resultados cuando son impulsado mediante estrategias colaborativas, en las que participan e intervienen en igual proporción los distintos actores económicos, sociales e instituciones presentes en el territorio. En este sentido, comprendemos que el futuro centro además de entenderse como una infraestructura técnica deberá hacerlo también como un espacio de encuentro en el que se favorezca la cooperación entre los agentes que participan de la cadena de valor del espárrago.

La red de agentes que circula alrededor del proyecto está compuesta por una variedad de agentes, entre los que podemos destacar a los agricultores, las cooperativas agrarias, los ayuntamientos de los municipios pertenecientes a la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, las organizaciones profesionales agrarias y los grupos de desarrollo rural, entre otros muchos. Todos estos agentes desempeñan funciones muy diferentes pero que se complementan entre sí dentro del ecosistema productivo asociado al espárrago verde.

El hecho de que haya una gran diversidad de actores presentes en el territorio contribuye una fortaleza clave para el proyecto, puesto que suponen una aportación de conocimientos,

experiencias y recursos que proceden de distintos ámbitos de actuación que juntos pueden generar sinergias que no serían posibles de conseguir sin su colaboración. Por el contrario, no solo aporta ventajas al proyecto, sino que también cabe contemplar la coordinación de intereses y la definición de estrategias compartidas como un importante desafío dentro del proyecto. Es por ello que resulta de gran necesidad establecer mecanismo de gobernanza que faciliten la participación y favorezcan la toma de decisiones consensuadas.

La colaboración territorial permite que los recursos disponibles sean aprovechados de forma más eficiente, además de suprimir las duplicidades y generar nuevas sinergias entre las distintas iniciativas que puede impulsar cada entidad. En este contexto, podemos contemplar la existencia de espacios de coordinación como un elemento que facilita el intercambio de información, al mismo tiempo que mejora la comunicación entre los distintos actores y contribuye a identificar las oportunidades de colaboración que, de otro modo, podrían haber pasado desapercibidas. De esta forma, el centro puede actuar como elemento vertebrador del sector, impulsando proyectos conjuntos capaces de generar un mayor impacto económico y social sobre el territorio.

Cabe destacar que actualmente, la cooperación entre entidades de carácter público y privado es una herramienta clave a la hora de afrontar los retos que presenta el sector del espárrago. Retos como la creciente competencia de otros territorios productores en países como Perú o la adaptación a las nuevas exigencias normativas requieren de respuestas coordinadas que de manera individualizada no podrían abordarse. La colaboración de los agentes permite compartir riesgos, optimizar inversiones y desarrollar estrategias más ambiciosas que aquellas que podrían ejecutarse de forma aislada.

Otro de los beneficios que se asocian a la cooperación territorial recae sobre la financiación, esto es, dicha colaboración permite facilitar el acceso a programas de financiación pública. Puesto que en muchas convocatorias a nivel regional, nacional e incluso europeo se valora positivamente la existencia de proyectos impulsados mediante fórmulas de cooperación entre distintas entidades, de manera que la participación conjunta de administraciones públicas, cooperativas, empresas y centros de investigación incrementa las posibilidades de acceso a estas líneas de financiación y favorece la captación de recursos destinados al desarrollo económico y la innovación.

La gobernanza adquiere igualmente una importancia fundamental dentro del proyecto. Más allá de la simple cooperación entre entidades, resulta necesario establecer estructuras

organizativas capaces de garantizar una gestión eficiente, transparente y participativa. El correcto funcionamiento del centro dependerá en gran medida de la existencia de mecanismos que permitan coordinar las actuaciones de los distintos agentes implicados y asegurar una adecuada representación de los intereses presentes en el territorio.

En este sentido, la gobernanza debe basarse en principios como la participación, la transparencia, la corresponsabilidad y la búsqueda del interés general más allá del interés individual de cada uno de los agentes. La implicación activa de los diferentes actores en la definición de objetivos, la planificación de actividades y la evaluación de resultados contribuirá a reforzar la legitimidad del proyecto y favorecerá un mayor compromiso con su desarrollo futuro. Asimismo, permitirá adaptar continuamente las actuaciones del centro a las necesidades reales del sector y a los cambios que puedan producirse en su entorno.

La creación de estructuras de gobernanza participativas resulta especialmente adecuada en proyectos como el presente, donde confluyen intereses económicos, sociales e institucionales de diversa naturaleza. Es por ello que a lo largo del presente trabajo, se analizarán las distintas alternativas disponibles con respecto al modelo de gestión del nuevo centro, y por consiguiente se elaborará una comparativa entre estas para así seleccionar el modelo más adecuado y eficiente para el desarrollo de la actividad del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. La participación de agricultores, cooperativas, administraciones públicas y entidades de apoyo al desarrollo rural permite garantizar que las decisiones adoptadas respondan a una visión compartida del futuro del sector y contribuyan al desarrollo equilibrado del territorio.

Por último, el fortalecimiento de la cooperación territorial y la gobernanza contribuirá a consolidar una cultura de colaboración capaz de perdurar más allá de las actuaciones específicas desarrolladas por el centro. La generación de relaciones estables entre los distintos agentes favorecerá la aparición de nuevos proyectos conjuntos, incrementará la capacidad de respuesta ante futuros desafíos y reforzará la cohesión del sector agroalimentario en el conjunto de la comarca.

En definitiva, este objetivo operativo persigue crear las condiciones necesarias para que el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se convierta en un verdadero instrumento de cooperación territorial, buscando no solo su puesta en marcha sino asegurar su continuidad a lo largo del tiempo. A través de la participación activa de los distintos agentes y del establecimiento de mecanismos de gobernanza adecuados, se pretende construir una

estructura sólida capaz de coordinar esfuerzos, generar sinergias y contribuir al desarrollo económico y social de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

3.2.7. CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE, LA GENERACIÓN DE EMPLEO Y EL POSICIONAMIENTO TERRITORIAL DE LA COMARCA.

Como hemos mencionado anteriormente, el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago debe entenderse como mucho más que una infraestructura destinada a impulsar la innovación o la transformación agroalimentaria. Su puesta en marcha representa una oportunidad para generar un impacto positivo en el conjunto de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, contribuyendo al desarrollo económico, social y ambiental del territorio. Es por ello que uno de los objetivos operativos del proyecto es favorecer un modelo de crecimiento sostenible, impulsar la creación de empleo y reforzar la imagen y competitividad del territorio.

Para entrar en contexto, debemos entender el desarrollo sostenible como la búsqueda de un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y esencialmente la conservación de los recursos naturales. En un territorio rural en el que la actividad agrícola tiene un peso tan importante, resulta fundamental promover iniciativas que generen riqueza y oportunidades en este, garantizando en todo momento un uso responsable de los recursos naturales de los que dependerán las generaciones futuras. En este sentido, el centro puede desempeñar un papel relevante al fomentar una actividad económica más eficiente y respetuosa con el medio natural que rodea la actividad.

Además, el desarrollo de los nuevos productos derivados del espárrago abre la puerta a la aplicación de los principios propios de la economía circular. El aprovechamiento de las materias primas, subproductos y recursos generados durante los procesos productivos puede propiciar una mejora en la eficiencia global del sistema y reducir su impacto ambiental. Asimismo, la incorporación de criterios de sostenibilidad en la gestión del centro contribuiría a promover prácticas más respetuosas con el medio ambiente y a sensibilizar al conjunto de agentes del sector sobre la importancia de avanzar hacia modelos productivos más sostenibles.

Junto a los beneficios ambientales, el proyecto también presenta un importante potencial desde un punto de vista económico y social. Uno de sus principales efectos esperados con la creación del nuevo centro y su puesta en marcha es la creación y consolidación de empleo. Aunque el cultivo, la recolección, manipulación y comercialización del espárrago ya constituyen una fuente relevante de puestos de trabajo en el territorio, la incorporación de actividades

relacionadas con la transformación, la investigación, la innovación o la formación permitirá ampliar las oportunidades laborales existentes y generar otras muchas.

Para el correcto funcionamiento del centro se requerirá de profesionales especializados en los diferentes ámbitos, como la gestión de instalaciones, los procesos de transformación agroalimentaria o el control de calidad entre otros. Lo que supondrá una generación de empleo directo asociado a la actividad diaria de la infraestructura.

A su vez, el funcionamiento del centro también generare empleo de manera indirecta, esto es, a través de los servicios auxiliares vinculados al transporte, la logística, el mantenimiento, la comercialización, ... con los que el centro precisará contar. Por lo que el centro tendrá un efecto multiplicador en el territorio que permitirá que los beneficios económicos del proyecto sean alcanzados por un mayor número de profesionales y operarios.

En zonas rurales como esta, la generación de empleo tiene un papel especialmente importante. Puesto que las oportunidades laborales en el territorio inciden de manera directa en la evolución demográfica del territorio, ya que la falta de oportunidades propicia la inmigración de la población más joven cualificada a los núcleos urbanos abandonando las zonas rurales.

Otro de los objetivos relevantes del centro es mejorar el posicionamiento territorial de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Aunque el territorio ya cuenta con una larga y reconocida tradición ligada al cultivo de espárrago verde y dispone de un importante reconocimiento gracias a la Indicación Geográfica Protegida Espárrago de Huétor Tájar, se busca reforzar la ventaja competitiva con la que ya cuenta mediante iniciativas innovadoras.

La creación del nuevo centro permitirá proyectar una imagen de territorio moderno, dinámico y comprometido con la mejora continua del sector. Esta visibilidad puede favorecer la atracción de nuevas inversiones, el desarrollo de proyectos de colaboración con otras entidades y la aparición de nuevas oportunidades empresariales en el territorio.

Por otro lado, el desarrollo de nuevos productos derivados del espárrago contribuirá a ampliar la presencia de este cultivo en mercados y segmentos de consumo en los que su presencia es menor o incluso nula.

No podemos olvidar que la mejora de la imagen territorial no solo afecta al cultivo del espárrago, sino que también puede tener efectos positivos sobre otras actividades económicas.

La consolidación de la Mancomunidad como un referente en innovación agroalimentaria puede favorecer el desarrollo del turismo gastronómico, la promoción de productos locales o la organización de jornadas, encuentros y eventos especializados relacionados con la agricultura y la alimentación.

En definitiva, con este objetivo se busca maximizar el impacto positivo del proyecto sobre todo el territorio de la Mancomunidad a nivel económico, social y ambiental. El Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago aspira a convertirse en una herramienta de desarrollo capaz de generar beneficios duraderos para la población local y de consolidar a la Ribera Baja del Genil como un referente en la producción, innovación y valorización del espárrago verde.

CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS PARA LA INDUSTRIA DEL ESPÁRRAGO

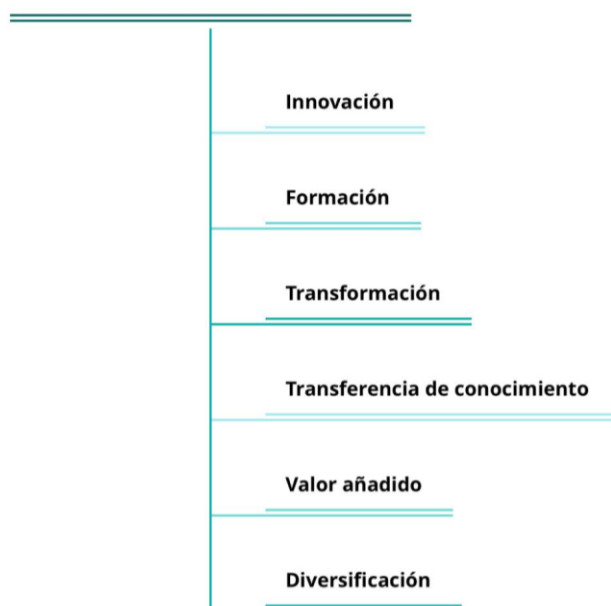


*Tabla 2. Diagrama de objetivos estratégicos
Fuente: Elaboración propia*

3.3. ACTORES Y SUS ROLES EN EL PROYECTO.

El desarrollo y puesta en marcha del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago implica la participación coordinada de una amplia variedad de agentes de carácter tanto público como privado vinculados al sector del espárrago de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

La complejidad que supone cumplir con los objetivos de innovación transformación, formación especializada, ... planteados en el epígrafe anterior hace aún más necesario el hecho de articular una red de colaboración estable y eficiente entre las distintas entidades y agentes que de manera directa o indirecta participan de la cadena de valor del espárrago verde.

En este contexto, es necesario definir el denominado ecosistema del espárrago, entendiendo este como el conjunto de organizaciones, instituciones y agentes económicos que llevan a cabo funciones complementarias y relacionadas con la producción, manipulación, comercialización, promoción, regulación, investigación y apoyo al sector del espárrago. Cada uno de estos actores aporta recursos, conocimientos, competencias y capacidades específicas que conjunta resultan fundamentales para garantizar el éxito del proyecto.

La puesta en marcha del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago pretende actuar como un elemento integrador con capacidad para reforzar la cooperación entre los agentes a la par que buscar nuevas oportunidades de colaboración, es decir, no pretende sustituir las funciones que actualmente son desempeñadas por cada uno de los agentes sino reforzar los resultados obtenidos de la colaboración entre estos. De este modo, el centro se configura como una infraestructura de carácter supramunicipal orientada a coordinar esfuerzos y aprovechar las sinergias existentes entre los diferentes agentes del territorio.

A continuación, se identifican las principales entidades que forman parte de este ecosistema y se analiza el papel que cada una de ellas puede desempeñar tanto durante la puesta en marcha como en el funcionamiento futuro del proyecto.

3.3.1. AGRICULTORES PRODUCTORES DE ESPÁRRAGO

La base que sustenta todo el ecosistema agroalimentario vinculado al cultivo del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil son los agricultores productores de espárrago.

La actividad desarrollada por estos supone el primer eslabón de la cadena de valor. Son los encargados de las labores de plantación, mantenimiento y recolección del cultivo, por lo que sobre ellos recae la responsabilidad de garantizar la calidad de la materia prima posteriormente será transformada y comercializada por las cooperativas agroalimentarias.

La producción de espárrago en el territorio se caracteriza principalmente por la existencia de pequeñas y medianas explotaciones agrícolas de carácter familiar. Un modelo productivo

que históricamente ha contribuido a la fijación de población en el medio rural, al mantenimiento de la actividad económica agraria y a la conservación de los conocimientos tradicionales asociados al cultivo del espárrago verde.



*Ilustración 3. Recolecta de espárrago en parcela en Huétor Tájar
Fuente: Elaboración propia*

Los agricultores no solo son un agente relevante en aspectos económicos, sino que en términos sociales y territoriales desempeñan una función estratégica, al permitir que con la continuidad de sus explotaciones se preserve el paisaje agrario característico de la Vega de Granada. Del mismo modo, su capacidad de adaptación a las nuevas exigencias de los mercados resulta fundamental para garantizar la competitividad futura del sector.

En relación con el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, los agricultores constituyen uno de los principales colectivos destinatarios de los servicios que se ofrecerán desde la futura infraestructura.

El nuevo centro permitirá facilitar el acceso a los procesos de formación especializada, asesoramiento técnico, transferencia de conocimiento e innovación aplicada al sector agrícola. De manera que se favorezca la incorporación de nuevas técnicas de cultivo, sistemas de producción más sostenibles y herramientas orientadas a mejorar la rentabilidad de las explotaciones.

Aunque los productores no serán únicamente beneficiarios de los servicios prestados por

el centro, sino también agentes fundamentales en la identificación de necesidades, propuestas de mejora y definición de futuras líneas de actuación.

Por todo ello, los agricultores productores de espárrago deben considerarse actores esenciales dentro del modelo de gobernanza del proyecto, participando de forma activa en los mecanismos de representación y toma de decisiones que se establezcan para la gestión futura del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

3.3.2. COOPERATIVAS AGROALIMENTARIAS

Las cooperativas agroalimentarias constituyen el principal agente económico dentro de la cadena de valor del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Estas entidades actúan como nexo de unión entre los agricultores productores y los mercados nacionales e internacionales, desarrollando funciones esenciales relacionadas con la recepción, la manipulación, la clasificación, el envasado, la conservación y la comercialización del producto.

La estructura cooperativa ha permitido consolidar un modelo de organización altamente eficiente que ha contribuido de forma decisiva al crecimiento y posicionamiento del sector del espárrago verde en la comarca. Las cooperativas han logrado alcanzar economías de escala, mejorar la capacidad de negociación comercial y garantizar los elevados estándares de calidad que exigen los mercados internacionales, gracias a ser tomadas en cuenta como la agrupación de productores bajo una misma entidad.

Dentro de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, coexisten 6 cooperativas: Agroláchar, en Láchar; Espafrom, en Moraleda de Zafayona; Hortovilla y Agromesía, en Villanueva Mesía y en Huétor Tájar; Centro-Sur y Cosafra. Estas entidades concentran una parte muy significativa de la producción comarcal y representan uno de los principales motores económicos del territorio.

En este contexto, destaca especialmente la cooperativa Centro-Sur, reconocida como uno de los mayores productores de espárrago verde de Europa y considerada actualmente el principal productor europeo de esta variedad. La entidad cuenta con alrededor de 1.600 socios productores y supera los 11 millones de kilos de producción anual, comercializando sus productos tanto en el mercado nacional como en 27 países de todo el mundo. Su capacidad exportadora y su amplia experiencia en la comercialización internacional han contribuido de manera decisiva a posicionar el denominado Espárrago de Huétor Tájar en numerosos mercados extranjeros, especialmente en países como Alemania, Francia, Canadá o Reino Unido,

consolidando así la imagen de calidad y prestigio asociada tanto al producto como al territorio de origen.

Más allá de las funciones de manipulación y comerciales, las cooperativas desempeñan un importante papel en materia de asesoramiento técnico, innovación productiva y formación de agricultores. Estas se encargan de facilitar la implantación de nuevas prácticas agronómicas, asegurar el cumplimiento de certificaciones de calidad y sostenibilidad y la adaptación a los continuos cambios normativos y de mercado que afectan al sector agroalimentario.

En relación con el futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, posicionamos las cooperativas como los principales usuarios beneficiados de las instalaciones y servicios que se presenten desarrollar. Así en la futura infraestructura estas podrán complementar actividades que actualmente se designan a otras entidades o incluso no se pueden llevar a cabo por la falta de recursos.

Como hemos comentado anteriormente, uno de los principales objetivos del centro será precisamente apoyar a las cooperativas en la búsqueda de nuevas líneas de negocio asociadas a la transformación agroalimentaria del espárrago. La elaboración de productos de IV y V gama es una de las principales ventajas que las cooperativas pueden encontrar en el centro, gracias a las altas capacidades culinarias de las que se prevé dotar este.

De igual forma, las cooperativas también podrán participar de la gestión y funcionamiento del centro. Así como participar en proyectos colaborativos con el resto de agentes.

En definitiva, las cooperativas agroalimentarias tienen un papel protagonista en la futura estructura gubernativa del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, debido a su capacidad de representación del sector, el conocimiento que poseen a cerca de las necesidades reales del productores y mercados y su compromiso con el desarrollo económico del territorio. Es por ello por lo que su participación activa en los órganos de dirección y toma de decisiones resultará fundamental para garantizar que las actuaciones desarrolladas respondan a las demandas reales del sector.

3.3.3. INDICACIÓN GEOGRÁFICA PROTEGIDA DE ESPÁRRAGO DE HUÉTOR TÁJAR

La Indicación Geográfica Protegida (IGP) Espárrago de Huétor Tájar constituye una de las entidades más representativas del ecosistema del espárrago en la comarca. Se toma como garantía de la autenticidad, calidad y origen geográfico de uno de los productos agroalimentarios más emblemáticos de la provincia de Granada. Su existencia permite diferenciar el producto frente a otras variedades de espárrago presentes en el mercado, a la vez que aporta un mayor valor añadido y un alto reconocimiento comercial.

La IGP avala que el producto cumple con una serie de características específicas de carácter físicas y organolépticas que distinguen el Espárrago de Huétor Tájar del resto de espárrago verde que se comercializa en el mercado.

Algunas de las características más emblemáticas que debe vigilar que cumpla el producto es su especial coloración verde con tonalidades moradas y bronceadas, su textura tierna y su sabor ligeramente amargo y agridulce, que se propicia gracias a las condiciones edafológicas y climáticas particulares de la Vega de Granada.

Podemos decir entonces que la IGP desempeña una importante función de control y supervisión además de promoción del producto y fortalecimiento de la imagen del Espárrago de Huétor Tájar. Gracias a este trabajo, el Espárrago de Huétor Tájar ha conseguido consolidar una identidad propia que favorece su posicionamiento en mercados cada vez más competitivos y exigentes.

Asimismo, la IGP constituye una herramienta estratégica para la protección del patrimonio agroalimentario local. La vinculación entre producto y territorio permite preservar conocimientos tradicionales, reforzar la identidad rural de la comarca y generar un elemento diferenciador capaz de incrementar la competitividad de las explotaciones agrícolas y de las cooperativas comercializadoras.



*Ilustración 4. Stand IGP Espárrago de Huétor Tájar en Feria del Espárrago
Fuente: Elaboración propia*

En relación con el futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, la IGP puede desempeñar un papel fundamental como elemento garantizador de la calidad y como entidad colaboradora en el desarrollo de nuevas iniciativas de innovación y valorización del producto. Su conocimiento especializado sobre las características diferenciadoras del espárrago permitirá una mejor orientación de los proyectos de investigación, transformación agroalimentaria y el desarrollo de nuevos productos, asegurando en todo momento la preservación de los atributos que distinguen al Espárrago de Huétor Tájar de los demás.

Por otra parte, contar con la IGP es contar con un aliado estratégico para la consolidación del proyecto, debido a la creciente importancia que adquieren las certificaciones de calidad en los mercados agroalimentarios. La integración de sus criterios de calidad en las actividades desarrolladas por el centro contribuirá a incrementar el valor añadido de los productos obtenidos y favorecerá su acceso a segmentos de mercado de mayor rentabilidad.

Es por ello, que la Indicación Geográfica Protegida Espárrago de Huétor Tájar debe ser considerada como uno de los actores clave dentro del ecosistema del espárrago y un socio estratégico para el funcionamiento del futuro Centro de Servicios Avanzados.

3.3.4. OFICINA COMARCAL AGRARIA (OCA)

La Oficina Comarcal Agraria (OCA) es uno de los principales organismos públicos de apoyo al sector agrario en el ámbito territorial de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Este depende de la Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural de la Junta de Andalucía y actúa como un enlace directo entre la administración autonómica y los agricultores, cooperativas y empresas agroalimentarias del territorio.

La OCA desarrolla una amplia variedad de funciones relacionadas con la gestión administrativa, el asesoramiento técnico y la difusión de información de interés para el sector agrario. Entre sus principales competencias podemos destacar la tramitación de ayudas y subvenciones agrarias, la divulgación de normativas y programas impulsados por las administraciones públicas o la gestión de expedientes vinculados a la Política Agraria Común (PAC).

Sin embargo, además de su función administrativa la OCA desempeña un papel fundamental en cuanto a la modernización del sector agrícola mediante el asesoramiento especializado en materia de sostenibilidad, innovación tecnológica o adaptación a los cambios normativos. Una labor que resulta especialmente relevante en el contexto actual al que se enfrenta el sector agrario.

En el caso concreto del sector de espárrago, la OCA constituye una fuente de apoyo técnico permanente para agricultores y cooperativas al facilitar a esta información actualizada sobre las prácticas de cultivo, los requisitos fitosanitarios del cultivo o las importantes fuentes de financiación pública a las que pueden acudir.

Con respecto a la puesta en marcha del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago abre nuevas posibilidades de colaboración entre ambas entidades. La experiencia técnica que acumula la OCA puede contribuir positivamente al funcionamiento del nuevo centro.

Asimismo, el contacto permanente que mantiene la OCA con los agricultores y cooperativas permite disponer en todo momento de un conocimiento actualizado de la realidad productiva del territorio, lo cual resulta especialmente útil para orientar las actuaciones y servicios prestados por la nueva infraestructura.

Asimismo, la OCA puede desempeñar una función relevante en la identificación de necesidades del sector y en la detección de oportunidades de innovación que puedan ser

desarrolladas desde el centro. Su contacto permanente con agricultores y cooperativas le permite disponer de un conocimiento actualizado de la realidad productiva del territorio, aspecto que puede resultar especialmente útil para orientar las actuaciones y servicios prestados por la futura infraestructura.

En consecuencia, la Oficina Comarcal Agraria se considera un actor institucional de gran relevancia dentro del ecosistema del espárrago y por lo tanto también deberá considerarse como tal dentro del nuevo centro, al considerarse un socio estratégico para el desarrollo del proyecto y en una entidad cuya participación en los espacios de coordinación y colaboración del centro puede aportar un importante valor añadido al conjunto del sector.

3.3.5. GRUPO DE DESARROLLO RURAL (GDR) DEL PONIENTE GRANADINO

El grupo de Desarrollo Rural (GDR) del Poniente Granadino constituye uno de los principales agentes de dinamización económica y social del territorio. Su función principal como entidad colaboradora de la Junta de Andalucía y gestora de los “LEADER” es la promoción de iniciativas capaces de impulsar el desarrollo sostenible, la diversificación económica, la innovación y la mejora de la calidad de vida de los municipios en los que actúa, en este caso, los municipios de Loja, Huétor Tájar, Villanueva Mesía, Salar, Moraleda de Zafayona, Montefrío, Moclín, Íllora, Algarinejo, Zagra, Alhama de Granada, Arenas del Rey, Zafarraya, Cacán, Jayena, Santa Cruz del Comercio, Fornes, Játar y las Entidades Locales Autónomas de Ventas de Zafarraya y El Turro.

En los últimos años el GDR ha desempeñado un papel fundamental en la puesta en marcha de numerosos proyectos, gracias a su facilitación al acceso de financiación pública. Lo que lo convierte en un actor estratégico dentro de cualquier proyecto de desarrollo territorial.

Es por ello que la relevancia del GDR para el sector del espárrago radica especialmente en su capacidad para impulsar proyectos innovadores vinculados al medio rural. La transformación agroalimentaria, la incorporación de nuevas tecnologías, la valorización de productos locales y el fortalecimiento de las cadenas de valor agroindustriales constituyen las líneas de actuación con las que trabaja el GDR y que están plenamente alineadas con los objetivos perseguidos por el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

Además de su capacidad financiera, el GDR también aporta un alto grado de conocimiento sobre la realidad socioeconómica del territorio. Su experiencia en la elaboración

de estrategias participativas de desarrollo local le permite identificar necesidades, oportunidades y potencialidades que pueden contribuir a orientar las actuaciones futuras del centro hacia aquellas áreas con mayor impacto económico y social.

En cuanto al presente proyecto, el GDR puede desempeñar funciones esenciales desde la fase de implantación de este, como la búsqueda de financiación complementaria o el asesoramiento para la presentación de proyectos a convocatorias de ayudas a nivel regional, nacional o europeo. Del mismo modo, puede colaborar en la identificación de socios estratégicos y en la generación de alianzas con otras entidades vinculadas al desarrollo rural y la innovación agroalimentaria.

Una vez puesto en funcionamiento el centro, podrá participar activamente en el diseño y desarrollo de los programas formativos, las acciones de emprendimiento rural y las iniciativas de cooperación territorial. Asimismo, puede funcionar como un agente conector entre el nuevo centro y otros proyectos similares que se hayan desarrollado en diferentes territorios rurales.

Desde la perspectiva de la Agenda Urbana la participación del GDR es especialmente relevante, ya que persigue objetivos que trascienden la mera actividad económica y contribuyen a la generación de empleo, la fijación de población y el fortalecimiento del tejido productivo local.

Es por todo ello, por lo que el Grupo de Desarrollo Rural del Poniente Granadino debe considerarse un socio estratégico para el desarrollo, pero también para la consolidación del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

3.3.6. MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA RIBERA BAJA DEL GENIL

La Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil constituye la principal entidad impulsora del proyecto y el actor institucional encargado de liderar la puesta en marcha del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Integrada por los municipios de Láchar, Moraleda de Zafayona, Villanueva Mesía, Huétor Tájar y Salar, la entidad representa el máximo órgano de cooperación supramunicipal existente en el territorio, desempeñando una función esencial en la coordinación de actuaciones destinadas a favorecer el desarrollo económico, social y territorial de la comarca.

La creación de la figura de la Mancomunidad responde a la necesidad de articular mecanismos de colaboración entre aquellos municipios que comparten problemáticas,

oportunidades y recursos comunes. Esta filosofía de cooperación resulta especialmente relevante en el caso del sector del espárrago, cuya actividad económica trasciende los límites administrativos de cada municipio y configura un sistema productivo interdependiente que afecta al conjunto del territorio. La producción agrícola, la transformación agroalimentaria, la comercialización y la generación de empleo asociadas al espárrago constituyen elementos vertebradores de la economía de la Mancomunidad, por lo que cualquier estrategia orientada a fortalecer su competitividad debe necesariamente abordarse desde una perspectiva supramunicipal.

En este contexto, la Mancomunidad se configura como la entidad más adecuada para promover una iniciativa de carácter territorial como el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Su capacidad para representar los intereses colectivos de los municipios integrantes le permite actuar como agente coordinador entre las distintas administraciones públicas, las cooperativas agroalimentarias, los agricultores, las entidades de investigación y el resto de actores que conforman el ecosistema del espárrago.

La estrecha vinculación que existe entre la Mancomunidad y la Agenda Urbana de la Ribera Baja del Genil refuerza aún más la importancia de su papel dentro del proyecto. El documento estratégico de la Agenda Urbana identifica la necesidad de impulsar actuaciones capaces de diversificar la economía local, fomentar la innovación empresarial, mejorar la competitividad del tejido productivo y generar nuevas oportunidades de empleo ligadas a los recursos endógenos del territorio. En este sentido, el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago constituye una de las iniciativas que mejor responde a los objetivos planteados por la Agenda Urbana, al apostar por la modernización de uno de los sectores económicos más representativos de la provincia y favorecer la creación de valor añadido a partir de un producto altamente vinculado a la identidad territorial.

La Mancomunidad ha desempeñado ya un papel protagonista durante las fases iniciales de definición del proyecto. Entre sus principales funciones se encuentran la identificación de necesidades territoriales, la promoción de encuentros y procesos participativos con los distintos agentes implicados, la coordinación de estudios técnicos y de viabilidad y el impulso institucional necesario para convertir una idea estratégica en una propuesta real de desarrollo territorial.

Durante la fase de implantación del centro, la entidad deberá asumir labores de coordinación institucional, seguimiento técnico y búsqueda de financiación. Resultará

especialmente importante su capacidad para establecer canales de colaboración con organismos como la Diputación Provincial de Granada, la Junta de Andalucía, universidades, centros tecnológicos y otras entidades públicas y privadas que puedan contribuir al desarrollo del proyecto. Del mismo modo, deberá actuar como el interlocutor principal ante las distintas administraciones responsables de la gestión de ayudas y programas de financiación regionales, nacionales y europeos.

Una de las principales ventajas que aporta la Mancomunidad al proyecto es su capacidad para garantizar una visión global del territorio. Mientras que otros agentes desarrollan funciones específicas dentro de la cadena de valor del espárrago, la Mancomunidad posee una perspectiva integral de toda la cadena que le permite identificar sinergias, coordinar actuaciones y asegurar que las decisiones adoptadas respondan a los intereses generales del territorio. Esta capacidad de articulación territorial resulta especialmente relevante en un proyecto que pretende beneficiar al conjunto del ecosistema del sector del espárrago y no únicamente a un municipio concreto.

Una vez inicia la actividad del Centro, la participación seguirá siendo esencial. Durante el funcionamiento del centro, esta deberá velar en todo momento por el cumplimiento de los objetivos fijados además de favorecer la coordinación entre los diferentes actores que participan del proyecto. Es por ello por lo que su presencia dentro de los órganos de dirección permitirá garantizar que las decisiones tomadas mantengan un equilibrio adecuado entre los intereses económicos del sector y los objetivos de desarrollo territorial perseguidos por las administraciones públicas.

En materia de gobernanza, la Mancomunidad deberá asumir un papel de liderazgo institucional. En el modelo de gestión adoptado para el funcionamiento del centro, que será explicado en detalle a lo largo del presente trabajo, la Mancomunidad sería la encargada de ejercer las funciones de coordinación estratégica, representación institucional y supervisión general del cumplimiento de los objetivos de interés público asociados al proyecto.

La participación activa de la Mancomunidad permitirá asegurar con certeza que el centro mantiene una orientación alineada con las necesidades reales del territorio y el sector. A la vez que facilitaría la coordinación entre las diferentes administraciones públicas que se verán implicadas también en este, asegurando así la integración del proyecto dentro de las políticas de desarrollo local que ya existen.

En definitiva, la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil se posiciona como el principal referente institucional del proyecto y uno de los pilares fundamentales sobre los que debe sustentarse el futuro desarrollo de este. La capacidad de liderazgo, coordinación y representación territorial que posee la convierten en el actor más adecuado para impulsar una iniciativa de estas características.

3.3.7. DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE GRANADA

La Diputación Provincial de Granada es considerada como una de las principales administraciones públicas con mayor capacidad de apoyo al desarrollo de los municipios de la provincia, especialmente en territorios rurales que generalmente encuentran mayores dificultades a la hora de impulsar proyectos de gran envergadura. En este contexto, la Diputación se presenta como un organismo público de asistencia tanto técnicas como económica e institucional, con el propósito de fortalecer la capacidad de actuación de las entidades locales a través de la facilitación de ejecución de iniciativas orientadas al desarrollo territorial.

La implicación de la Diputación Provincial de Granada en el desarrollo de los territorios rurales no se limita exclusivamente a la financiación de infraestructuras como el nuevo Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, sino que también se materializa a través de iniciativas orientadas a la formación, la transferencia del conocimiento y la captación de talento joven. Entre estas actuaciones cabe destacar el papel que desempeña el Programa Puentes, una iniciativa impulsada por la Diputación Provincial de Granada en colaboración con la Universidad de Granada, cuyo objetivo es acercar el conocimiento universitario a los municipios rurales mediante la realización de prácticas académicas en proyectos de interés estratégico para el territorio.

Cabe destacar, que el presente trabajo se ha desarrollado precisamente en el marco de dicho programa, permitiendo así la incorporación de una visión técnica y académica al proceso de diseño y definición del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Gracias a esta iniciativa, ha sido posible colaborar directamente con la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil en la recopilación de información, el análisis del sector, la realización de entrevistas a informantes clave y la elaboración de propuestas orientadas a definir el futuro modelo de gestión del centro.

La experiencia del Programa Puentes pone de manifiesto la importancia de establecer

mecanismos de colaboración entre las administraciones públicas, las universidades y los territorios rurales, gracias al reconocido impacto positivo que provoca en los territorios.

En este sentido, la participación de la Diputación Provincial de Granada a través de iniciativas como esta evidencia su compromiso con el fortalecimiento de los territorios rurales y con la promoción de modelos de desarrollo basados en la innovación, la sostenibilidad y la cooperación institucional.

Dentro del ecosistema del espárrago la importancia de la Diputación Provincial de Granada se encuentra estrechamente ligada a su función de apoyo a la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. La Diputación tiene capacidad para a través de sus distintas áreas de actuación impulsar programas destinados a la promoción económica, el empleo o la sostenibilidad, ámbitos que tiene una relación directa con los objetivos fijados para su consecución con la puesta en marcha del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

Desde la perspectiva territorial, la Diputación ha desarrollado durante los últimos años numerosas actuaciones orientadas a fortalecer los sectores productivos más estratégicos de la provincia de Granada, en especial aquellos ligados al sector primario. El fuerte impacto económico y social que proyecta el sector del espárrago lo convierte en un ámbito prioritario a la hora de poner en marcha iniciativas que sean capaces de generar empleo, impulsar la innovación y favorecer la creación de valor añadido en el medio rural.

La participación de la Diputación Provincial de Granada resultará especialmente relevante en las fases iniciales del proyecto. La capacidad de la que dispone esta para movilizar recursos técnicos y económicos puede agilizar la ejecución de actuaciones relacionadas con la adecuación de infraestructuras, la adquisición de equipamiento especializado o el desarrollo de programas de formación y capacitación dirigidos a los distintos agentes del sector. Al igual que esta puede desempeñar una función importante en la identificación de líneas de financiación complementarias y en la búsqueda de oportunidades de colaboración con otras administraciones públicas.

Además del apoyo económico, la Diputación Provincial de Granada puede aportar al proyecto su amplia experiencia en la gestión y coordinación de proyectos de desarrollo local, lo que significaría un aporte de conocimientos técnicos que resultan de gran utilidad a la hora de consolidar la actividad del nuevo centro. Una experiencia que contribuye a mejorar la

planificación estratégica del proyecto, facilitar la evaluación de resultados y favorecer la incorporación de buenas prácticas procedentes de otras iniciativas desarrolladas en diferentes municipios y comarcas de la provincia.

Otro de los aspectos que resultan de especial relevancia es la capacidad de la Diputación de actuar como un elemento de conexión entre los territorios, de manera que el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago podría integrarse dentro de redes provinciales de innovación, emprendimiento y desarrollo agroalimentario, de forma que se favorezca el intercambio de experiencias, la generación de alianzas y la transferencia de conocimiento entre diferentes sectores y territorios.

La colaboración con la Diputación también puede resultar estratégica en materia de promoción económica y difusión institucional. El reconocimiento provincial del proyecto contribuirá a incrementar su visibilidad, reforzar su legitimidad y facilitar la captación de nuevos socios y colaboradores. Asimismo, permitirá posicionar a la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil como un territorio de referencia en materia de innovación agroalimentaria y transformación de productos agrícolas.

Una vez iniciado el funcionamiento del centro, la Diputación podrá continuar colaborando mediante la financiación de programas específicos, el apoyo a iniciativas de formación y empleo, la promoción de proyectos de innovación y la participación en actividades de divulgación y transferencia de conocimiento. De esta manera, su contribución no se limitará únicamente a la fase de puesta en marcha, sino que podrá extenderse a lo largo de todo el ciclo de vida del proyecto.

Desde el punto de vista de la gobernanza, la Diputación Provincial de Granada debe ser considerada un socio institucional estratégico. Su participación dentro de la futura estructura de colaboración público-privada permitirá reforzar la estabilidad institucional del proyecto, facilitar el acceso a recursos provinciales y garantizar una adecuada coordinación con las políticas de desarrollo económico impulsadas a escala provincial.

En definitiva, la Diputación Provincial de Granada representa un actor clave para el éxito del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Su capacidad de apoyo técnico, económico e institucional, unida a su experiencia en el desarrollo de proyectos territoriales, la convierten en una entidad fundamental para garantizar la viabilidad, consolidación y crecimiento futuro de una infraestructura llamada a convertirse en un referente

para la innovación agroalimentaria de la provincia de Granada.

3.3.8. JUNTA DE ANDALUCÍA

La Junta de Andalucía constituye la administración autonómica competente en materia de agricultura, desarrollo rural, industria agroalimentaria, innovación y empleo en el territorio andaluz. Su papel dentro del ecosistema del espárrago es especialmente relevante, al ser la entidad encargada de diseñar y ejecutar las principales políticas públicas que afectan directamente al sector primario y a la transformación agroalimentaria, dos ámbitos clave en la estructura económica de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

Desde el punto de vista normativo y competencial, la Junta de Andalucía establece el marco regulador en el que se desarrolla la actividad agrícola, incluyendo aspectos fundamentales como la gestión de ayudas de la Política Agraria Común (PAC), la regulación fitosanitaria, la certificación de calidad agroalimentaria y la promoción de la innovación en el sector primario. Este marco normativo resulta determinante para garantizar la sostenibilidad, competitividad y seguridad alimentaria del sector del espárrago.

Además de su función reguladora, la Junta de Andalucía desempeña un papel clave en la financiación de proyectos estratégicos de desarrollo rural e innovación agroalimentaria. A través de distintas consejerías, programas operativos y líneas de subvención, esta administración impulsa inversiones destinadas a la modernización de infraestructuras agrarias, la digitalización del sector, la mejora de la eficiencia productiva y la creación de empleo en el medio rural. En este sentido, el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se alinea plenamente con los objetivos estratégicos de la administración autonómica en materia de desarrollo sostenible y competitividad territorial.

La participación de la Junta de Andalucía resulta especialmente importante en la fase de puesta en marcha del proyecto, ya que puede facilitar el acceso a financiación procedente de fondos europeos gestionados a nivel autonómico, así como a programas específicos de apoyo a la innovación y a la transformación agroalimentaria. Asimismo, su experiencia en la gestión de proyectos de desarrollo rural permite aportar criterios técnicos y estratégicos que contribuyen a mejorar la planificación y ejecución del centro.

Otro aspecto relevante es su papel en el impulso de la investigación, la transferencia tecnológica y la modernización del sector agroalimentario andaluz. La Junta de Andalucía promueve la colaboración entre administraciones públicas, centros de investigación,

universidades y empresas, favoreciendo la creación de ecosistemas de innovación en los que el Centro de Servicios Avanzados puede integrarse de manera natural. Esta conexión con redes regionales de conocimiento y tecnología resulta fundamental para garantizar la actualización constante del sector del espárrago frente a los desafíos del mercado global.

Asimismo, la Junta de Andalucía desempeña una función importante en la promoción exterior de los productos agroalimentarios andaluces, contribuyendo al posicionamiento de los mismos en mercados nacionales e internacionales. El reconocimiento del Espárrago de Huétor Tájar como producto de calidad diferenciada se ve reforzado por las políticas autonómicas de promoción agroalimentaria, lo que incrementa su valor añadido y su competitividad en los mercados exteriores.

En relación con el funcionamiento futuro del Centro de Servicios Avanzados, la Junta de Andalucía puede participar como agente colaborador en el desarrollo de programas formativos, iniciativas de innovación aplicada, proyectos de digitalización del sector agrario y estrategias de sostenibilidad ambiental. Su implicación permitirá además garantizar la coherencia del proyecto con las políticas autonómicas en materia de desarrollo rural y economía sostenible.

Desde la perspectiva de la gobernanza, la Junta de Andalucía debe ser considerada un actor institucional estratégico dentro del ecosistema del espárrago. Su participación en los mecanismos de coordinación del proyecto permitirá reforzar la estabilidad institucional del centro, facilitar la conexión con políticas públicas regionales y garantizar la alineación del proyecto con los objetivos estratégicos de la comunidad autónoma.

En definitiva, la Junta de Andalucía constituye un pilar fundamental para el desarrollo del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, aportando un marco normativo, financiero y estratégico imprescindible para la viabilidad, consolidación y proyección futura del proyecto en el contexto regional, nacional e internacional.

3.3.9. CENTROS DE INVESTIGACIÓN

Los centros de investigación constituyen un pilar fundamental dentro del ecosistema del espárrago, al ser los principales responsables de generar conocimiento científico y técnico aplicado a la mejora de los procesos productivos, la innovación agroalimentaria y la sostenibilidad del sector. Su papel resulta especialmente relevante en un contexto en el que la competitividad del sector primario depende cada vez más de la capacidad de incorporar avances

tecnológicos, optimizar recursos y desarrollar nuevas soluciones adaptadas a las exigencias del mercado.

En el ámbito andaluz, destaca especialmente la labor del Instituto Andaluz de Investigación y Formación Agraria, Pesquera, Alimentaria y de la Producción Ecológica (IFAPA), que desarrolla una intensa actividad en materia de experimentación agraria, transferencia tecnológica y formación especializada. Este organismo público actúa como puente entre la investigación científica y la realidad productiva del sector agrícola, facilitando la aplicación práctica de los resultados obtenidos en sus proyectos.

Asimismo, la Universidad de Granada constituye otro actor clave dentro del sistema de conocimiento e innovación, aportando investigación multidisciplinar en ámbitos como la biotecnología, la ingeniería agroalimentaria, la economía agraria o la sostenibilidad ambiental. La colaboración entre la universidad y el tejido productivo del espárrago permite avanzar en líneas de trabajo relacionadas con la mejora de cultivos, la digitalización del sector, la optimización de procesos logísticos y la valorización de subproductos agroalimentarios.

Junto a estos actores, cobran especial relevancia los centros tecnológicos y clústeres de innovación agroalimentaria, como el Clúster de Innovación Agroalimentaria Granadino (CINNGRA), que actúa como espacio de conexión entre empresas, cooperativas, centros de conocimiento y administraciones públicas. Clúster de Innovación Agroalimentaria Granadino (CINNGRA) se configura como un agente estratégico para la promoción de proyectos colaborativos, la transferencia de innovación y la identificación de nuevas oportunidades de desarrollo en el sector agroalimentario. Su experiencia en dinamización de redes de innovación lo convierte en un referente para evitar duplicidades y mejorar la eficiencia de los futuros proyectos, aportando una visión práctica basada en la cooperación empresarial.

En relación con el futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, estos centros de investigación desempeñan un papel esencial como socios estratégicos. Su participación permitirá dotar al centro de una base científica sólida, facilitar la puesta en marcha de proyectos de I+D+i y asegurar la actualización constante de los procesos productivos. Además, contribuirán a la formación técnica de agricultores, técnicos de cooperativas y profesionales del sector, favoreciendo la profesionalización y modernización del tejido agroalimentario local.

En definitiva, los centros de investigación no solo aportan conocimiento, sino que actúan como elementos dinamizadores del ecosistema del espárrago, impulsando la innovación, la competitividad y la sostenibilidad del conjunto del sistema productivo.

3.3.10. RELACIONES ENTRE LOS ACTORES

El ecosistema del espárrago de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil se caracteriza por una elevada interdependencia entre sus agentes, lo que hace imprescindible la existencia de un sistema de gobernanza basado en la cooperación, la coordinación y la generación de sinergias. Cada actor cumple una función específica dentro de la cadena de valor, pero su eficacia individual depende en gran medida de su capacidad para interactuar con el resto de entidades.

En la base del sistema se encuentran los agricultores, responsables de la producción primaria del espárrago. Su actividad está estrechamente vinculada a las cooperativas agroalimentarias, que actúan como estructuras de transformación, clasificación, envasado y comercialización del producto. Esta relación constituye el núcleo operativo del sistema productivo, ya que garantiza la salida al mercado de la producción agrícola bajo estándares de calidad y competitividad.

Las cooperativas, a su vez, mantienen una relación directa con la Indicación Geográfica Protegida (IGP) Espárrago de Huétor Tájar, que certifica la calidad, autenticidad y origen del producto, reforzando su posicionamiento en mercados nacionales e internacionales. Este vínculo entre producción, transformación y certificación constituye uno de los principales elementos de valor añadido del sector.

Por otro lado, las administraciones públicas —Mancomunidad de Municipios, Diputación Provincial de Granada y Junta de Andalucía— desempeñan un papel estructurador del sistema. La Mancomunidad actúa como agente coordinador y líder del proyecto, mientras que la Diputación y la Junta aportan recursos financieros, asistencia técnica y alineación con las políticas públicas de desarrollo rural. La Oficina Comarcal Agraria (OCA) complementa este sistema mediante el asesoramiento directo a agricultores y cooperativas, facilitando la aplicación de normativas, ayudas y buenas prácticas agrarias.

El Grupo de Desarrollo Rural (GDR) del Poniente Granadino introduce un componente estratégico adicional, al facilitar el acceso a financiación, promover iniciativas innovadoras y fomentar la cooperación territorial entre municipios. Su papel como agente intermediario entre

administraciones y tejido productivo resulta clave para la viabilidad de proyectos como el Centro de Servicios Avanzados.

En la parte más innovadora del sistema se sitúan los centros de investigación y los clústeres tecnológicos, como IFAPA, la Universidad de Granada y Clúster de Innovación Agroalimentaria Granadino (CINNGRA). Estos agentes conectan el conocimiento científico con la realidad productiva, impulsando la transferencia tecnológica, la formación especializada y el desarrollo de proyectos de I+D+i. Su relación con cooperativas y administraciones es fundamental para asegurar la actualización constante del sector.

El futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se concibe precisamente como un nodo integrador dentro de este sistema, cuya función principal será articular las relaciones entre todos los actores, favorecer la cooperación público-privada y generar espacios estables de colaboración. Este centro permitirá mejorar la comunicación entre agentes, reducir la fragmentación del sistema y optimizar los recursos disponibles mediante la creación de proyectos conjuntos.

En conclusión, el ecosistema del espárrago se estructura como una red interdependiente en la que cada actor aporta un valor específico, pero donde el éxito global depende de la capacidad de cooperación y coordinación. El fortalecimiento de estas relaciones a través de un modelo de gobernanza compartida será clave para garantizar la sostenibilidad, competitividad e innovación del sector en el medio y largo plazo.

3.4. ACTIVIDADES GENERALES Y TAREAS ESPECÍFICAS.

A lo largo del epígrafe se busca describir de manera detallada y estructura el conjunto de las actividades desarrolladas en el maco del programa de prácticas y las tareas específicas necesarias para el desarrollo del presente proyecto. El conjunto de actuaciones llevadas a cabo ha estado orientadas a la obtención de información relevante pero también de calidad a cerca del sector del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, de manera que se ha tenido en cuenta tanto la información aportada por los agentes como aquella obtenida a través del análisis documental y bibliográfico.

El desarrollo de estas actividades no se ha limitado a la mera ejecución de tareas aisladas, sino que ha respondido a un proceso continuo de investigación aplicada, en el que cada acción ha contribuido a la construcción progresiva de un diagnóstico del sector y de sus

necesidades, así como a la identificación de los posibles modelos de gestión adaptados al contexto territorial y productivo.

3.4.1. ACTIVIDADES GENERALES DEL PROGRAMA DE PRÁCTICAS

Durante el desarrollo del programa de práctica se ha participado en diversas actividades vinculadas al proceso de diseño, planificación y análisis del futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, enmarcado en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

En la primera fase de este, las actividades desarrolladas tenían como propósito la contextualización del proyecto, para lo que ha sido necesario revisar documentación estratégica, informes del sector y material de referencia relacionado con el sector agroalimentario y en concreto con el sector del espárrago. Este trabajo introductorio, permitió la obtención de una visión a cerca de la importancia económica, social y productiva del cultivo del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

Posteriormente, se han llevado a cabo algunas reuniones de coordinación y seguimientos con algunos de los agentes implicados en el proyecto, tanto de carácter institucional como del ámbito productivo y técnico. Una serie de reuniones que han favorecido la contrastación de la información obtenida, así como la identificación de las necesidades que presenta el sector.



*Ilustración 5. Reunión Fernando Delgado; alcalde de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.
Fuente: Elaboración propia*

3.4.2. TRABAJO DE CAMPO: ENTREVISTAS REALIZADAS

El objetivo principal de estas entrevistas ha sido la obtención de información cualitativa que permitiera profundizar en las necesidades reales del sector, las carencias existentes en materia de innovación, formación y transferencia tecnológica, así como las posibles líneas estratégicas de actuación del futuro centro.

Una parte imprescindible del trabajo que se ha desarrollado han sido las entrevistas realizadas a los distintos agentes clave vinculados tanto al sector como al entorno socioeconómico de la zona. El objetivo principal de estas entrevistas ha sido la obtención de información cualitativa que facilitase la profundización en las necesidades reales del sector, así como las carencias perceptibles en materia de innovación o formación.

Las entrevistas se han diseñado bajo un enfoque semiestructurado, lo que ha permitido combinar un guion con una base común para todos los entrevistados, pero con la flexibilidad para incorporar matices según el agente al que están dirigidas. Gracias a este enfoque se ha facilitado la tarea de obtención de información diversa, fiable y de gran calidad.

El primer modelo de entrevista fue diseñado para los responsables de las cooperativas agroalimentarias vinculadas a la producción y comercialización del espárrago. Hemos considerado que este colectivo desempeña un papel fundamental dentro de la cadena de valor, puesto que no solo funciona como nexo entre productores y mercados, sino que además concentran las actividades de clasificación, manipulación, transformación y comercialización del producto.

La estructura del cuestionario se organizó en tres bloques temáticos, destinados a recopilar información sobre la cooperativa a entrevistar; como el volumen de producción gestionado, las principales dificultades y oportunidades que se perciben en el sector y por último incluyeron preguntas específicas orientadas a conocer la valoración de los distintos responsable respecto a la creación del futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, así como la opinión acerca del modelo de gestión a definir.

La información obtenida a través de estas entrevistas ha resultado especialmente relevante para evaluar la disposición y capacidad del sector para incorporar nuevos procesos de innovación y valorar el potencial impacto económico y social que podría propiciar la puesta en marcha del nuevo centro.



*Ilustración 6. Entrevista en cooperativa Agroláchar
Fuente: Elaboración propia*

El segundo modelo de entrevista se elaboró exclusivamente para los agricultores propietarios de explotaciones dedicadas al cultivo del espárrago verde. Estos agentes constituyen la base productiva de sector y son los principales afectados por las fluctuaciones de precios, los costes de producción y las condiciones de comercialización del mercado.

Al igual que el anterior modelo, este cuestionario se estructuró en tres bloques. El primero de ellos orientado a recopilar información básica sobre las características de la explotación; superficie cultivada, antigüedad del cultivo o la importancia del espárrago dentro de la actividad agraria del propietario. El segundo bloque se centra en analizar la situación del sector, abordando cuestiones de gran importancia como son la rentabilidad, las principales ventajas e inconvenientes que presenta el sector, la importancia de los precios y la importancia de la diferenciación del producto a través de la IGP Espárrago de Huétor Tájar. Por último, el último de los bloques se ha destinado a conocer la percepción de los agricultores sobre el nuevo proyecto, así como su predisposición a participar de los procesos de transformación agroindustrial con su producto.

La información aportada por este colectivo ha permitido conocer de primera mano las necesidades reales de los productores y valorar el grado de aceptación que tiene entre estos la nueva iniciativa del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.



*Ilustración 7. Entrevista a Antonio Hidalgo Baena en explotación en Villanueva Mesía
Fuente: Elaboración propia*

El último modelo de entrevista ha estado dirigido a los trabajadores vinculados tanto a las labores agrícolas desarrolladas en el terreno como a las actividades de manipulación y transformación que se desarrollan en las cooperativas. La inclusión de este colectivo respondió a la necesidad de incorporar la perspectiva laboral al análisis, considerando que el sector del espárrago constituye una importante fuente de empleo para la comarca.

La estructura del cuestionario, al igual que en los modelos anteriores se organizó en tres bloques temáticos. El primero de ellos orientado a definir el perfil profesional de los entrevistados, recopilando información sobre el tipo de actividad desempeñada y la experiencia acumulada en el sector. El segundo de los bloques se centra en analizar la situación actual del sector desde el punto de vista de los trabajadores. Para lo que se formularon preguntas en relación a la valoración general del sector o en relación con la evolución de la demanda de empleo, como factor determinante para dicho agente. El último de los bloques, igual que en el resto de modelos se centra en la valoración de los trabajadores respecto a la iniciativa y al grado de involucración de estos, considerando la posibilidad de trasladar su actividad laboral al nuevo centro.

La información obtenida a través de estos cuestionarios resultó especialmente útil para incorporar la dimensión social y laboral al análisis, valorando la capacidad del proyecto para generar nuevas oportunidades de empleo y favorecer la especialización profesional dentro del territorio.



*Ilustración 8. Entrevista a operarios en explotación en Villanueva Mesía
Fuente: Elaboración propia*

Los perfiles entrevistados han incluido representantes de entidades cooperativas, técnicos vinculados al sector agroalimentario y agentes institucionales del territorio, lo que ha permitido abordar el objeto de estudio desde diferentes perspectivas complementarias. Esta diversidad ha resultado especialmente relevante para obtener una visión global del ecosistema productivo del espárrago.

La información recopilada ha permitido identificar elementos comunes entre los distintos entrevistados, especialmente en lo relativo a la necesidad de mejorar la transferencia de conocimiento, fortalecer la formación especializada y avanzar hacia modelos de gestión más coordinados. Al mismo tiempo, se han detectado diferencias de percepción en relación con el grado de madurez del sector y las prioridades estratégicas a corto y medio plazo, lo que enriquece el análisis global.

3.4.3. ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO DE MODELOS DE GESTIÓN APLICABLES A LA GOBERNANZA DEL CENTRO

De manera complementaria a las entrevistas realizadas, ha sido necesario llevar a cabo un amplio análisis bibliográfico a cerca de los diferentes modelos de gestión que pudieran resultar válidos para la gestión del centro, así como las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos en el funcionamiento del centro.

Para este análisis ha sido necesario la consulta bibliográfica a cerca de la gobernanza territorial, la innovación en sistemas agroalimentarios y en especial los modelos de

colaboración interinstitucional que favorecen la cooperación entre agente públicos y privados.

Además de la consulta bibliográfica de manera teórica sobre la puesta en marcha, el funcionamiento, las posibilidades o las limitaciones que ofrece cada modelo de gestión, ha sido necesario desarrollar una labor de investigación respecto a la funcionalidad de cada uno de los modelos contemplados. Por lo que ha sido necesario conocer casos verídicos y actuales en los que observar el éxito o desfavorablemente el fracaso de estos a causa de los impedimentos que puede propiciar el modelo de gestión implementado.

Gracias al análisis de casos reales, se han podido identificar oportunidades y debilidades que no se contemplan de manera teórica en el estudio de los distintos modelos de gestión. Hemos podido conocer casos de éxito de modelos que teóricamente no son considerados como la opción más correcta, al igual que son varias las iniciativas que han optado por un modelo de gestión perfecto a nivel teórico y que en su implantación han resultado ser perjudiciales para el funcionamiento del proyecto.

El análisis comparativo tanto a nivel teórico como funcional ha permitido concluir que no existe una única estructura óptima, sino que la idoneidad del modelo depende del grado de implicación de los agentes, del nivel de madurez del sector y de los objetivos estratégicos que se establezcan para el centro.

3.4.4. INTEGRACIÓN DE ACTIVIDADES Y TAREAS ESPECÍFICAS

El conjunto de actividades desarrolladas a lo largo del programa de prácticas ha permitido construir una visión integral y fundamentada del contexto en el que se enmarca el futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

La combinación del trabajo de campo, a través de las entrevistas realizadas, y el análisis documental y bibliográfico ha facilitado la triangulación de la información obtenida, lo que ha contribuido a aumentar la solidez y fiabilidad del diagnóstico realizado.

En este sentido, las entrevistas han permitido recoger información directa del sector, basada en la experiencia y percepción de los agentes implicados, mientras que el análisis bibliográfico ha proporcionado un marco teórico y comparado sobre posibles modelos de gestión aplicables al caso de estudio.

La combinación de ambas fuentes de información ha permitido identificar de manera

más precisa las necesidades del sector, así como explorar diferentes alternativas de gobernanza que puedan responder de forma adecuada a dichas necesidades.

3.5. RECURSOS NECESARIOS Y POSIBLES.

La puesta en marcha del nuevo Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago precisará la disponibilidad de una serie de recursos tanto materiales y técnicos como humanos y financieros, los cuales permitan garantizar la ejecución inicial del proyecto, así como también el correcto funcionamiento de este en el largo plazo. La definición de dichos recursos es un aspecto fundamental dentro de cualquier iniciativa de desarrollo territorial a la hora de evaluar su viabilidad.

La naturaleza del proyecto implica la creación de una infraestructura especializada, por lo que resulta necesario disponer de las instalaciones adecuadas, equipamiento técnico específico, personal cualificado de manera que se asegure la eficiencia y sostenibilidad de la infraestructura.

Sin embargo, la viabilidad del centro no depende exclusivamente de los recursos necesarios para construcción o puesta en marcha, sino que también depende de la capacidad de estos para asegurar su funcionamiento en el largo plazo. Es por ello por lo que resulta imprescindible analizar tanto las actividades asociadas a la apuesta en marcha como aquellas relacionadas con su gestión y funcionamiento cotidiano.

En este contexto, a lo largo de este epígrafe se identifican los principales recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, se analizan las posibles fuentes de financiación disponibles y plantea una estimación general de los costes asociados al funcionamiento anual del centro.

3.5.1. RECURSOS TÉCNICOS E INFRAESTRUCTURAS NECESARIOS

El desarrollo de las actividades previstas para el nuevo Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago requiere de la existencia de unas instalaciones adaptadas a las necesidades del sector agroalimentario y, especialmente, a los procesos de experimentación y transformación vinculados al espárrago verde.

Entre los espacios que resultan de mayor relevancia se destacan las áreas destinadas a la transformación agroalimentaria, las zonas de envasado y almacenamiento, el laboratorio

técnico y las aulas de formación. Una combinación de espacios que permitirá desarrollar actividades de investigación aplicada, desarrollo y validación de productos, formación profesional y asesoramiento técnico a agricultores, cooperativas y empresas.

Del mismo modo, se precisará disponer de equipamiento específico para el desarrollo de las pruebas de transformación, conservación y envasado de los productos derivados del espárrago, así como de equipos informáticos y herramientas digitales que faciliten la gestión de las actividades del centro.

3.5.2. RECURSOS HUMANOS NECESARIOS

El funcionamiento del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago requiere la constitución de un equipo humano capaz de garantizar tanto la correcta gestión de la entidad como el desarrollo de las diferentes actividades que se atribuyen a este. Ciertamente es que durante la fase inicial el número de trabajadores será reducido, sin embargo la estructura organizativa deberá diseñarse de forma que pueda adaptarse al crecimiento progresivo del centro conforme aumente su actividad y se incorporen nuevos proyectos y servicios.

La dimensión del equipo humano deberá responder a las necesidades reales del centro, de forma que se eviten las estructuras excesivamente complejas que conlleven un incremento innecesario de los costes de funcionamiento. En este sentido, se plantea una organización basada en un reducido número de profesionales, aunque con dedicación permanente, complementados por colaboradores externos. Es por ello que se requiere de un gerente del centro, técnico de innovación y desarrollo agroalimentario, personal administrativo y personal externo.

La figura del gerente supone la principal responsabilidad de la dirección y coordinación del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. La principal función de dicho gerente se centra en la garantía del correcto funcionamiento de la entidad, así como la coordinación de las actuaciones y la supervisión del cumplimiento de los objetivos estratégicos fijados.

Entre sus principales funciones se encuentran algunas como; la planificación de las actividades anuales, la dirección económica y administrativa del centro, la elaboración y seguimiento de los presupuestos, la búsqueda de nuevas fuentes de financiación o la coordinación de las relaciones institucionales con administraciones públicas, cooperativas, empresas, universidades y demás entidades colaboradoras.

Asimismo, el gerente también actuará como representante de la asociación ante organismos públicos y privados, impulsará la captación de nuevos socios y promoverá la participación del centro en programas de innovación, proyectos europeos y redes de cooperación agroalimentaria. Del mismo modo, será responsable de supervisar el trabajo del resto del personal y velar por el adecuado cumplimiento de los acuerdos adoptados por los órganos de gobierno de la asociación.

Junto al gerente, el centro deberá contar con un técnico especializado el cual actúe como responsable de las actividades técnicas llevadas a cabo por la entidad. Su papel resulta fundamental en la puesta en marcha de proyectos de innovación, el asesoramiento a agricultores y cooperativas, la organización de actividades formativas y la coordinación de las actuaciones relacionadas con la investigación aplicada.

Entre sus funciones podemos destacar el apoyo al desarrollo de los nuevos productos derivados del espárrago, la coordinación de ensayos, el asesoramiento técnico a las empresas participantes, la preparación de jornadas técnicas y la colaboración con universidades y centros de investigación.

Además, también, será el encargado de identificar nuevas oportunidades de innovación dentro del sector a la vez que de analizar tendencias de mercado y promover la incorporación de tecnologías con el fin de mejorar la competitividad de las empresas vinculadas al proyecto. Se trata de un perfil que deberá combinar conocimientos técnicos sobre la industria agroalimentaria con capacidades para la gestión de proyectos y la transferencia de conocimiento al sector productivo.

Sin embargo, para garantizar el correcto funcionamiento diario del centro será necesaria la incorporación de personal administrativo encargado de apoyar las tareas de gestión documental, atención al público, organización de actividades y tramitación administrativa.

Entre sus principales responsabilidades se encontrarán la gestión de inscripciones en cursos y jornadas, la elaboración de documentación administrativa, el control de facturación, la gestión de proveedores, la atención a usuarios y el apoyo en la preparación de solicitudes de subvenciones y programas de financiación.

A pesar de que durante los primeros años esta función podrá ser desempeñada por una única persona, el crecimiento futuro del centro podrá hacer necesaria la ampliación de este

servicio en función del volumen de actividad alcanzado.

Además del personal permanente, el funcionamiento del centro también precisará la colaboración puntual de algunos profesionales externos especializados en diferentes ámbitos relacionados con la innovación agroalimentaria. Esta fórmula permitirá disponer de conocimientos altamente especializados sin incrementar de forma permanente la estructura de personal.

Entre estos colaboradores podremos encontrar figuras como las de investigadores universitarios, técnicos de centros tecnológicos, especialistas en seguridad alimentaria, consultores en desarrollo empresarial, docentes para acciones formativas, expertos en comercialización agroalimentaria o profesionales vinculados al ámbito de la transformación de alimentos.

La participación de estos especialistas permitirá mantener un elevado nivel técnico en las actividades desarrolladas por el centro y favorecerá la incorporación continua de nuevos conocimientos e innovaciones al sector del espárrago.

La estructura de recursos humanos propuesta responde a las necesidades previstas durante la fase inicial de funcionamiento del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Sin embargo, la consolidación del proyecto y la ampliación de sus servicios podrán requerir la incorporación progresiva de nuevos perfiles profesionales, como técnicos de laboratorio, responsables de calidad o personal de mantenimiento o especialistas en gestión de proyectos europeos entre otros.

La flexibilidad de esta estructura permitirá adaptar los recursos humanos al crecimiento del centro, garantizando en todo momento una gestión eficiente y sostenible, acorde con la evolución de las actividades desarrolladas y las necesidades del sector agroalimentario de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil

3.5.3. RECURSOS ECONÓMICOS Y PRESUPUESTO ESTIMADO

La viabilidad del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago dependerá, en gran medida, de la correcta planificación de los recursos económicos necesarios para su puesta en marcha y posterior funcionamiento. La estimación presupuestaria supone una herramienta fundamental para evaluar la sostenibilidad del proyecto, de manera que permita identificar tanto las principales necesidades de inversión como los costes derivados de la

prestación de los servicios que ofrecerá el centro en su funcionamiento.

Desde un punto de vista económico, podemos diferenciar dos grandes bloques de gasto. El primero de ellos se corresponde con la inversión inicial que se precisará para la construcción y equipamiento del centro, mientras que el segundo engloba aquellos costes de funcionamiento anual derivados de la gestión de la entidad y del desarrollo de sus actividades

La inversión inicial contempla la construcción de una nueva nave anexa al actual Centro de Investigación I+D+i que ya se encuentra ubicado en el Polígono Industrial La Catalana, así como también su equipamiento con la maquinaria e instalaciones necesarias para desarrollar las actividades de investigación, formación y transformación agroalimentaria.

Según el proyecto técnico elaborado para esta infraestructura, el presupuesto total de ejecución asciende a 1.388.985,35 €, distribuyéndose entre las principales partidas que se recogen en la siguiente tabla.

EJECUCIÓN MATERIAL		
Trabajos previos y demoliciones	6.031,10	0,43%
Movimientos de tierras	37.619,44	2,71%
Cimentación	132.940,70	9,57%
Red de saneamiento	21.475,59	1,55%
Estructura metálica	80.392,33	5,79%
Cubierta	62.902,37	4,53%
Cerramientos	31.012,80	2,23%
Particiones y divisiones	42.630,81	3,07%
Falsos techos	16.799,79	1,21%
Pavimentos, alicatados y revestimientos	36.157,30	2,60%
Carpintería	24.976,91	1,80%
Pinturas	3.250,80	0,23%
Aparatos sanitarios	2.905,44	0,21%
Instalaciones	275.244,19	19,82%
Equipamiento y maquinaria	496.887,79	35,77%
Control de calidad	12.746,67	0,92%
Gestión de residuos	9.968,77	0,72%
Seguridad y salud	15.925,31	1,15%
Proyecto y dirección técnica	79.117,24	5,70%
TOTAL EJECUCIÓN MATERIAL	1.388.985,35	

Tabla 3. Presupuesto Ejecución material
Fuente: Elaboración Propia

Como puede observarse, las partidas que concentran una mayor inversión corresponden al equipamiento y maquinaria, que representa el 35,77 % del presupuesto de ejecución material, seguida de las instalaciones, con un 19,82 %, y de la cimentación, con un 9,57 % del presupuesto. Esta distribución resulta coherente con la naturaleza del proyecto, ya que el centro no se concibe únicamente como una infraestructura física, sino como un espacio altamente especializado destinado a la transformación agroalimentaria, la investigación aplicada y el desarrollo de nuevos productos derivados del espárrago. Por ello, la mayor parte de la inversión se destina a la adquisición de maquinaria específica y a la implantación de instalaciones técnicas que permitan desarrollar estas actividades con las garantías exigidas por la industria agroalimentaria.

Una vez ejecutada la inversión inicial, el centro deberá disponer de una financiación estable que permita garantizar el desarrollo continuado de sus actividades. Para ello, resulta necesario estimar los principales gastos corrientes asociados a su funcionamiento.

El capítulo más importante corresponde con los recursos humanos. Tal y como se ha indicado en el apartado anterior, durante la fase inicial la estructura de empleados es reducida integrada por un gerente, un técnico de innovación agroalimentaria y un administrativo, complementada con colaboradores externos para el desarrollo de acciones formativas, proyectos de investigación y asesoramiento especializado.

Asimismo, deberán contemplarse los gastos derivados del mantenimiento de las instalaciones, los suministros energéticos, las comunicaciones, los seguros, el material fungible y la organización de actividades de formación, promoción e innovación.

Tomando como referencia el coste medio de personal en entidades de características similares y considerando la dimensión prevista para el centro, se realiza la estimación recogida en la siguiente tabla.

ESTIMACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO	
Gerente	40.000
Técnico de innovación	35.000
Administrativo	25.000
Colaboradores externos	20.000
Suministros	18.000
Mantenimiento	15.000
Material fungible	10.000
Actividades de formación e innovación	15.000
Otros gastos generales	12.000
TOTAL PRESUPUESTARIO	190.000

Tabla 4. Estimación del presupuesto anual de funcionamiento
Fuente: Elaboración propia

3.5.4. POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN

La financiación inicial del proyecto podría sustentarse principalmente en la participación de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil y en la colaboración de las cooperativas del sector, que han mostrado interés en la creación de una infraestructura de estas características.

De forma complementaria, existen diversas líneas de financiación pública susceptibles de contribuir a la puesta en marcha del centro. Entre ellas destacan las convocatorias promovidas por la Diputación Provincial de Granada, la Junta de Andalucía, especialmente a través de la Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural, así como diferentes programas estatales y europeos orientados al desarrollo rural, la innovación agroalimentaria y la transición ecológica.

También pueden desempeñar un papel relevante entidades como el Grupo de Desarrollo Rural Poniente Granadino o la Indicación Geográfica Protegida Espárrago de Huétor Tájar, mediante acciones de colaboración técnica, promoción conjunta o apoyo institucional al

proyecto.

3.5.5. RELACIÓN ENTRE RECURSOS DISPONIBLES Y MODELO DE GESTIÓN

La existencia de una pluralidad de recursos y agentes implicados refuerza la conveniencia de optar por un modelo de gestión basado en una asociación público-privada. Este modelo facilita la participación de las diferentes entidades vinculadas al sector, favorece la captación de financiación procedente de distintas fuentes y permite adaptar la estructura organizativa a las necesidades cambiantes del proyecto.

Además, la asociación constituye una fórmula especialmente adecuada para coordinar recursos públicos y privados, garantizar la representatividad de los distintos actores y asegurar una gestión flexible orientada a la consecución de los objetivos colectivos del territorio.

3.6. FASES PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Para que el proyecto pueda ser una realidad lo antes posible es necesario plantear un plan de comunicación y promoción institucional que permita cumplir con los objetivos siguientes:

- Conseguir más respaldo político e institucional para el proyecto, tanto a nivel comarcal, provincial y regional.
- Movilizar al sector productivo y de transformación para que integre la futura asociación.
- Posicionar el proyecto como una iniciativa innovadora que permitirá captar inversión pública y privada de calidad para toda la comarca.

El plan de comunicación se integra en la fase de concertación, pero es necesario visualizarlo porque de ello depende en gran medida poder movilizar a todo el ecosistema del esparrago en torno a este proyecto.

Este plan de comunicación no debe de limitarse solo a los productores, cooperativas, empresarios o administración pública, sino que debe de implicar también a los representantes de la sociedad civil principalmente a nivel comarcal, dado que el proyecto tendrá un impacto social muy importante tanto en términos de generar oportunidades de empleo para la población local como en términos de dinamizar la economía comarcal.

Por ello, se deben de plantear actividades de sensibilización sobre la relevancia de este proyecto con la participación de las siguientes entidades:

- **Entidades representativas del ecosistema del espárrago:**
 - Agricultores productores de espárrago de los municipios de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.
 - Cooperativas agroalimentarias vinculadas a la producción y comercialización del espárrago verde.
 - Empresas agrícolas y de servicios auxiliares relacionadas con el sector.
 - Empresas de manipulación, clasificación, envasado y comercialización de productos hortícolas.
 - Indicación Geográfica Protegida (IGP) Espárrago de Huétor Tájar.
 - Oficina Comarcal Agraria (OCA) de la comarca.
 - Grupo de Desarrollo Rural (GDR) Poniente Granadino.
 - Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.
 - Ayuntamientos de los municipios integrantes de la Mancomunidad.
 - Diputación Provincial de Granada.
 - Junta de Andalucía, especialmente a través de la Consejería de Agricultura, Pesca, Agua y Desarrollo Rural.
 - Universidades, centros tecnológicos y entidades de investigación vinculadas al sector agroalimentario.
- **Entidades sociales y de desarrollo local:**
 - Asociaciones empresariales de ámbito local y comarcal.
 - Asociaciones de comerciantes.
 - Asociaciones de mujeres rurales.
 - Asociaciones para la promoción de la igualdad de oportunidades.
 - Entidades dedicadas a la inserción sociolaboral y al empleo.
 - Organizaciones de economía social y desarrollo comunitario.
 - Centros educativos y entidades formativas del territorio.
- **Entidades vinculadas a la gastronomía, restauración y promoción territorial:**
 - Asociaciones de hostelería y restauración.
 - Restaurantes y establecimientos gastronómicos de referencia de la comarca.
 - Empresas de catering y transformación alimentaria.
 - Asociaciones de promoción turística.
 - Entidades relacionadas con el turismo gastronómico y agroalimentario.

- Organizadores de ferias, jornadas gastronómicas y eventos promocionales relacionados con los productos agroalimentarios locales.

La participación del conjunto de entidades permitirá generar un proceso de concertación territorial amplio e inclusivo, de manera que se favorezca la implicación de todos los agentes económicos, sociales e institucionales que de forma directa o indirecta están vinculados al sector del espárrago. Asimismo, contribuirá a reforzar el respaldo social al proyecto, facilitará la futura constitución de la asociación público-privada gestora del centro y mejorará las posibilidades de captación de financiación y colaboración institucional.

3.7. HOJA DE RUTA TERRITORIAL PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

La implementación del proyecto del centro de servicios avanzados para el espárrago en la comarca de la Ribera Baja del Genil se va a desarrollar en dos fases que se ejecutarán en paralelo:

- Fase adecuación y equipamiento del futuro espacio que albergará esta infraestructura agroalimentaria.
- Fase de constitución y puesta en marcha de la entidad que encargará del arranque de actividades del futuro centro.

Dos fases críticas para el éxito de esta iniciativa y que van a requerir disponer de una hoja de ruta clara y concisa para que el centro de transformación vea la luz en un plazo razonable.

Para todas las actividades referente a las obras para la adecuación del espacio que va a albergar el centro de servicios avanzados ya se dispone de un proyecto básico y sería necesario definir lo antes posible el proyecto de ejecución, dado la naturaleza de estas instalaciones y teniendo en cuenta que ya se dispone de un espacio (nave industrial), este proceso no requerirá un plazo muy largo si se dispone de los medios técnicos y financieros adecuados.

En lo referente a la fase de constitución y puesta en marcha de la entidad encargada de la gestión del futuro centro, se deberá de seguir los siguientes pasos:

A. FASE DE CONCERTACIÓN:

El futuro modelo de gestión del centro que define el presente proyecto de prácticas en el marco del programa Puentes, debe de ser sometido a escrutinio público a través de la

organización de sesiones de trabajo y recopilación de propuestas que implique a todos los integrantes del ecosistema del esparrago tanto a nivel comarcal como provincial.

Es necesario organizar encuentros individualizados con las siguientes entidades prioritarias en la puesta en marcha del proyecto: la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, los principales productores de la zona y de la provincia las Cooperativas Agroalimentarias (Centro Sur S.C.A y Los Gallombares principalmente), las organizaciones sindicales representativas del sector primario, el consejo regulador de la IGP esparrago de Huétor Tájar, centros de investigación principalmente el Instituto Universitario de Nutrición y Tecnología de Alimentos de la Universidad de Granada y la universidad de Granada.

B. FASE VALIDACIÓN:

Tras la recopilación de propuestas para el modelo de gestión del futuro centro a nivel individual habrá que validar este aspecto crítico del proyecto por parte de todos los integrantes del ecosistema del esparrago tanto a nivel comarcal como provincial y para ello es necesario convocar un foro provincial sobre la puesta en valor de la producción de espárragos a nivel de toda la provincia de Granada centrado en el proyecto de centro de servicios avanzados de Huétor Tájar.

El foro además de visibilizar ampliamente el proyecto permitirá lograr dos objetivos prioritarios:

Movilizar al conjunto de entidades publicas y privadas ligadas al sector del esparrago en la provincia de Granada en torno a esta iniciativa.

Validar la propuesta de creación de una asociación publico privada que se va a encargar de la puesta en marcha del centro y de su gestión.

Otro d ellos objetivos del foro será la creación de una comisión de trabajo encargada de la creación de la asociación tras la validación de los estatutos y adhesión de los futuros miembros que pasarán a considerarse como miembros fundadores de esta nueva estructura publico privada.

C. CREACIÓN ASOCIACIÓN PUBLICO PRIVADA:

Tras la organización del foro, se procederá la ceración oficial de la asociación publico

privada centro de servicios avanzados del esparrago, una entidad que se encargará en esta primera fase del proyecto de asegurar las siguientes misiones:

- Promoción del proyecto ante entidades públicas y privadas tanto a nivel provincial como regional y nacional.
- La búsqueda y consecución de alianzas para la puesta en marcha del centro incluyendo la búsqueda de financiación para la adecuación, equipamiento y gestión del futuro centro.
- El diseño de un plan de formación para el empleo enfocado hacia las tecnologías para el procesamiento y la transformación del esparrago en productos de IV y V gama que beneficie a los colectivos vulnerables de la comarca y que permita disponer de personal especializado para la gestión y operación del futuro centro de transformación.
- La supervisión, tras la aprobación del proyecto de ejecución, de las obras de adecuación y equipamiento del centro.

D. PUESTA EN MARCHA DEL CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS DEL ESPARRAGO:

Tras la creación de la entidad que se encargará de la gestión del centro, tras finalizar las obras de adecuación y equipamiento y completar el proceso de selección y formación del personal del centro, se procederá a iniciar una fase preoperativa durante la cual se validaran los procesos y productos definidos en el estudio preliminar realizado anteriormente.

La creación de una marca comarcal ligada a los productos que se desarrollarán en el centro es vital para garantizar el éxito comercial del centro, una nueva marca de productos de IV y V gama a base de esparrago amparada en la IGP del esparrago de Huétor Tájar.

3.8. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD PARA SU DESARROLLO, O EN SU CASO ESTUDIO DE VIABILIDAD.

Con el fin de determinar la alternativa más adecuada para la gestión del centro, se analizan a continuación los diferentes modelos organizativos susceptible de ser aplicados a dicho proyecto, valorando sus principales características, ventajas e inconvenientes. De esta manera, podremos identificar la alternativa más adecuada y que mejor se ajusta a los objetivos de innovación, cooperación territorial y desarrollo económico que persigue el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

Una primera alternativa, consiste en la creación de una asociación integrada por

entidades públicas como son los ayuntamientos de los municipios de la Mancomunidad y entidades privadas como son las cooperativas. Una asociación es una organización formada a través de la unión de varias personalidades físicas o jurídicas, que se unen de forma voluntaria y estable con el propósito de lograr un objetivo u objetivos comunes lícito/s y por lo general sin ánimos de lucro. Este tipo de modelo de gestión se caracteriza por contar con una estructura organizativa propia, la cual se basa en los principios democráticos, es decir, su organización y funcionamiento se inspiran en valores como la participación, la representación, la transparencia, la rendición de cuentas y la toma de decisiones compartida. Es por ello por lo que la constitución de una asociación permitiría incorporar a productores, cooperativas, empresas transformadoras, organizaciones agrarias, centros de investigación y administraciones locales, de manera que favorece la cooperación y facilita la definición de las líneas estratégicas del centro.

Además, unas de las ventajas claves a destacar es que la asociación posee una personalidad jurídica independiente de la de sus integrantes, de modo que puede actuar como un sujeto único con derechos y obligaciones. El funcionamiento de esta se rige según los estatutos internos y la normativa legal vigente.

Sin embargo, se necesita de un agente que actúa como gerente de la asociación para conseguir un funcionamiento efectivo. Este se encargará de dirigir y coordinar el funcionamiento general del centro, un ejemplo de ello es la Asociación de Caución Agraria; ASICA, antecedente de la actual SAECA, donde gracias a la definición de la figura del director/gerente en sus estatutos, uno de los miembros de la entidad sería designado gerente y dirigiría el funcionamiento.

Desde el punto de vista operativo, la asociación supone una serie de ventajas especialmente en proyectos como este, basados en la innovación y cooperación territorial. Cabe destacar la flexibilidad de su estructura, que permite adaptar las actividades del centro en todo momento a las necesidades reales del sector, tiene libertad de inclusión, por lo que pueden incorporarse nuevos socios en cualquier momento, promoviendo las iniciativas colaboradoras. Del mismo modo, que es una fórmula idónea para acceder a programas de financiación públicas, subvenciones y ayudas de administraciones nacionales y europeas destinada al desarrollo rural y la innovación agroalimentaria. Del mismo modo, al tratarse de una entidad sin ánimo de lucro, sus actuaciones están orientadas prioritariamente a la generación de beneficios colectivos para el territorio, de forma que se evita que la rentabilidad económica inmediata se convierta en el único criterio de actuación del centro.

Ahora bien, la asociación también presenta ciertas limitaciones o desventajas. La principal de ellas se encuentra en la disponibilidad de los recursos económicos, puesto que gran parte de su financiación depende de las subvenciones concedidas y las aportaciones de los socios. Otra de las limitaciones que más pueden afectar de forma negativa al funcionamiento del centro es el nivel de implicación de los miembros, puesto que un bajo nivel de implicación puede dificultar la toma de decisiones.

Otra de las alternativas a tener en cuenta a la hora de encontrar el modelo de gestión clave para el proyecto, es la creación de un consorcio público-privado. La figura del consorcio permite la colaboración entre entidades públicas y privadas para la gestión de proyectos de interés común como es el caso del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

La constitución de un consorcio público-privado no solo aportaría una importante estabilidad institucional, sino que también financiera, puesto que supondría la implicación directa de organismos como el Ayuntamiento de Huétor Tájar, en representación de los ayuntamientos de todos los municipios pertenecientes a la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, la Diputación de Granada, la Oficina Comarcal Agraria o la Junta de Andalucía, lo cual aseguraría un respaldo institucional consolidado desde el momento de la constitución.

La principal ventaja que puede aportar este modelo de gestión es la capacidad para coordinar recursos públicos y a partir de ellos desarrollar estrategias alineadas con las políticas de desarrollo territorial, innovación y empleo que hemos mencionado a lo largo de este trabajo. Además, al tratarse de una entidad en la que participan organismos públicos como administraciones, se puede facilitar el acceso a programas de financiación con mayor importe, por lo que aseguraría una mayor seguridad jurídica y presupuestaria.

Sin embargo, la experiencia pone de manifiesto que este tipo de estructuras se someten a procesos administrativos más complejos que llevan a la ralentización de la constitución, así como de la toma de decisiones, lo que en un sector tan cambiante como el sector agroalimentario se traduce en una reducción de la capacidad de respuesta a las evolutivas necesidades. Asimismo, la dependencia de los ciclos políticos puede afectar a la continuidad de los proyectos que requieren de mayor inversión, elevada capacidad de adaptación o de una innovación constante.

La tercera y última alternativa analizada es la concesión administrativa. Mediante este sistema se gestión, la titularidad de las instalaciones sigue correspondiendo a la administración pública, mientras que la gestión y explotación del centro es encomendado a una entidad privada mediante un contrato de cesión.

Una de las ventajas que presenta este modelo, es el poder incorporar los criterios empresariales que la entidad encomendada considera, orientándose a la eficiencia, optimización de los recursos y la obtención de resultados. Además, permite contar con inversión privada y reducir a las administraciones públicas la carga que supone la gestión directa del centro.

Sin embargo, en el caso del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se plantean varios interrogantes. La finalidad de la infraestructura no es la obtención de beneficios económicos, sino la prestación de servicios de apoyo al sector, la promoción de la innovación, la transformación especializada y la dinamización económica del territorio. En consecuencia, existe el alto riesgo de que ciertos servicios esenciales para el cumplimiento de dichos objetivos sean considerados como poco rentables desde una perspectiva empresarial, y por tanto pierdan protagonismo o incluso no se tengan en cuenta. Además, la orientación hacia la rentabilidad económica que aportaría la empresa encargada de la gestión podría llevar a generar conflictos de intereses entre los intereses del territorio y los objetivos propios de la entidad encargada, de modo que dificultaría la consecución de los objetivos del Centro.

Tras el análisis de las tres alternativas planteadas puede concluirse que la constitución de una asociación público-privada representa la fórmula de gestión más adecuada para la puesta en marcha del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago.

Este modelo permite integrar de una manera equilibrada a los principales agentes que conforman el ecosistema del espárrago en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, por lo que favorece la participación activa de cooperativas, productores, administraciones públicas, entidades de desarrollo rural, organismo de investigación y demás actores vinculados al sector. De manera, que se garantiza una consonancia entre las decisiones estratégicas del centro y las necesidades reales del territorio.

A diferencia del consorcio público-privado, cuya gestión puede verse condicionada por la mayor complejidad administrativa y la menor capacidad de adaptación a los cambios, la

asociación ofrece una estructura organizativa más dinámica y flexible. Una característica de especial relevancia en el ámbito agroalimentario, donde se requiere una rápida capacidad de respuesta y una gestión eficiente. Asimismo, frente al modelo de concesión administrativa, la asociación permite preservar el carácter colectivo y territorial del proyecto, evitando que la consecución de una rentabilidad económica inmediata se convierta en el principal criterio de actuación.

Otro de los aspectos que refuerzan la idoneidad de este modelo es la capacidad de articular la colaboración público-privada y facilitar el acceso a las diferentes líneas de financiación procedente de administraciones públicas. La participación conjunta no solo contribuye a diversificar las mencionadas fuentes de financiación, sino que, además, aporta estabilidad institucional al proyector y favorece la generación de sinergias entre los distintos actores. Además, la posibilidad de incorporar nuevos miembros a la asociación permite ampliar progresivamente la red de colaboración y poder adaptar la estructura organizativa a las futuras necesidades.

Por todo ello, la creación de una asociación público-privada se considera como la alternativa más eficaz y que mejor responde a los objetivos estratégicos del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Su capacidad de combinar participación, flexibilidad, estabilidad y compromiso la convierten en opción más viable para garantizar el funcionamiento a largo plazo además de maximizar su impacto económico, social e innovador en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

Una vez constituida formalmente la Asociación como entidad gestora del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, corresponderá a la Asamblea General adoptar el acuerdo relativo a la forma de gestión que se desarrollará durante el primer año de funcionamiento del Centro.

Para este periodo inicial, la Asociación podrá optar entre dos alternativas. La primera consistirá en asumir directamente la gestión del Centro mediante la contratación del personal técnico y administrativo necesario para desarrollar las actividades previstas. La segunda alternativa consistirá en contratar una asistencia técnica especializada, que se responsabilice de la puesta en marcha, organización y gestión del Centro durante un periodo de un año, facilitando la implantación de los procedimientos de funcionamiento, la coordinación entre los distintos agentes participantes y el inicio de los servicios previstos.

Transcurrido este primer año, y una vez evaluados los resultados obtenidos y el grado de consolidación del proyecto, la Asociación decidirá si continúa asumiendo directamente la gestión del Centro con sus propios medios o si considera conveniente mantener algún tipo de apoyo técnico externo para el desarrollo de determinadas funciones.

Una vez han sido analizadas las diferentes alternativas de gestión y justificada la idoneidad de la asociación público-privada como la fórmula idónea para el proyecto, resulta necesario definir aquellos elementos básicos a partir de los que articular el funcionamiento del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago. Para ello se plantea una breve propuesta de estatutos, que sirva como base para la futura constitución de la asociación. En estos, se establecerán su denominación, fines, órganos de gobierno, régimen de funcionamiento y tanto derechos como obligaciones de los miembros que la componen.

De forma resumida, los estatutos deberían contemplar, al menos, los siguientes aspectos:

- **Denominación y naturaleza jurídica** de la entidad gestora.
- **Objeto social**, orientado a la investigación, innovación, transformación agroalimentaria, formación y prestación de servicios especializados para el sector del espárrago.
- **Ámbito territorial**, correspondiente a la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.
- **Entidades integrantes**, incorporando administraciones públicas, cooperativas, empresas agroalimentarias y entidades colaboradoras.
- **Órganos de gobierno**, integrados por una Asamblea General, una Junta Directiva y una Dirección Técnica responsable de la gestión ordinaria.
- **Régimen económico y financiación**, estableciendo las aportaciones de los miembros, subvenciones públicas, prestación de servicios y otras fuentes de financiación compatibles.
- **Derechos y obligaciones de las entidades participantes**, garantizando la participación, transparencia y colaboración entre todos los agentes.
- **Régimen de funcionamiento**, incluyendo el sistema de adopción de acuerdos, incorporación de nuevos miembros y mecanismos de seguimiento y evaluación del proyecto.

La elaboración definitiva de estos estatutos deberá realizarse durante la fase de constitución de la entidad gestora, adaptándose a la normativa vigente y a la fórmula jurídica

finalmente seleccionada, constituyendo el marco regulador para garantizar un funcionamiento eficiente, transparente y participativo del Centro.

3.9. INCORPORACIÓN Y ANÁLISIS DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL PROYECTO.

La incorporación de la perspectiva de género constituye uno de los principios transversales que deben integrarse en el diseño, desarrollo y evaluación de cualquier proyecto de desarrollo territorial. En el ámbito de las políticas públicas, la igualdad efectiva entre mujeres y hombres no debe entenderse únicamente como el cumplimiento de un requisito normativo, sino como un elemento estratégico que contribuye a mejorar la calidad de las actuaciones desarrolladas, favoreciendo una mayor cohesión social, un aprovechamiento más eficiente del capital humano y un desarrollo económico más inclusivo y sostenible.

En este sentido, el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago se concibe como una infraestructura abierta a todos los agentes que integran el ecosistema del espárrago de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil. Por ello, la igualdad de oportunidades debe formar parte de los principios que orienten tanto el funcionamiento interno de la futura asociación gestora como el conjunto de actividades relacionadas con la innovación, la formación, la investigación, el emprendimiento y la transferencia de conocimiento que se desarrollen desde el centro.

La incorporación de la perspectiva de género resulta especialmente relevante en un proyecto de estas características, ya que el sector agroalimentario ha experimentado importantes transformaciones durante las últimas décadas. Aunque tradicionalmente determinadas tareas agrícolas y de gestión han estado asociadas a una distribución desigual entre hombres y mujeres, la progresiva incorporación femenina al mercado laboral y la creciente profesionalización del sector han contribuido a modificar esta realidad. No obstante, todavía existen diferencias en cuanto a la distribución de determinadas funciones, la representación en puestos de responsabilidad y el acceso a actividades de mayor cualificación técnica.

3.9.1. PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN LA CADENA DE VALOR DEL ESPÁRRAGO

El cultivo y comercialización del espárrago verde constituye una de las principales actividades económicas de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, generando un elevado volumen de empleo durante toda la campaña agrícola. Sin embargo, la

participación de hombres y mujeres presenta diferencias significativas según la fase de la cadena de valor en la que se analice.

A partir de la información obtenida durante el trabajo de campo desarrollado para el presente proyecto, especialmente mediante las entrevistas realizadas a agricultores, cooperativas, trabajadores y representantes de distintas entidades del sector, puede observarse que la presencia femenina resulta especialmente elevada en las cooperativas agroalimentarias encargadas de la manipulación y comercialización del espárrago.

Las labores de recepción del producto, clasificación, selección por calibres, manipulación, control de calidad, preparación de pedidos y envasado son desempeñadas mayoritariamente por mujeres. De forma orientativa, puede estimarse que entre el 70 % y el 80 % de las personas que desarrollan estas funciones durante la campaña del espárrago son mujeres, circunstancia que fue confirmada de manera reiterada por los responsables de las cooperativas entrevistadas durante la elaboración del presente trabajo.

Esta elevada participación femenina pone de manifiesto el importante papel que desempeñan las mujeres dentro de la cadena de valor del espárrago. Su trabajo resulta imprescindible para garantizar que el producto llegue al consumidor con los niveles de calidad exigidos por los mercados nacionales e internacionales, especialmente teniendo en cuenta las exigencias de la Indicación Geográfica Protegida Espárrago de Huétor Tájar. La rapidez, precisión y especialización requeridas en las tareas de manipulación hacen que el personal de las cooperativas constituya uno de los principales activos del sector.

La situación resulta diferente cuando se analiza la fase de producción agrícola. Las labores desarrolladas directamente en las explotaciones, especialmente la recolección manual del espárrago, continúan estando desempeñadas mayoritariamente por hombres. Según la información recopilada durante las entrevistas realizadas a agricultores y trabajadores del sector, la participación femenina en las tareas de recolección puede situarse entre el 20 % y el 30 % del total de trabajadores, porcentaje considerablemente inferior al observado en las cooperativas.

Esta diferencia responde, principalmente, a factores relacionados con la organización tradicional del trabajo agrícola y con las características físicas que requiere la recolección

manual del espárrago, una actividad que exige un importante esfuerzo físico y un elevado ritmo de trabajo durante toda la campaña. No obstante, la presencia de mujeres en las explotaciones agrícolas ha aumentado progresivamente durante los últimos años, especialmente en aquellas explotaciones familiares donde participan activamente en las labores de gestión, planificación y organización de la actividad productiva.

A pesar de la elevada participación femenina en determinadas fases de la cadena de valor, todavía existe un amplio margen de mejora en relación con su presencia en puestos de dirección, órganos de gobierno de las cooperativas, entidades representativas del sector y proyectos empresariales vinculados a la innovación agroalimentaria. Precisamente, uno de los objetivos del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago consiste en contribuir a reducir estas diferencias mediante la creación de nuevas oportunidades de formación, emprendimiento y empleo cualificado.

3.9.2. INTEGRACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS PARA LA INDUSTRIA DEL ESPÁRRAGO

La igualdad de oportunidades constituye uno de los principios que deberán inspirar el funcionamiento de la futura asociación encargada de gestionar el centro. En consecuencia, todas las actuaciones desarrolladas deberán diseñarse procurando eliminar posibles barreras que dificulten la participación de mujeres y hombres en condiciones de igualdad.

Este principio deberá aplicarse tanto a la organización interna de la entidad como a la prestación de los distintos servicios ofrecidos por el centro. De este modo, la selección de personal, la organización de actividades formativas, la participación en proyectos de investigación, el acceso a programas de asesoramiento o la utilización de las instalaciones deberán regirse exclusivamente por criterios objetivos relacionados con la capacidad, la formación y el mérito de las personas participantes.

Asimismo, la futura asociación promoverá una representación equilibrada entre mujeres y hombres en sus órganos de gobierno, favoreciendo la participación femenina tanto en la Asamblea General como en la Junta Directiva y en las diferentes comisiones de trabajo que puedan constituirse para el desarrollo de proyectos específicos.

Del mismo modo, se fomentará la utilización de un lenguaje inclusivo en toda la documentación institucional, materiales divulgativos, acciones formativas y actividades de comunicación desarrolladas por el centro, proyectando una imagen acorde con los principios de

igualdad y responsabilidad social que inspiran el presente proyecto.

3.9.3. MEDIDAS PARA FAVORECER LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

La incorporación de la perspectiva de género no debe limitarse a una declaración de principios, sino que debe traducirse en actuaciones concretas que contribuyan a reducir las desigualdades existentes y favorezcan una mayor participación de las mujeres en aquellos ámbitos donde actualmente su representación continúa siendo menor.

Entre las principales medidas que podrá impulsar el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago destacan el desarrollo de programas específicos de formación dirigidos a mujeres emprendedoras interesadas en la industria agroalimentaria, la organización de jornadas técnicas sobre innovación y liderazgo femenino, el asesoramiento para la creación de nuevas iniciativas empresariales y la colaboración con otras entidades especializadas en igualdad de oportunidades y desarrollo rural.

Igualmente, el centro promoverá la participación de mujeres agricultoras y trabajadoras del sector en proyectos de investigación aplicada, acciones de transferencia de conocimiento y programas de innovación tecnológica, favoreciendo su incorporación a ámbitos profesionales relacionados con la transformación agroalimentaria, el desarrollo de nuevos productos, el control de calidad y la gestión empresarial.

Otra actuación relevante consistirá en impulsar la presencia femenina en actividades de representación institucional, mesas de trabajo y órganos de participación relacionados con el sector del espárrago, contribuyendo así a incrementar su visibilidad y capacidad de influencia en la definición de futuras estrategias de desarrollo.

3.9.4. CONTRIBUCIÓN DEL PROYECTO AL DESARROLLO RURAL DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO

La creación del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago no solo pretende mejorar la competitividad del sector mediante la innovación y la transformación agroalimentaria, sino que también puede contribuir a generar un desarrollo territorial más equilibrado desde el punto de vista social.

La puesta en marcha de nuevas líneas de actividad relacionadas con la investigación, la innovación, la formación especializada, el desarrollo de nuevos productos y la prestación de servicios técnicos supondrá la creación de nuevos perfiles profesionales que ampliarán las

oportunidades laborales existentes en la comarca. Estos nuevos empleos, caracterizados por una mayor cualificación técnica, pueden favorecer especialmente la incorporación de mujeres con formación universitaria o profesional que, en muchas ocasiones, encuentran dificultades para desarrollar su carrera profesional sin abandonar el medio rural.

Del mismo modo, el impulso al emprendimiento agroalimentario permitirá favorecer la creación de nuevas empresas lideradas por mujeres, promoviendo la diversificación económica del territorio y fortaleciendo el tejido empresarial local. Todo ello contribuirá a fijar población, generar empleo estable y reforzar la cohesión social de la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

Además, la colaboración entre administraciones públicas, cooperativas, organizaciones agrarias, centros de investigación y empresas privadas permitirá incorporar la igualdad de género como un objetivo compartido por todos los agentes participantes, favoreciendo la implantación de buenas prácticas en materia de responsabilidad social y gobernanza.

La incorporación de la perspectiva de género al presente proyecto no responde únicamente al cumplimiento de los principios recogidos en la normativa vigente, sino que constituye una herramienta para mejorar la eficacia de las actuaciones previstas y garantizar que los beneficios derivados de la creación del Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago alcancen de forma equilibrada al conjunto de la población.

La información obtenida durante las entrevistas realizadas confirma que las mujeres desempeñan un papel esencial en el funcionamiento del sector, especialmente en las cooperativas agroalimentarias, donde desarrollan la mayor parte de las labores de manipulación, clasificación y envasado del producto. Sin embargo, su presencia continúa siendo inferior en determinadas actividades agrícolas y, especialmente, en puestos de responsabilidad y toma de decisiones. Por ello, el nuevo centro debe configurarse como una oportunidad para avanzar hacia una participación más equilibrada, promoviendo el acceso de las mujeres a procesos de innovación, formación especializada, emprendimiento y liderazgo.

En definitiva, la integración de la perspectiva de género contribuirá a reforzar el impacto social del proyecto, mejorar la calidad de la gobernanza de la futura asociación y consolidar un modelo de desarrollo territorial basado en la igualdad de oportunidades, la participación y la innovación, aspectos plenamente coherentes con los objetivos estratégicos perseguidos por el Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago y con las necesidades actuales de

la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil.

3.10. CONCLUSIONES.

El presente Trabajo Fin de Prácticas partía de un objetivo principal claramente definido: establecer un modelo de gestión adecuado para la puesta en marcha del ****Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago**** en la Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil, configurando una propuesta capaz de responder a las necesidades reales del territorio y de contribuir al desarrollo de uno de sus principales sectores económicos.

En el momento de formular este objetivo inicial, el proyecto se encontraba ante una situación marcada por la existencia de importantes fortalezas, como el liderazgo de la comarca en la producción de espárrago verde, la consolidación de un tejido cooperativo altamente especializado y el reconocimiento de la IGP Espárrago de Huétor Tájar. Sin embargo, también se identificaban diversos desafíos que limitaban la capacidad de crecimiento del sector, entre ellos la dependencia de la comercialización en fresco, la necesidad de incorporar mayores niveles de innovación, la creciente competencia internacional, los efectos derivados del cambio climático y la escasa existencia de espacios destinados a la investigación aplicada, la transferencia de conocimiento y el desarrollo de nuevos productos agroalimentarios.

A partir de este punto de partida, el trabajo ha permitido avanzar significativamente en el cumplimiento de los objetivos planteados. El análisis documental, el diagnóstico territorial y el proceso participativo desarrollado mediante entrevistas y cuestionarios dirigidos a administraciones públicas, cooperativas, agricultores y trabajadores del sector han permitido obtener una visión integral de la realidad de la cadena de valor del espárrago, identificando tanto sus potencialidades como las necesidades que deberán abordarse para garantizar su competitividad futura.

El contraste entre la situación inicial y la propuesta finalmente desarrollada pone de manifiesto que el proyecto ha evolucionado desde una idea centrada exclusivamente en la creación de una infraestructura hacia un planteamiento mucho más amplio, en el que el futuro Centro de Servicios Avanzados se configura como una herramienta estratégica para el desarrollo territorial. La propuesta elaborada no se limita a definir un edificio o un espacio físico, sino que establece una estructura organizativa, unos objetivos operativos, un conjunto de actuaciones, una hoja de ruta para su implantación y un modelo de gobernanza capaz de integrar a los diferentes agentes públicos y privados implicados en el sector.

Uno de los principales logros alcanzados durante el desarrollo del proyecto ha sido demostrar que la transformación agroalimentaria constituye una de las mayores oportunidades de crecimiento para la comarca. La apuesta por el desarrollo de productos de IV y V gama, el aprovechamiento integral de la producción, la investigación aplicada y la innovación tecnológica permiten plantear un modelo económico menos dependiente de la comercialización en fresco y con mayor capacidad para generar valor añadido dentro del propio territorio. De esta forma, el proyecto responde directamente a uno de los objetivos iniciales más relevantes: incrementar la competitividad del sector mediante la diversificación productiva.

Del mismo modo, el trabajo ha permitido comprobar la importancia de la cooperación institucional como elemento imprescindible para el éxito del proyecto. El análisis de las distintas alternativas de gestión evidencia que la participación conjunta de administraciones públicas, cooperativas, empresas, centros tecnológicos y entidades de investigación resulta fundamental para garantizar la viabilidad del futuro centro y asegurar que las decisiones estratégicas respondan al interés general del territorio. En este sentido, la propuesta desarrollada supera el planteamiento inicial al incorporar un modelo de gestión orientado a favorecer la colaboración permanente entre todos los agentes implicados.

Otro aspecto especialmente significativo ha sido la incorporación de la innovación como eje transversal de toda la propuesta. Mientras que inicialmente el proyecto perseguía principalmente fortalecer el sector agroalimentario, el desarrollo del trabajo ha permitido identificar la investigación, la transferencia de conocimiento, la digitalización, la sostenibilidad ambiental y la formación especializada como factores imprescindibles para asegurar la competitividad futura del espárrago de la Ribera Baja del Genil. El futuro centro deja de concebirse únicamente como un espacio de transformación para convertirse en un auténtico centro de innovación territorial.

Igualmente, el proyecto ha incorporado una perspectiva social que inicialmente aparecía de forma más limitada. El análisis realizado pone de manifiesto la importancia del sector como generador de empleo y como elemento de fijación de población en el medio rural, destacando especialmente el papel desempeñado por las mujeres en las actividades de manipulación y transformación desarrolladas por las cooperativas. En consecuencia, la propuesta incorpora medidas orientadas a favorecer una mayor igualdad de oportunidades, impulsar la formación especializada, generar empleo cualificado y crear nuevas oportunidades profesionales para jóvenes y mujeres, contribuyendo así a un modelo de desarrollo más inclusivo.

En términos generales, puede afirmarse que los objetivos formulados al inicio del trabajo han sido alcanzados. Se ha definido un modelo coherente para el funcionamiento del futuro Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago, se han establecido sus líneas estratégicas de actuación, se ha evaluado su viabilidad desde una perspectiva técnica y organizativa y se ha demostrado su alineación con los principios de la Agenda Urbana Española, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las estrategias europeas de desarrollo rural e innovación agroalimentaria.

No obstante, también debe reconocerse que el presente trabajo constituye una propuesta de planificación y, por tanto, su verdadera eficacia dependerá de su futura materialización. La puesta en funcionamiento del centro requerirá la implicación efectiva de las administraciones públicas, la participación activa del tejido cooperativo y empresarial, la captación de financiación suficiente y el mantenimiento de una estrategia de innovación continua que permita adaptar el proyecto a las nuevas necesidades del sector.

Como reflexión final, este proyecto demuestra que la innovación, la cooperación institucional y la generación de conocimiento representan actualmente las principales herramientas para garantizar la competitividad de los territorios rurales. La Mancomunidad de Municipios de la Ribera Baja del Genil dispone de un recurso agrícola altamente competitivo y de un tejido empresarial consolidado; sin embargo, su consolidación como referente agroindustrial dependerá de su capacidad para transformar ese potencial en nuevas oportunidades económicas, sociales y tecnológicas. El Centro de Servicios Avanzados para la Industria del Espárrago constituye, en este contexto, una propuesta sólida para avanzar hacia un modelo de desarrollo más innovador, sostenible y generador de valor añadido, capaz de fortalecer la economía local y reforzar el liderazgo de la comarca dentro del sector agroalimentario andaluz y nacional.

4. BIBLIOGRAFÍA.

1. **Diputación de Granada.** (2023). *Agenda urbana y rural: Ribera Baja del Genil*. [Descargar documento](#)
2. **ANSOTEC.** (15 dic 2025). *Proyecto básico de construcción y equipamiento del centro de servicios avanzados para la industria del espárrago*.
3. **Topminds.** (31 dic 2025). *Centro de servicios avanzados para la industria del espárrago. Entrega Completa Análisis de Oportunidades del Mercado, Diseño funcional y Modelo de Gestión*.
4. **Quintero, J. J.** (1986). *Cultivo del espárrago para verde* (Hoja divulgadora núm. 17/86). Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. [Descargar documento](#)
5. *Sistema radicular del espárrago.* (2019). Scribd. [Descargar documento](#)

6. **Agronotips.** (1 dic 2016). *Manual del cultivo del espárrago.*
7. **Cermeño, P.; Ortega, F.R.** (20 feb 2008). *RAEA Espárrago. Ensayo de variedades y técnicas de cultivo. Campaña 2007.* [Descargar documento](#)
8. **Agroinforma Ibercaja.** (s. f.). *El cultivo del espárrago (parte I y II).*
9. **Salón Gourmets.** (s. f.). *CRIGP Espárrago de Huétor Tájar.*
10. **IAPH (Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico).** (s. f.). *El cultivo de espárragos.*
11. **CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, PESCA, AGUA Y DESARROLLO RURAL** (2024). *Pliego de condiciones de la IGP «espárrago de Huétor-Tájar»*
12. **MotrilDigital.** (30 sept 2025). *Huétor Tájar: Centro Sur, mayor productor europeo de espárrago verde con 11 millones de kilos anuales y miles de socios, destaca en Fruit Attraction 2025.*
13. **Granada Económica.** (25 mar 2025). *Granada ya produce espárrago verde a pleno rendimiento: líder en Europa con 35 millones de kilos de previsión*
14. **Guía Gastronómica Sabor Granada.** (2022). *Espárrago triguero.*
15. **Europa Press Andalucía.** (23 abr 2025). *Planas destaca que una cooperativa de Huétor Tájar (Granada) exporta espárragos a 27 países*
16. **Espárrago de Huétor Tájar.** (s. f.). *Indicación Geográfica Protegida (IGP).*
17. **UPA Granada.** (2020). *Espárrago 2020.* [Descargar documento.](#)
18. **Canal Sur Media.** (4 feb 2026). *Huétor Tájar, aislado tras el desbordamiento del Genil y el arroyo Milanos.*
19. **El Mundo.** (9 feb 2026). *Huétor Tájar, paraíso del espárrago verde y 'zona cero' de las inundaciones en la Andalucía oriental: el 35% del cultivo está bajo el agua.*
20. **Federico Castillo Blanco,** *La nueva regulación de los consorcios públicos: interrogantes y respuestas sobre el régimen jurídico de su personal,* RVAP núms 99-100/2014.
21. **Mercedes Fuertes,**(2015). *Los consorcios y convenios en la Ley del sector público*
22. **Fernando García Rubio,** *Los consorcios locales en el Proyecto de Ley de régimen jurídico del sector público. Reflexiones necesarias,* Documentación Administrativa, núm. 2/2015
23. **Federico A. Castillo Blanco.** (2014) *La nueva regulación de los consorcios públicos: interrogantes y respuestas sobre el régimen jurídico de su personal*
24. **Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades.** (s. f.). *Consorcios y fundaciones.* Gobierno de España.
25. **Granada La Palma.** (s. f.). *Tienda.*
26. **Junta de Andalucía.** (s. f.). *Modelo de estatutos de asociación.* [Descargar documento.](#)
27. **Ministerio del Interior.** (s. f.). *Modelo orientativo de estatutos para la constitución de asociaciones.* [Descargar documento.](#)
28. **Asociación de Amigos de los Montes de Málaga.** (s. f.). *Objetivos y estatutos.*
29. **Universidad de León.** (s. f.). *Modelo orientativo de estatutos de asociación.* [Descargar documento.](#)
30. **Junta de Andalucía.** (s. f.). *Inscripción de asociaciones.*
31. **Ministerio del Interior.** (s. f.). *Inscripción de constitución de asociaciones.*
32. **IONOS.** (s. f.). *Cómo crear una asociación.*

ANEXOS.

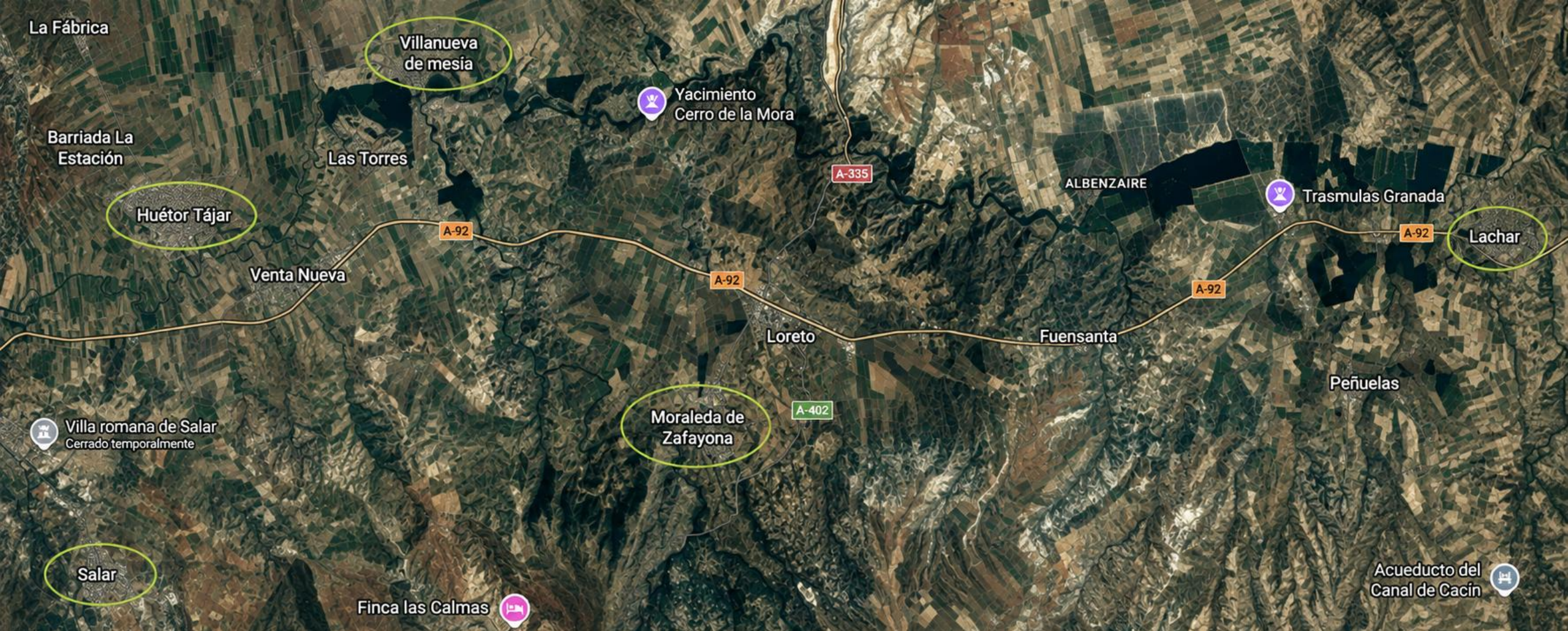
ANEXO I PRESENTACIÓN DEL PROYECTO EN POWER

POINT

CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS PARA LA INDUSTRIA DEL **ESPÁRRAGO**

MARTA ÁLVAREZ LARA





MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DE LA RIBERA BAJA DEL GÉNIL

¿POR QUÉ ES NECESARIO ESTE PROYECTO?

- ✓ Dependencia del producto fresco
- ✓ Competencia internacional
- ✓ Cambio climático
- ✓ Incremento de costes
- ✓ Necesidad de innovación
- ✓ Escasa diversificación



¿QUÉ ES EL CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS?



Proyecto estratégico de la Agenda Urbana.



Centro especializado en innovación agroalimentaria.



Impulsa la transformación del espárrago.



Favorece la cooperación entre administraciones, cooperativas y empresas.



Genera desarrollo económico para la comarca.

VALOR AÑADIDO

DIVERSIFICACIÓN

TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS

INNOVACIÓN

INVESTIGACIÓN

FORMACIÓN

OBJETIVOS DEL CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS

¿QUÉ PRODUCTOS SE ELABORARÍAN?

CREMAS

PURÉS

CONSERVAS

PRODUCTOS DE IV GAMA

ESPÁRAGO FRESCO



Producto fresco mínimamente procesado, listo para su consumo

ESPÁRAGOS CONGELADOS



PRODUCTOS DE V GAMA

TORTILLA DE ESPÁRRAGOS



CREMA DE ESPÁRRAGOS



Productos cocinados o semielaborados que incrementan el valor añadido y responden a las nuevas demandas del mercado.

ESPÁRRAGO FRESCO

RECEPCIÓN Y SELECCIÓN

DESARROLLO DE NUEVOS
PRODUCTOS

COMERCIALIZACIÓN

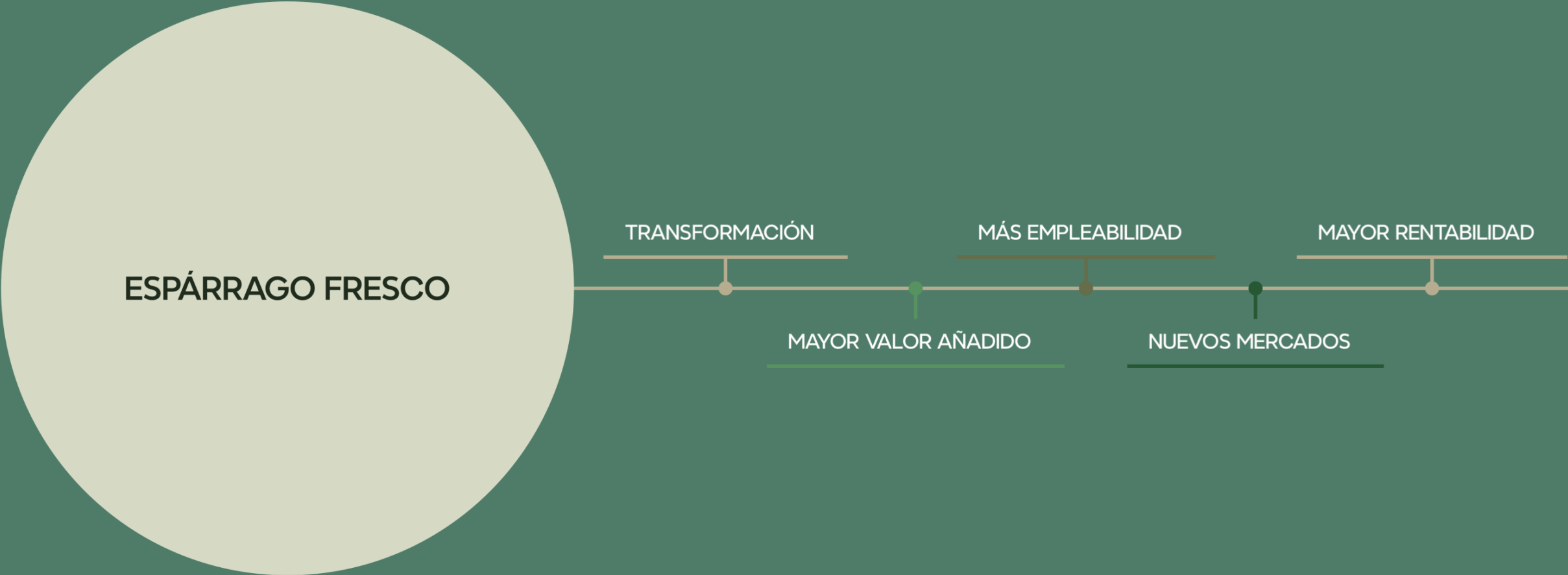
TRANSFORMACIÓN
AGROALIMENTARIA

ENVASADO Y CONSERVACIÓN

MAYOR VALOR AÑADIDO

CADENA DE VALOR DEL CENTRO DE
SERVICIOS AVANZADOS

ESPÁRRAGO FRESCO



TRANSFORMACIÓN

MÁS EMPLEABILIDAD

MAYOR RENTABILIDAD

MAYOR VALOR AÑADIDO

NUEVOS MERCADOS

BENEFICIOS DE LA TRANSFORMACIÓN

¿POR QUÉ DEFINIR UN MODELO DE GESTIÓN?



Organizar

Definir quién gestiona el Centro.



Coordinar

Integrar administraciones, cooperativas y entidades colaboradoras.



Garantizar

Asegurar el funcionamiento y la sostenibilidad del proyecto.

POSIBLES MODELOS DE GESTIÓN



ASOCIACIÓN



CONSORCIO PÚBLICO-PRIVADO



CONCESIÓN ADMINISTRATIVA

MODELO DE GESTIÓN

Asociación

Entidad público-privada sin ánimo de lucro

Participación voluntaria

Gestión flexible

Consortio público-privado

Entidad público privada de cooperación

Mayor control público

Coordinación institucional

Concesión administrativa

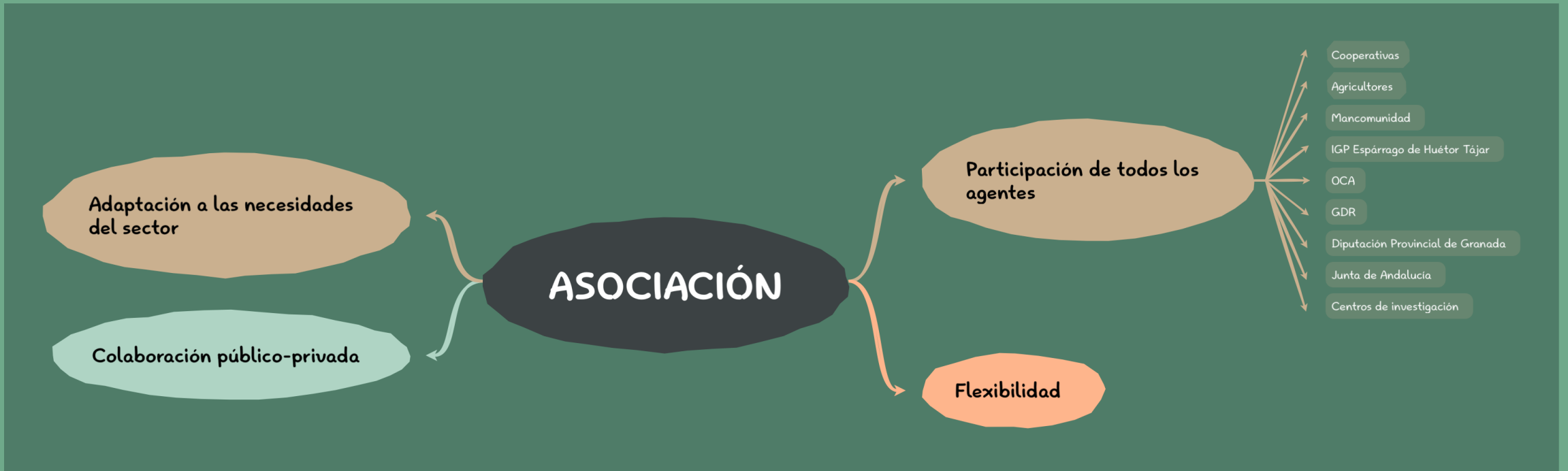
Gestión por una empresa privada

Mayor especialización

Duración limitada

¿POR QUÉ ESTE MODELO?

Se propone un modelo asociativo que favorece la cooperación entre las administraciones, el sector empresarial y los organismos de investigación, garantizando una gestión flexible y participativa.



EJECUCIÓN MATERIAL		
Trabajos previos y demoliciones	6.031,10	0,43%
Movimientos de tierras	37.619,44	2,71%
Cimentación	132.940,70	9,57%
Red de saneamiento	21.475,59	1,55%
Estructura metálica	80.392,33	5,79%
Cubierta	62.902,37	4,53%
Cerramientos	31.012,80	2,23%
Particiones y divisiones	42.630,81	3,07%
Falsos techos	16.799,79	1,21%
Pavimentos, alicatados y revestimientos	36.157,30	2,60%
Carpintería	24.976,91	1,80%
Pinturas	3.250,80	0,23%
Aparatos sanitarios	2.905,44	0,21%
Instalaciones	275.244,19	19,82%
Equipamiento y maquinaria	496.887,79	35,77%
Control de calidad	12.746,67	0,92%
Gestión de residuos	9.968,77	0,72%
Seguridad y salud	15.925,31	1,15%
Proyecto y dirección técnica	79.117,24	5,70%
TOTAL EJECUCIÓN MATERIAL	1.388.985,35	

ESTIMACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE FUNCIONAMIENTO	
Gerente	40.000
Técnico de innovación	35.000
Administrativo	25.000
Colaboradores externos	20.000
Suministros	18.000
Mantenimiento	15.000
Material fungible	10.000
Actividades de formación e innovación	15.000
Otros gastos generales	12.000
TOTAL PRESUPUESTARIO	190.000

PRESUPUESTOS EJECUCIÓN Y
FUNCIONAMIENTO



FUNCIONES DEL CENTR DE SERVICIOS AVANZADOS

IMPACTO EN EL TERRITORIO

IMPACTO ECONÓMICO

- ❖ Mayor valor añadido del espárrago.
- ❖ Diversificación de productos.
- ❖ Incremento de la competitividad

IMPACTO SOCIAL

- ❖ Creación de empleo.
- ❖ Formación especializada.
- ❖ Fijación de población al territorio.

IMPACTO TERRITORIAL

- ❖ Impulso de la innovación.
- ❖ Cooperación entre agentes.
- ❖ Desarrollo sostenible de la comarca.

PERSPECTIVA DE GÉNERO

👩 Alta participación femenina en las labores de manipulación y transformación.

📉 Menor presencia en puestos técnicos y de responsabilidad.

🎓 Necesidad de fomentar la formación y el acceso a nuevas oportunidades profesionales.



El proyecto incorpora la perspectiva de género como un elemento transversal para favorecer la igualdad de oportunidades.

 **Participación en la toma de decisiones**

 **Emprendimiento femenino**

 **Igualdad de oportunidades**

Medidas propuestas

  **Conciliación**

 **Formación especializada**

 **Promoción profesional**



GRACIAS

POR SU ATENCIÓN



CENTRO DE SERVICIOS AVANZADOS
PARA LA INDUSTRIA DEL ESPÁRRAGO
RIBERA BAJA DEL GENIL



INNOVACIÓN



COOPERACIÓN



TRANSFORMACIÓN



COMPETITIVIDAD

¿Alguna pregunta?



NEXO II REPORTAJE GRÁFICO











ANEXO III FICHA DE PROYECTO DE LA ENTIDAD LOCAL

ANEXO IV ESTUDIO DE VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA (SI PROCEDE)